

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Olah Raga Kabupaten Dompu)



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

MOH. FADILAH

NIM: 016410282

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Mataram, Juli 2014

Yang menyatakan,




MOH. FADILAH
NIM: 016410282

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

1. Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu.

2. Penyusun TAPM :
 Nama : Moh. Fadilah
 NIM : 016410282
 Program Studi : Administrasi Publik
 Hari/Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Manggaukang Raba, MM
 NIP. 19611231 198603 1 172


Dr. Sofjan Aripin, M.Si
 NIP. 196606 19199203 1 002

Mengetahui,

Kepala Bidang Ilmu/
 Program MAP

Direktur Program Pascasarjana
 Universitas Terbuka


Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si
 NIP. 19710609 199802 2 001


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

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Moh. Fadilah
 NIM : 016410282
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu.

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 28 Juni 2014
 Waktu : Jam 14.00 s/d 16.15 WITA

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Drs. H. Kesipudin, M.Pd

Penguji Ahli : Dr. Agus Maulana, MS

Pembimbing I : Dr. Manggaukang Raba, MM
 NIP. 19611231 198603 1 172

Pembimbing II : Dr. Sofjan Aripin, M.Si
 NIP. 196606 19199203 1 002



ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
Kabupaten Dompu)

Moh. Fadilah

Universitas Terbuka

m.fadilah76@gmail.com

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, dan Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening* pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel *intervening* pada kantor dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada kantor dinas DIKPORA Kabupaten Dompu yang berjumlah 113 orang. Dari jumlah tersebut, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 53 responden. Teknik pengambilan sampel adalah *proportional random sampling*. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap variabel budaya organisasi (Z) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, 2) Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, 3) Budaya organisasi (Z) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, dan 4) Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y) melalui budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*.

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INTERVENING VARIABLE IN DOMPU DIKPORA

Moh. Fadilah

The Open University

m.fadilah76@gmail.com

Key words: Leadership style, Organizational culture, Performance

The purposes of this study are: 1) To determine the the influence of leadership style on the organizational culture of the DIKPORA Dompus, 2) To determine the effect of leadership style on the performance of the DIKPORA Dompus, 3) To determine the influence of organizational culture on the performance of the Dompus DIKPORA, and to determine the effect of leadership style on the performance through organizational culture as an intervening variable in Dompus DIKPORA .

The type of research used in this study is associative research, which aims to determine the effect of leadership style on the performance with the organizational culture as an intervening variable in the office of DIKPORA Dompus. The population in this study are all existing employees in the office Dikpora Dompus totaling 113 people. From this population, the sample in this study is 53 respondents. The sampling technique is proportional random sampling. Methods of data analysis using descriptive statistics and path analysis .

The results shows that: 1) leadership style (X) has a direct influence on organizational culture variables (Z) on DIKPORA of Dompus Regency; 2) leadership style (X) has a direct influence on employee performance (Y) in DIKPORA of Dompus Regency; 3) organizational culture (Z) has a direct influence on employee performance (Y) on DIKPORA of Dompus; and 4) leadership style (X) effects on performance (Y) through the organizational culture (Z) as an intervening variable.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah, segala puja dan puji kehadiran Allah SWT dengan nikmat dan karunia-NYA penulis telah dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu” yang dipersyaratkan oleh Universitas Terbuka untuk pembulatan studi pada Program Magister Administrasi Publik.

Didorong oleh semangat memberikan pengabdian terbaik dalam tugas, penulis terus menggali informasi, membaca dan belajar meningkatkan diri melalui berbagai sumber yang begitu banyak tersedia pada era globalisasi sekarang ini. Juga mencontoh sahabat dan guru-guru penulis yang senantiasa memelihara budaya membaca dan semangat menuntut ilmu seperti yang disunnahkan Rasulullah Muhammad SAW. Demikian akhirnya penulis juga meneruskan pendidikan pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Penulisan TAPM ini dapat diselesaikan tepat waktu, tentu tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karenanya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

- (1) Bapak Drs. H. Kesipudin.,M.Pd. selaku Kepala UPBJJ-UT Mataram yang telah menyelenggarakan program pendidikan Pascasarjana di Mataram.
- (2) Bapak Dr. Manggaukang Raba, MM selaku Pembimbing I yang telah dengan gigih dan tiada bosannya menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing saya dalam penyusunan TAPM ini.

- (3) Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si, selaku pembimbing II atas bimbingan dan arahnya selama ini.
- (4) Bapak Dr. Agus Maulana, MS sebagai penguji ahli yang telah banyak memberikan masukan dan kritikan atas TAPM saya.
- (5) Sahabat dan kawan-kawan angkatan Program Magister Administrasi Publik Pasca sarjana UPBJJ Mataram Pokjar Kabupaten Dompu yang telah banyak mengalami suka duka bersama dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.
- (6) Pimpinan dan staf lingkup Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu atas bantuan dan kerja samanya dalam penyusunan TAPM ini.
- (7) Rini Nurdahniah, ST, istri saya tercinta yang telah dengan setia dalam mendampingi penulisan TAPM ini dan atas supportnya, juga kepada buah hati saya Raisah Dinar Althaffunnisa dan Almira Balqis Shalehah yang merupakan motivator buat saya dalam menuntut ilmu, semoga dapat menjadi inspirasi bagi kalian kelak untuk terus belajar dan belajar menuntut ilmu setinggi-tingginya.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Mataram, Juli 2014

Hormat Penulis,

Moh. Fadilah

DAFTAR ISI

	Halaman
Pernyataan	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar lampiran	xii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Kajian Teori.....	13
1. Kajian Penelitian Terdahulu.....	13
2. Konsep Gaya Kepemimpinan.....	19
3. Budaya Organisasi.....	26
4. Kinerja	39
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi.....	43
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	45
7. Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja.....	46
8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi.....	47
B. Kerangka berpikir	50
C. Definisi Operasional	49

BAB III. METODE PENELITIAN	53
A. Desain Penelian	53
B. Populasi dan Sampel.....	53
C. Instrumen Penelitian	55
1. Skala Pengukuran	56
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	56
3. Pengujian Asumsi Klasik.....	57
D. Prosedur Pengumpulan Data	59
E. Metode Analisa Data	60
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	63
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	63
B. Hasil penelitian.....	65
1. Karakteristik Responden	65
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	68
3. Deskripsi Hasil Penelitian	72
4. Uji Asumsi Klasik	85
5. Hasil Pengujian hipotesis	88
C. Pembahasan.....	95
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi (H ₁) ...	95
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja (H ₂).....	96
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (H ₃)	98
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (H ₄).....	100
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	104
A. Simpulan.....	104
B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan.....	24
2.2. Terbentuknya Budaya Organisasi	29
2.3. Kerangka berpikir.....	49
3.1. Model Analisis Jalur (<i>Path Analisis</i>).....	61
4.1. Model Path Analysis	94



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1.	Variabel, sub variabel, indikator dan Instrumen Penelitian 51
4.1.	Jumlah Responden Berdasarkan Usia 65
4.2.	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 66
4.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 66
4.4.	Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja 67
4.5.	Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan 68
4.6.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan (X) 69
4.7.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y) 70
4.8.	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya organisasi (Z) 71
4.9.	Deskripsi Item-item pada Variabel <i>Gaya Kepemimpinan</i> (X) 73
4.10.	Deskripsi Item-item pada Variabel <i>Kinerja Pegawai</i> (Y) 78
4.11.	Deskripsi Item-item pada Variabel <i>Budaya Organisasi</i> (Z) 81
4.12.	Uji Normalitas 86
4.13.	Pengujian Heterokedastisitas 87
4.14.	Pengujian Multikolinearitas 87
4.15.	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Pertama 88
4.16.	Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Pertama 88
4.17.	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Kedua 89
4.18.	Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Kedua 90
4.19.	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Ketiga 91
4.20.	Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Ketiga 91
4.21.	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Keempat 92
4.22.	Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Keempat 92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Data
3. Uji Validitas dan Reliabilitas
4. Distribusi Frekuensi dan Deskriptif Analitis
5. Uji Asumsi Klasik
6. Hasil Analisis Jalur





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi. Sumber daya manusia disini sifatnya sangat kompleks yang perlu mendapatkan perhatian, penanganan, dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Pada kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompetensi yang diberikan oleh bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut.

Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi (Siagian, 2003).

Efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan dan mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpinnya. Dengan

kata lain, apabila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila pimpinan dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002). Demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap bawahan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan bawahan. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas

pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Pada hakekatnya, dalam organisasi publik khususnya pada dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Apabila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Gibson *et al.*, 1996). Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja. Hal ini berarti seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku bawahan. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok, maupun kebutuhan organisasi.

Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu senantiasa berupaya untuk menciptakan aparat pemerintah yang memiliki kualitas yang baik, dan diperlukan sosok pemimpin yang mempunyai orientasi pada tugas dan hubungan yang baik antara bawahan di dalam organisasi. Dengan kondisi yang demikian maka diharapkan kinerja bawahan akan semakin meningkat.

Bass dan Avolio (1993) dan Schein (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Schein (2004) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Luthans (2001) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan

pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sementara menurut Robbin (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya dalam lingkungan Instansi Pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 bahwa sebagai budaya, maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Budaya kerja aparatur negara dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja aparatur Negara, khususnya pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur negara maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Aspek sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam lingkup Dinas DIKPORA. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam membina dan meningkatkan kualitas pendidikan perlu ditingkatkan secara terus-menerus. Pembangunan di bidang pendidikan, pemuda dan olahraga adalah salah satu upaya pemerintah dan pemda untuk menciptakan SDM Indonesia yang lebih berkualitas, khususnya di Provinsi Nusa Tenggara Barat, agar menjadi manusia yang berguna bagi bangsa dan negara Indonesia pada umumnya. Karena pembangunan suatu bangsa harus didukung dengan SDM yang memadai untuk

mengelola SDA dan sumber daya lainnya. Pencapaian keberhasilan menuju masyarakat sejahtera yang adil dan merata, dengan optimalisasi capaian program pendidikan di Provinsi Nusa Tenggara Barat dapat dibangun dalam suatu sinergitas perencanaan yang terukur dan berkelanjutan, dengan pelaksanaan yang benar, tepat dan terintegrasi, melalui pengendalian dan pengawasan yang efektif,

Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Dompu Nomor 6 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas daerah dan Lembaga-lembaga Teknis Daerah Kabupaten Dompu, yang dijabarkan lagi ke dalam Peraturan Bupati Dompu Nomor 7 tahun 2010 tentang rincian tugas, fungsi, dan tata kerja Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang pendidikan pemuda dan olahraga berdasarkan azas otonomi, tugas pembantuan, dan tugas dekonsentrasi.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik

buruknya kinerja bawahan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Penilaian kinerja di lingkungan pegawai negeri sipil (PNS) dikenal dengan sebutan penilaian pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dengan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda (golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan).

Selain itu, dalam upaya meningkatkan kinerja sektor publik dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dalam Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 diuraikan beberapa keadaan yang terjadi saat ini. Keadaan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Banyak sorotan masyarakat terhadap profesionalisme aparatur negara, menandakan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara.
2. Kurangnya kesadaran aparatur negara meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi aktual.
3. Pemimpin masih menunjukkan sikap sebagai seorang “birokrat feodal” yang selalu menuntut bawahannya untuk setia dan loyal, menuruti segala perintah

dan keinginannya, sehingga menumbuhkan karakter bawahan yang ABS (Asal Bapak Senang).

4. Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi anak buahnya.
5. Tidak adanya sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tepat dan tidak cepat.
6. Kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, terbukti masih banyak pejabat tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi diberbagai tempat, dan bekerja hingga malam, sementara banyak pegawai di bawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga sering menganggur apabila tidak ada perintah atasan.
7. Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata.
8. Dedikasi dan loyalitas aparatur negara masih rendah, bahkan ada aparat yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya.
9. Penilaian kinerja individu dan unit instansi berdasarkan standar yang jelas, obyektif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat belum diterapkan.

Kasus-kasus tersebut di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut.

Kesemua ini akan berdampak pada kinerja organisasi, dimana dalam era

globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup ditengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat.

Kinerja organisasi (Dinas DIKPORA) secara Nasional belum merata pada masing masing daerah, hal tersebut dibuktikan dengan kondisi kinerja guru (pendidik) yang belum maksimal, misalnya di daerah Minahasa (Kewas, 2013). Dengan kata lain, tingkat kesulitan sejumlah guru di daerah Minahasa untuk memenuhi jumlah jam mengajar di sekolah, mencerminkan bahwa kinerja guru tersebut tidak maksimal dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik untuk siswa.

Sementara itu, di daerah Maluku menunjukkan hasil capaian kinerja yang berbeda. Hasil kinerja capaian perluasan akses pendidikan di daerah malukua menggambarkan aspek ketersediaan dan keterjangkauan layanan pendidikan bagi peserta didik atau siswa selama kurun waktu 2008-2013 menunjukan progress yang baik yang ditandai dengan Peningkatan Angka Partisipasi Murni (APM) SD sebesar 7,9% yaitu dari 90,36% ditahun 2008 menjadi 97,45% di tahun 2013. Angka Partisipasi Kasar (APK) SMP juga meningkat sebesar 8,64% dimana dari sebelumnya 89,64% ditahun 2008 menjadi 98,28% ditahun 2013. “Capaian tersebut telah memposisikan Provinsi Maluku pada kinerja pelayanan pendidikan yang baik diatas rata-rata Nasional, dan kinerja demikian kedepan sesuai agenda dan dokumen perencanaan pembangunan Provinsi Maluku hendaknya semakin ditingkatkan.

Berdasarkan hasil pengamatan dari biro statistik (2013), sebagaimana dipaparkan di atas tentang capaian kinerja organisasi khususnya pada Dinas DIKPORA secara Nasional belum merata pada masing masing daerah. Kondisi

yang demikian tersebut, kemungkinan juga bisa terjadi didaerah lain, termasuk Kabupaten Dompu.

Pencapaian kinerja Kabupaten Dompu, belum mencapai target pertahun anggarannya, seperti halnya pada Dinas DIKPORA, yang menunjukkan kinerja pendidikan baru mencapai 64.71%. Indikator ini terlihat dari peningkatan penyetaraan guru SD (Sekolah Dasar) ke S1 belum tuntas pada tahun 2014, sertifikasi guru baru mencapai 32.41%%, yang meliputi sertifikasi guru SD sebanyak 24,78%, sertifikasi guru SMP sebanyak 28,10%, sertifikasi guru SMA sebanyak 23.35%, dan sertifikasi guru SMK sebanyak 18,99%; sedangkan APK baru mencapai 67.46%.

Indikator-indikator permasalahan tersebut disebabkan oleh gaya kepemimpinan Kepala Dinas yang tidak berorientasi pada tugas pokok masing-masing Kepala Bidang (Kabid/Kasi). Misalnya, berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa tugas-tugas pengangkatan kepala sekolah atau mutasi guru-guru Kepala dinas tidak berkoordinasi dengan bawahannya dalam hal ini Sekretaris atau Kasubag umum dan kepegawaian sebagai bidang yang menangani hal tersebut, tapi lebih mempercayakan pada kasi atau kabid lain yang tugas pokoknya tidak menangani hal tersebut. Selain itu banyak tugas-tugas kedinasan yang ditangani oleh staf yang masih honorer padahal masih ada staf yang berstatus pegawai negeri. Kemudian pada tingkat Kepala Bidang (Kabid) mereka masih menangani sendiri tugas-tugas yang semestinya masih bisa ditangani oleh bawahannya dalam hal ini kasi atau staf, sehingga para bawahan merasa mereka kurang diberi tanggung jawab pada tugasnya. Demikian pula dalam hubungan berorganisasi yang masih lemah yang ditandai dengan kurangnya perhatian kepala

dinas pada pegawainya, indikasi lainnya kurang adanya tindakan tegas (hukuman) bagi para pegawai yang malas (tidak disiplin), atau adanya kecenderungan pembiaran akan hal-hal yang demikian. Demikian juga sebaliknya pada mereka yang telah bekerja dengan baik dan berprestasi, tidak adanya penghargaan (imbalan). Selain itu pula pimpinan sering membeberkan apa yang menjadi kesalahan-kesalahan dari pegawai/staf didepan staf lainnya, misalnya pada apel masuk dan apel pulang, tanpa pernah memanggil atau mengkonfirmasi terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan secara pribadi.

Fenomena tersebut di atas mengindikasikan bahwa adanya pengaruh *intervening* variabel budaya organisasi pada Dinas DIKPORA, hal ini dapat dilihat dengan adanya komunikasi yang tidak sinkron antara Kadis dengan Kabid, dan antara Kabid dengan Kasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti akan mengkaji lebih lanjut permasalahan tersebut dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Kantor Dinas Pendidikan Dan Olah Raga Kabupaten Dompu)”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu?

3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu?
4. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening* pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening* pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

D. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan uraian pada tujuan penelitian di atas, maka kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menambah wawasan dan khasanah pengetahuan dalam ilmu administrasi Negara, khususnya pada

bidang ilmu sumber daya manusia pada sektor publik, yang mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja.

2. Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi bagi lembaga atau Pimpinan Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu terutama dalam pengambilan keputusan dan penentuan strategi yang terbaik.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam menentukan kebijakan sesuai dengan Peraturan Undang-undang yang berlaku.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan Kepemimpinan dan Kinerja: Purvanova *et al.* (2006) meneliti tentang kepemimpinan transformasional, karakteristik pekerjaan, dan kinerja organisasi pada Perusahaan Asuransi di Australia. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 124 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis faktor, dimana saat menguji gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dengan menggunakan MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi dengan nilai probabilitas (p) < 0,01. Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional senantiasa mengedepankan perubahan dalam organisasi, sehingga pemimpin membutuhkan dorongan dan dukungan serta kerja sama dari anggota untuk melakukan perubahan tersebut yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Hadi (2006) meneliti tentang pengaruh karakteristik gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja organisasi (Studi empiris pada perusahaan Pertamina Surabaya), dengan sampel 275 responden. Penentuan sampel dengan menggunakan teknik *proportional random sampling*. Metode analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian Hadi (2006) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif,

partisipatif, orientasi prestasi, dan tim manajemen dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Karena gaya kepemimpinan yang berorientasi pada partisipasi dalam organisasi dan dapat memotivasi bawahan dengan tim manajemen yang baik maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Popa (2012) melakukan penelitian dengan judul hubungan antara kepemimpinan efektif dan kinerja organisasi (Studi pada perusahaan Transportasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karena kinerja tidak dapat dicapai tanpa adanya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dari lingkungan yang tahu bagaimana memotivasi para bawahan.

Selanjutnya, penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya adalah: Soedjono (2005) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Peneliti ini menggunakan metode survey, sampel dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 414 responden, dengan jumlah sampel sebesar 199 responden. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa 1) adanya pengaruh signifikan dan positif budaya (X) organisasi terhadap kinerja organisasi (Y), 2) adanya pengaruh signifikan dan positif kinerja organisasi (Y) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z), dan pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z).

Koesmono (2005) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri

Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur yang berjumlah 382 orang. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Quota Sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.

Wirda dan Azra (2007) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan Politeknik Negeri Padang sebanyak 101 orang. Sampel adalah bagian dari populasi, sehingga dari jumlah tersebut maka sampel penelitian sebanyak 60 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Sulistyaningsih *et al.* (2012) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan UIN Sunan Kalijaga sebanyak 498 orang. Sampel adalah bagian dari populasi, sehingga dari jumlah tersebut maka sampel penelitian sebanyak 222 responden. Teknik pengambilan sampel dengan proportional random sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Sederhana, analisis ini digunakan untuk mengukur pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *level of signifikan* (α) sebesar 5 %. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Prawatya dan susilo (2012) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi yang berjumlah 40 orang. Dengan menggunakan metode sensus, maka seluruh populasi dijadikan responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan didapat hasil uji – t sebesar 3,503 dengan sig. 0,001 lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$. Hasil penelitian berikutnya menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan didapat hasil uji – t sebesar 4,826 dengan sig. 0,000 lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$. Faktor ini tidak terlepas dari budaya organisasi yang baik yaitu keinginan untuk mengedepankan kepentingan bersama sehingga akan menciptakan kerjasama yang baik didalam bekerja. Adanya kerjasama maka akan saling mendukung untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Selain itu juga adanya keinginan untuk mempertahankan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja dengan rekan kerja dan pimpinan sehingga menciptakan situasi yang kondusif untuk bekerja.

Sementara itu, penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya adalah: Sudarmadi (2007) meneliti tentang analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Administrasi Universitas

Semarang). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan administratif Universitas Semarang. Dengan menggunakan metode sensus, maka seluruh populasi dijadikan responden, yaitu sebanyak 110 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Nurjanah (2008) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian yang berjumlah 912 orang. Dari jumlah tersebut, maka sampel penelitian sebesar 240 responden. Penelitian ini menggunakan metode Proporsional random sampling dan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Elviani (2010) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Universitas Islam Sumatera Utara). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, sehingga terdapat beberapa perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Adapun perbedaannya, yaitu: **pertama**, penelitian sebelumnya sebagian besar menggunakan pada obyek penelitian perusahaan atau organisasi (lembaga) swasta, sementara penelitian yang dilakukan sekarang ini dilakukan pada instansi pemerintah, yakni pada Kantor Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. **Kedua**, penelitian sebelumnya masih banyak menggunakan pengaruh langsung, namun pada penelitian sekarang

ini menggunakan pengaruh tidak langsung dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. **Ketiga**, Pengembangan indikator dari variabel budaya organisasi, dimana pada penelitian sebelumnya hanya menggunakan indikator dari pendapat Robbins (2006) saja, namun dalam penelitian sekarang ini, menggabungkan pendapat Kempton (1995) dan Robbins (2006). Sehingga indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: komunikasi, Inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan.

2. Konsep Gaya Kepemimpinan

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Robbins *et al.*, 2006). Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2009). Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Kartono (1994:89) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan

membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Siagian (2003:96) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.

Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. Menurut Siagian (2003:98) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai).

Keefektifan pemimpin sangat bergantung pada interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi yang berlangsung (Purnama, 2005). Penting bagi organisasi untuk mempertahankan kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi, mempromosikan, melindungi standar organisasi, dan mempertegas bawahan untuk mencapai visi dan tujuan bersama (Abbasi *et al.*, 2012). Seorang pemimpin yang baik harus dapat memainkan peranan penting dalam melakukan tiga hal berikut yaitu mengatasi penolakan terhadap perubahan, perantara bagi kebutuhan kelompok di dalam dan di luar organisasi, serta membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan

(Tjiptono dan Diana, 2003:64). Sehubungan dengan penjelasan tersebut maka untuk lebih detailnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Mengatasi penolakan terhadap perubahan. Pemimpin mengatasi penolakan dengan menciptakan komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama.
- 2) Perantara bagi kebutuhan kelompok di dalam dan di luar organisasi. Apabila terjadi konflik kepentingan, maka pemimpin harus dapat menemukan cara mengatasinya tanpa merugikan salah satu pihak.
- 3) Membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Kerangka etis ini dapat diwujudkan dengan cara memberikan contoh perilaku etis, memilih orang-orang yang berperilaku etis sebagai anggota tim, mengkomunikasikan tujuan organisasi, memperkuat perilaku yang sesuai di dalam dan di luar organisasi, serta menyampaikan posisi-posisi etis secara internal dan eksternal (Tjiptono dan Diana, 2003:64).

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Pada umumnya teori gaya kepemimpinan menurut House (1971:52), Hersey dan Blanchard (1982:73), dan (Fiedler, 1989:43) dalam Tjiptono dan Diana (2003:67) dikenal lima macam gaya kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis, partisipatif, orientasi pada tujuan, dan situasional. Sehubungan dengan penjelasan tersebut maka untuk lebih detailnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif (Hersey dan Blanchard, 1982:73) dalam Tjiptono dan Diana (2003:67). Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut.

2) Kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau consensus (Hersey dan Blanchard, 1982:73) dalam Tjiptono dan Diana (2003:67). Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Pemimpin yang membuat keputusan akhir, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim.

3) Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective* (Hersey dan Blanchard, 1982:73) dalam Tjiptono dan Diana (2003:67). Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya.

4) Kepemimpinan berorientasi pada tujuan

Gaya kepemimpinan ini disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran (Hause, 1971:52) dalam Tjiptono dan Diana (2003:67).

Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dalam mencapai tujuan organisasi yang dibahas.

5) Kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap atau kontingensi (Fiedler, 1989:43) dalam Tjiptono dan Diana (2003:67). Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi.

Dengan mempergunakan salah satu dari 4 (empat) gaya kepemimpinan di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan menggunakan gaya kepemimpinan pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat sebagai berikut:

1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, 2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan 3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu, Kreitner dan Kinicki (2005:72) percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan, yaitu:

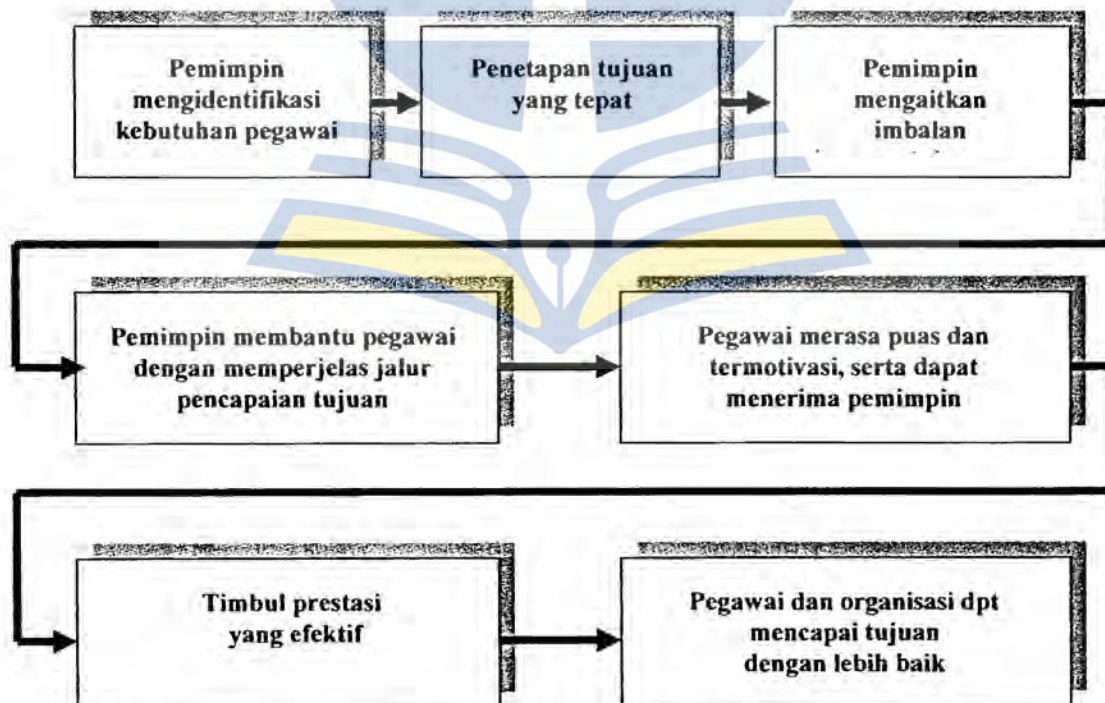
- 1) Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif). Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya

dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.

- 2) Kepemimpinan yang mendukung (supportif). Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Gambar 2.1
Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan



Sumber: Kreitner dan Kinicki (2005:74)

Sementara itu, Luthans (2001:106) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu: otokratis (*autocratic*), bebas kendali (*Laissez faire*), dan demokratis (*democratic*). Ketiga gaya kepemimpinan tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Otokratis (*Autocratic*). Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaanya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
- 2) Bebas kendali (*Laissez faire*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
- 3) Demokratis (*Democratic*). Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Reddin (1967) seorang profesor dan konsultan dari Kanada memperkenalkan empat dimensi kepemimpinan, dimana empat dimensi tersebut melihat gaya kepemimpinan dari dua hal mendasar, yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Keempat dimensi kepemimpinan tersebut mencakup:

- 1) Eksekutif (*Executive*). Banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan diantara individu, dan kerja sama tim.
- 2) Pengembang (*Developer*). Memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap anggota organisasi, dan sangat perhatian terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.
- 3) Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*). Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.
- 4) Birokrat (*Bureaucrat*). Memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang pemimpin yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam suatu organisasi harus mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan, sehingga gaya kepemimpinan lebih berorientasi hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja dalam organisasi.

3. Budaya Organisasi

Bagian ini akan membahas tentang pengertian budaya organisasi, faktor-faktor pembentukan budaya organisasi, tipe budaya organisasi, fungsi budaya dalam organisasi, dan unsur-unsur budaya organisasi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan di bawah ini.

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi (perusahaan) adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota suatu organisasi atau sistem dari makna bersama. Suatu sistem makna bersama itu sendiri merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh suatu organisasi (Robbin, 2006:91).

Menurut Kotter dan Heskett (1997:83), budaya organisasi mempunyai dua tingkatan, yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan dan sangat bervariasi dalam organisasi yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya

perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Nimran (1997:42) mengemukakan pengertian budaya organisasi secara umum adalah cara berpikir atau tradisi yang dianut oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling tidak menerimanya agar waktu mereka dapat diterima sebagai bagian dari organisasi tersebut. Selanjutnya Nimran (1997:42) mendefinisikan budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi, yang membedakannya dengan organisasi-organisasi yang lain. Jadi budaya organisasi telah menjadi ciri suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, merefleksikan masa lalu dan bentuk masa depan organisasi.

Menurut Yulk (2009:105) mendefinikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari suatu kelompok atau organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya, sifat dan ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan antar manusia.

Sementara itu, menurut Robbin (2006:93) budaya ada tiga tingkatan.

Ketiga tingkatan budaya tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Artifak (*Artifact*): adalah aspek-aspek budaya perusahaan yang terlihat. Artifak lisan, perilaku dan fisik merupakan manifestasi nyata dari budaya perusahaan, misalnya artifak lisan adalah cerita-cerita dan mitos-mitos yang dipergunakan dalam upacara dan perayaan-perayaan di perusahaan (organisasi).
- 2) Nilai-nilai yang mendukung (*Expoused Value*): ukuran yang dipergunakan untuk mengevaluasi perusahaan, perbuatan, situasi dan hal-hal yang ada. Nilai merefleksikan tujuan, idealisme, standar suatu perusahaan. Nilai ini sifatnya abstrak walaupun sering diungkapkan dalam falsafah dan misis perusahaan.

- 3) Asumsi dasar (*Basic Assumption*): keyakinan yang dimiliki karyawan perusahaan (organisasi) tentang diri mereka sendiri dan orang lain tentang hubungan mereka dengan orang lain dan juga hakikat perusahaan mereka.

Dari beberapa definisi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai ciri-ciri, yakni: 1) dipelajari, 2) dimiliki atau dianut bersama, dan 3) diwariskan dari generasi ke generasi.

b. Faktor-Faktor Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari komunitas atau populasi tertentu. Pada tingkat lebih dalam dan tersamar, budaya merupakan nilai-nilai yang disumbangkan dalam suatu kelompok dan cenderung bertahan untuk waktu yang cukup lama, meskipun anggota kelompok berubah. Sementara pada tingkat yang lebih terlihat, budaya menunjukkan pola atau gaya suatu organisasi sehingga setiap anggota baru secara otomatis mengikuti temannya.

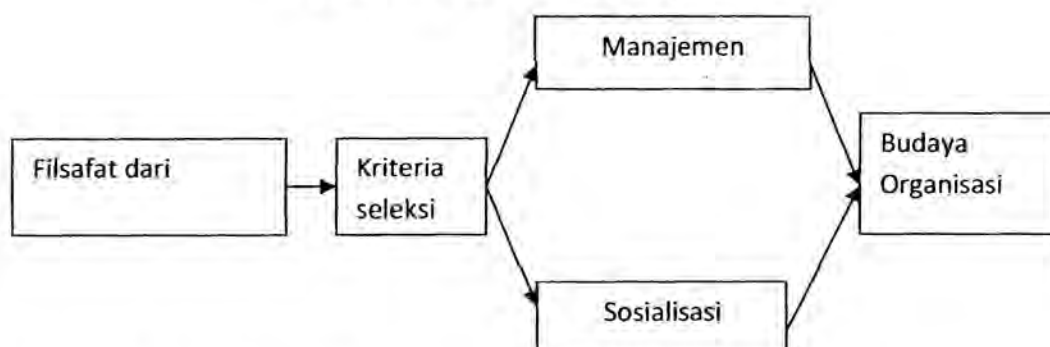
Inti dari budaya perusahaan adalah cara perusahaan melakukan sesuatu yang baik, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawannya. Budaya dapat kuat dan kohesif yang membuat karyawannya mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan yang memiliki budaya kuat tidak mengandalkan alat-alat manajemen ilmiah yang rasional demi mencapai produktivitas.

Menurut Nursanti (2000:52), budaya merupakan nilai yang tercipta dari keinginan. Nilai yang tercipta dari keinginan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk selalu berbuat sampai pada tingkat kompetisi yang paling tinggi
- 2) Untuk mengambil inisiatif dan resiko
- 3) Untuk beradaptasi dengan perubahan
- 4) Untuk membuat keputusan
- 5) Untuk bekerjasama sebagai suatu team
- 6) Untuk selalu terbuka, khususnya terhadap informasi pengetahuan dan berita atas masalah-masalah aktual
- 7) Untuk mempercayai dan memiliki nilai kepercayaan
- 8) Untuk menghargai pihak lain
- 9) Untuk menjawab terhadap akibat tindakan kita dan bersedia menerima tanggung jawab
- 10) Untuk membuat justifikasi dan diberi justifikasi, memberi penghargaan dan dihargai atas dasar kinerja kita (Nursanti, 2000:52)

Umumnya budaya perusahaan dibawa atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan masyarakat paling atas (*Top Managemet*), yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Strategi yang ditetapkan oleh orang-orang tersebut, lalu digunakan sebagai petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam pelaksanaan tugas. Bila implementasi strategi itu berhasil baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi atau visi yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya perusahaan. Tercapainya budaya yang kuat sering dikaitkan dengan pendirinya atau pimpinan sebelumnya, yang menjadikannya sebagai visi, strategi dan filosofi atau ketiganya. Untuk lebih jelasnya, terbentuknya budaya organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.2. di bawah ini.

Gambar 2.2.
Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber : Robbin (2006:92)

Adapun faktor-faktor pembentukan budaya menurut Yukl (2009:106) mencakup 3 faktor, adalah: kepemimpinan, Kondisi praktek di organisasi yang diciptakan oleh pemilik, dan perilaku organisasi. Ketiga faktor-faktor tersebut di atas akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan. Kepemimpinan disini sebagai sikap dari pemilik yang merupakan pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam kaitan ini pimpinan yang baik adalah yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan dari organisasi. Untuk menjadi manajer sekaligus pemimpin yang baik, harus memiliki karakteristik-karakteristik tertentu: 1). Bersikap matang (*mature*) dalam arti memiliki kestabilan jiwa dan emosi, tidak grogi menghadapi kejadian yang tidak menyenangkan. 2). *Empathy*, artinya mau mengerti pikiran bawahan, bersikap baik tidak selalu ingin disanjung atau dilayani. 3). Bersikap konsisten dan positif dalam setiap waktu, senantiasa menambah pengetahuan dan keahlian, mampu membuat keputusan dalam segala kondisi, serta memiliki *spirit of accomplishment* dan selalu berusaha menjadi yang terbaik.
- 2) Kondisi praktek di organisasi yang diciptakan oleh pemilik atau pendiri, juga merupakan faktor pembentuk budaya dalam organisasi yang baik berbagai kondisi itu antara lain : 1) Proses rekrutmen, penempatan dan pengembangan SDM yang terencana, 2) Penetapan sistem gaji/pengupahan yang layak dan bersaing, 3) Penciptaan lingkungan kerja yang menarik, kondusif baik secara fisik, intelektual, maupun emosional, 4) Program pendidikan dan pelatihan yang terencana, 5) Pembinaan kerohanian dan kegiatan social, dan 6) Penentuan tujuan dan sasaran yang jelas.
- 3) Perilaku organisasi. Hirarki dalam struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan bisa menciptakan budaya kelakuan dikaitkan dengan tuntutan yang baik kepada relasi. Pemimpin mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya untuk

mencapai tujuan dari organisasi. Pada kondisi praktek dalam organisasi pemimpin mampu membangun atau menciptakan suatu kondisi kerja yang dikehendaki, sehingga pemimpin mampu melakukan suatu perubahan dalam organisasi yang dapat dianut oleh bawahannya, yang pada akhirnya dapat membangun suatu budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi tentunya adanya tuntutan pelaksanaan tugas dari bawahan, sesuai yang dikehendaki oleh atasan, sehingga bawahan dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik.

c. Tipe Budaya Organisasi

Menurut Robbin (2006:94), terdapat empat tipe budaya yaitu : Akademi, klab, tim bisbol, dan benteng. Secara detail karakteristik dari empat tipe tersebut adalah sebagai berikut :

1) Tipe Akademi

Karakteristik dari tipe ini adalah adanya tradisi untuk merekrut para lulusan muda (*fresh graduate*), memberikan berbagai pelatihan, kemudian mengarahkan mereka pada berbagai jenis pekerjaan khusus dalam suatu fungsi tertentu. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan budaya dengan karakteriistik adalah coca-cola, IBM, dan general motors

2) Tipe Klab

Ciri-ciri tipe klub, berupa: menaruh perhatian terhadap adanya kesesuaian dalam sistem, senioritas, sangat memperhitungkan faktor usia dan pengalaman, mencetak manajer-manajer generalis. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan budaya dengan karakteristik ini adalah: United Parcel Sevice, Delta Airlines, Bell, lembaga-lembaga pemerintah dan militer.

3) Tipe Bisbol

Ciri-ciri tipe bisbol, adalah: berorientasi pada jiwa wiraswasta yang kuat, preferensi terhadap resiko sangat tinggi, inovator, individu yang berbakat dan pengalaman, kebebasan yang luas bagi mereka yang berprestasi. Organisasi yang cock dengan karakteristik ini adalah organisasi-organisasi yang bergerak dalam bidang akuntansi, hukum, perbankan, investasi, konsultasi, periklanan, pengembangan perangkat lunak, dan perusahaan riset hayati.

4) Tipe Benteng

Karakteristik utama tipe benteng adalah bertahan untuk hidup (*survival*) dan berusaha pindah haluan. Contoh organisasi yang mempunyai ciri-ciri tipe ini adalah organisasi atau perusahaan yang bergerak dalam bidang pengecer besar (*Whole seller*), pengusaha hasil-hasil hutan dan *ekplorasi* gas alam.

Masing-masing tipe cenderung mempengaruhi dan menarik individu-individu dengan kepribadian tertentu. Sebagai contoh: seseorang yang mempunyai preferensi yang tinggi terhadap resiko akan berkembang jika orang tersebut bekerja pada organisasi dengan tipe tim bisbol, tetapi akan datar-datar saja jika orang tersebut bekerja pada organisasi dengan tipe budaya akademi.

Penggolongan budaya organisasi atau perusahaan menurut Kempton (1995:66), terdiri dari empat tipe budaya, yaitu: 1) *Power Culture* (Budaya Kekuasaan), 2) *Role Culture* (Budaya Peranan), 3) *Task Culture* (Budaya Tugas), dan 4) *Person Culture* (Budaya Individu). Keempat penggolongan budaya tersebut akan dijelaskan dibawah ini.

1) *Power Culture* (Budaya Kekuasaan)

Pada jenis budaya ini kekuasaan berada pada satu orang yang berada pada pusat kekuasaan, yang selanjutnya menyebar ke bagian yang lebih luas. Komunikasi biasanya dilakukan secara formal. Budaya ini dicontohkan seperti jaring laba-laba dimana titik atau pusat kekuasaan berada di tengah.

2) *Role culture* (Budaya Peranan)

Pada jenis budaya ini, ditonjolkan adalah birokrasi. Peranan atau posisi dalam organisasi dianggap lebih penting dibandingkan dengan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan tidak

dipentingkan. Organisasi lebih suka mengangkat karyawan baru dibandingkan mempromosikan karyawan lama.

3) *Task Culture* (Budaya Tugas)

Jenis budaya ini, prioritas utama adalah pekerjaan (*project oriented*). Organisasi ini biasanya beroperasi dengan mengembangkan dan membentuk tim untuk menangani proyek secara otonom. Salah satu karakteristik dari budaya ini adalah adanya penghargaan yang tinggi terhadap tenaga ahli. Penempatan orang yang tepat pada posisi sangat diutamakan. Organisasi biasanya dapat bergerak cepat dan lebih fleksibel. Individu diberi kebebasan untuk memberikan kontribusinya dalam pengambilan keputusan penting dan memiliki kemungkinan untuk pindah pada jenis pekerjaan lain untuk mengurangi kerutinan dan kebosanan.

4) *Person Culture* (Budaya Individu)

Pada jenis budaya ini, individu dianggap hal yang penting. Budaya ini mempunyai karakteristik bahwa individu dapat meninggalkan organisasi, sedangkan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk mencegahnya.

d. Fungsi Budaya Dalam Organisasi

Banyak fungsi dari budaya seperti bernilai untuk organisasi maupun karyawan. Budaya meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan, budaya bernilai. Budaya akan memberitahukan para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting untuk dilakukan. Fungsi budaya dalam organisasi menurut Robbin (2006:91) adalah :

- 1) Menetapkan batas antar organisasi, yang berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya dapat menjadi identitas bagi para anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya dapat mempermudah timbulnya komitmen bersama terhadap sesuatu yang lebih luas daripada hanya sekedar mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan alat pemersatu bagi seluruh aspek yang ada dalam organisasi dan perusahaan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Selain hal tersebut, tidak boleh diabaikan aspek budaya yang potensial

bersifat disfungsional, teristimewa budaya yang kuat pada keefektifan suatu organisasi. Menurut Robbin (2006:96) potensi disfungsional dari budaya dalam organisasi atau perusahaan adalah: budaya sebagai penghalang terhadap perubahan, budaya sebagai penghalang keanekaragaman, dan budaya sebagai penghalang terhadap merger dan akuisisi. Penjelasan mengenai potensi disfungsional dari budaya dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Budaya sebagai penghalang terhadap perubahan. Budaya akan menjadi beban bagi perusahaan jika nilai-nilai bersama yang selama ini dianut secara luas tidak sesuai lagi jika diterapkan pada suatu kondisi baru dimana perusahaan harus menyesuaikan diri demi terciptanya efektifitas perusahaan atau organisasi yang selalu berubah-ubah. Dengan kata lain, konsistensi perilaku akan merupakan aset bagi organisasi jika organisasi tersebut hidup dalam suatu lingkungan yang mantap atau stabil.
- 2) Budaya sebagai penghalang keanekaragaman. Budaya yang kuat dapat merupakan beban jika budaya tersebut secara efektif dapat menyingkirkan kekuatan-kekuatan unik yang dibawa oleh orang-orang dengan latar belakang yang berlainan ke dalam organisasi. Dilema terjadi di dalam organisasi, di

satu sisi manajemen menginginkan semua karyawan dapat menerima dan menerapkan budaya organisasi, tetapi di sisi lain manajemen juga menginginkan dan mendukung adanya perbedaan-perbedaan yang dibawa oleh para karyawan ke dalam organisasi.

- 3) Budaya sebagai penghalang terhadap merger dan akuisisi. Berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan perusahaan memungkinkan atau bahkan memaksa perusahaan melakukan merger atau akuisisi dengan tujuan untuk meningkatkan sinergi. Apapun bentuk penggabungannya, sudah pasti mempertemukan budaya yang berbeda. Sukses tidaknya aktivitas penggabungan usaha tersebut juga tergantung pada kesesuaian antara budaya yang dipertemukan. Jadi kesesuaian budaya merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam kegiatan usaha.

e. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Budaya mempunyai unsur-unsur yang dapat didefinisikan dan diukur, dan apabila dicampur ataupun dicocokkan akan dapat diambil sebuah esensi dari suatu budaya perusahaan. Seluruh budaya perusahaan mungkin sedikit berbeda dari penjumlahan bagian-bagiannya. Ada beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan untuk mengetahui dan mempelajari budaya organisasi.

Menurut Recardo dan Jelly (1997), ada delapan dimensi untuk menilai budaya suatu organisasi, yaitu: 1) Komunikasi (*Communication*), 2) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), 3) Imbalan (*Reward*), 4) Pengambilan Keputusan (*Decision Making*), 5) Pengambilan Resiko (*Risk Taking*), 6) Perencanaan (*Planning*), 7) Kerjasama (*Teamwork*), dan 8) Praktek

Manajemen (*Management Practice*). Kedelapan dimensi untuk menilai budaya organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Komunikasi (*communication*)

Dimensi ini mencakup jumlah dan tipe sistem komunikasi, serta jenis dan cara informasi yang dikomunikasikan, termasuk juga arah komunikasi, *top down* atau *bottom up*, apakah komunikasi disaring atau terbuka, apakah konflik dihindari atau dipecahkan, dan apakah jalur formal atau informal yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi. Dalam penelitian ini misalnya ditunjukkan melalui arah informasi dan kelancaran informasinya.

2) Pelatihan Dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan menyangkut komitmen manajemen dalam memberikan kesempatan untuk pengembangan diri bagi para karyawannya serta pendidikan bagi para karyawan yang ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau masa mendatang.

3) Imbalan (*Reward*)

Hal ini berkaitan dengan perilaku yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan, secara pribadi atau kelompok, dan semua karyawan berhak mendapatkan bonus, serta kriteria untuk menilai kemajuan karyawan dan lain sebagainya.

4) Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)

Berkaitan dengan diarahkan pada bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan, apakah keputusan dilakukan secara cepat atau lambat, apakah organisasi bersifat birokratis, apakah pembuatan keputusan bersifat sentralitas atau desentralistis.

5) Pengambilan Resiko (*Risk Taking*)

Hal ini dilihat dari penghargaan kreatifitas dan inovasi, dukungan dalam pengambilan resiko yang telah diperhitungkan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, dukungan manajemen atas saran-saran untuk kemajuan, termasuk juga karyawan dihukum karena kesalahan mencoba ide-ide baru, atau menyakan cara-cara menerapkan ide-ide baru tersebut.

6) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan ini menyangkut pada apakah perusahaan mengutamakan rencana jangka pendek atau jangka panjang, apakah perencanaan bersifat reaktif atau proaktif, untuk tujuan dan strategi apa, tujuan dan visi organisasi disampaikan pada karyawan, apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur, pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategi bisnis serta tujuan organisasi lainnya.

7) Kerjasama (*Teamwork*)

Hal ini berkaitan dengan jumlah, tipe dan keefektifan kerjasama dalam organisasi, juga termasuk kerjasama antar departemen, kepercayaan di antara beberapa fungsi atau unit dan dukungan terhadap proses kerja.

8) Praktek Manajemen (*Managemen Pratice*)

Ukuran dalam praktek manajemen adalah keadilan (*fairness*) dan konsistensi sebagai landasan kebijakan, akses manajemen terhadap karyawan, tingkat keamanan lingkungan kerja karyawan, serta bagaimana manajemen menghargai dan mendukung perbedaan.

Menurut Kempton (1995), ada delapan faktor yang menunjukkan ciri budaya organisasi, yaitu: inovasi, perhatian terhadap detil, orientasi hasil,

keagresifan, dukungan, perhatian pada ganjaran, orientasi tim, dan ketegasan. Kedelapan faktor yang menunjukkan ciri budaya organisasi atau perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi, yaitu sejauh mana organisasi mendukung pengambilan resiko, eksperimentasi, dan mengabaikan kehati-hatian, kemantapan, atau keamanan.
- 2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi membiarkan karyawan melakukan analisis, perhatian ke detail, dan kecermatan.
- 3) Orientasi hasil yaitu sejauh mana organisasi berorientasi pada kinerja menurut hasil, dan mendukung harapan yang tinggi.
- 4) Keagresifan, yaitu sejauh mana organisasi menekankan pada keagresifan, kompetisi, dan memanfaatkan kesempatan.
- 5) Dukungan, (*supportiveness*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong, mendukung penyebaran informasi, dan menghargai kinerja yang baik.
- 6) Perhatian pada ganjaran, yaitu sejauh mana organisasi memberi nilai gaji yang tinggi terhadap kinerja dan pengembangan profesional
- 7) Orientasi tim, yaitu sejauh mana organisasi berorientasi tim dan mendukung kolaborasi.
- 8) Ketegasan, yaitu sejauh mana organisasi mempunyai ketegasan nilai, dapat diperkitakan (*predictability*), dan rendah konflik.

Selanjutnya menurut Robbin (2006:95) terdapat tujuh unsur atau karakteristik utama budaya organisasi. Ketujuh unsur budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke rincian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian

- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana orientasi manajemen terhadap hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
- 5) Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja dalam organisasi dikoordinir dalam tim-tim, bukan kegiatan kerja individual.
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana agresifitas para anggota organisasi dan kemampuan bersaing mereka, bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berdasarkan uraian di atas, maka budaya organisasi merupakan suatu pandangan yang dianut dan diyakini bersama oleh semua anggota organisasi untuk menentukan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian indikator budaya organisasi dalam penelitian ini mencakup: komunikasi, Inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan.

4. Kinerja

Bagian ini membahas tentang pengertian kinerja, faktor yang mempengaruhi kinerja, dan pengukuran kinerja. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan berikut ini.

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan mencakup sejumlah hasil yang tidak lain merupakan manifestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan atau organisasi kerja. Dharma (1985) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang kepada sekelompok orang.

Sedangkan menurut Umar (1999), mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Selanjutnya menurut Yulk (2009), bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian kinerja terdapat dua dimensi baik atau buruk. Artinya apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dilakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika sebaliknya berarti kinerja buruk.

Kinerja merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok. Hal tersebut didukung pendapat Siagian (2003), bahwa ditinjau dari segi keprilakuan, maka kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak. Dari berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian seseorang dalam organisasi dapat tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pada dasarnya secara garis besar terdapat perbedaan, antara kinerja pegawai satu dengan pegawai lain. Menurut Mar'at (2002) perbedaan kinerja tersebut dipengaruhi oleh dua hal yaitu: 1) faktor individu, dan 2) faktor situasi. Hal tersebut di atas dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan antara para

karyawan tersebut berbeda seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan, fisik, motivasi dan faktor-faktor individual lain.

Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan kerja yang lain, pemimpin yang mengerti kebutuhan bawahan dan tidak otoriter tetapi demokratis. Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi daripada kondisi kerja yang tidak mendukung dimana terdapat pemimpin yang otoriter, pelayanan yang kurang memuaskan, tekanan terhadap peranan, tentunya akan menimbulkan kinerja yang rendah.

Hal yang sama dipaparkan Siagian (2003) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi, dimana pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Disamping itu kinerja individu juga berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar dapat berperan dalam organisasi.

c. Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (1985) pengukuran prestasi kerja adalah: 1) *Kuantitas*, berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, 2) *Kualitas*, mutu sasaran yang dicapai, dan 3) *waktu*, jangka waktu yang digunakan untuk mencapai sasaran. Selain itu, prestasi seorang ditunjukkan oleh kemandirian, kreativitasnya serta adanya rasa percaya diri. Sementara menurut Swasto (1996) mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang

telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur karena berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Penilaian kinerja pegawai tidak hanya terbatas pada segi kuantitas dan kualitas saja, juga meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti: 1) disiplin, 2) tanggung jawab, 3) Kerjasama, dan 4) inisiatif dalam menyelesaikan tugas (Flippo, 1996).

Selanjutnya Swasto (1996) menambahkan bahwa prestasi kerja secara umum dapat diukur melalui: 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas Kerja, 3) Pengetahuan tentang pekerjaan, 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, 5) Kepuasan yang diambil, 6) Perencanaan kerja, dan 7) Daerah organisasi kerja.

Pada umumnya, sebagai kriteria ukuran prestasi kerja adalah: Kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Selanjutnya kriteria yang terpenting dalam pengukuran tentang prestasi kerja tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Sementara itu, menurut Rao (1998) prestasi kerja dapat diukur dengan: Kuantitas hasil pekerjaan berhubungan dengan jumlah yang harus diselesaikan, dimana kriteria kualitas menyangkut pengukuran keberhasilan suatu proses atau keluaran. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan, sedangkan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian pekerjaan.

Dari berbagai pendapat yang telah diungkapkan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk melakukan pengukuran prestasi kerja dapat dilihat dari: 1) *Kuantitas*, yang berhubungan dengan jumlah atau hasil yang harus diselesaikan, yang biasanya sudah terdapat standar tertentu yang sudah ditentukan oleh organisasi, 2)

Kualitas, yang berhubungan dengan mutu yang dihasilkan dari pekerjaan, dan 3) *Waktu penyelesaian pekerjaan*, yang dapat dilihat dari ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, misalnya kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi Kreitner dan Kinicki (2005).

Menurut Schein (2004) budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya. Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagus suatu bangunan, maka tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Ada beberapa pendapat yang mengatakan bagaimana budaya itu seharusnya dibentuk. Dari berbagai pendapat tersebut yang tidak bisa dipungkiri adalah peran pimpinan.

Yulk (2009) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasional, dengan lima mekanisme utama, yaitu: perhatian, reaksi terhadap krisis, pemodelan peran, alokasi imbalan, dan kriteria seleksi dan pemecatan. Kelima mekanisme tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Perhatian, pemimpin berperan dalam hal mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, dan perhatian-perhatian mereka melalui pilihan-pilihan untuk menanyakan, mengukur, mengomentari, memuji, dan mengkritik.
- b. Reaksi terhadap krisis, keputusan-keputusan yang diambil para pimpinan sebagai reaksi mereka atas krisis yang dialami organisasi berkaitan erat dengan emosionalitas mereka, oleh para anggota organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan potensi mereka dalam rangka mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang ada disekitar mereka.
- c. Pemodelan peran, Pemimpin organisasi dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan perilaku-perilaku di luar tugas mereka sehari-hari, seperti *organization citizenship behavior*, *whistleblowing*, *taking change*, *role innovation*, *task revision*, dan lain-lain.
- d. Alokasi imbalan, kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan imbalan formal seperti upah, promosi, atau penghargaan informal dapat mengkomunikasikan sesuatu yang dianggap bernilai oleh pimpinan maupun oleh organisasi.
- e. Kriteria seleksi dan pemecatan, pimpinan organisasi dapat juga mempengaruhi budaya organisasi dengan merekrut orang-orang yang memiliki nilai-nilai, keterampilan, atau kompetensi tertentu, dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi strategis. Kriteria-kriteria

pemutusan hubungan kerja (pemecatan) juga merefleksikan nilai-nilai serta perhatian organisasi.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1993), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus dapat membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Sementara itu, menurut Stoner *et al.* (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Hadi (2006) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif, partisipatif, orientasi prestasi, dan tim manajemen dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Karena gaya kepemimpinan yang berorientasi pada partisipasi dalam organisasi dan dapat memotivasi bawahan dengan tim manajemen yang baik maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian Popa (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karena kinerja tidak dapat dicapai tanpa adanya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dari lingkungan yang tahu bagaimana memotivasi para bawahan.

7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya.

Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Soedjono

(2005) dan Koesmono (2005) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Sehubungan dengan uraian di atas, Sulistyaningsih *et al.* (2012), Prawatya dan susilo (2012) dalam penelitiannya menemukan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Faktor ini tidak terlepas dari peran budaya organisasi yang baik yaitu keinginan untuk mengedepankan kepentingan bersama sehingga akan menciptakan kerjasama yang baik pula didalam bekerja. Dengan kata lain, membangun budaya yang baik maka nantinya diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain (Robbins, 2006). Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan (Kempton, 1995). Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan dan

lingkungan. Gaya kepemimpinan yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Pemimpin dalam suatu organisasi mempunyai suatu kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan menciptakan suatu kondisi yang dinamis, menyenangkan bagi seluruh anggota sehingga bawahan menjadi termotivasi untuk bekerja (Yulk, 2009). Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka diharapkan dapat membangun suatu budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi senantiasa dapat dijadikan pedoman dan panutan bagi anggota organisasi untuk mencapai visi dan misi bersama. Dengan kondisi yang demikian maka diharapkan pemimpin dapat membentuk suatu budaya yang kuat dan senantiasa mampu melakukan perubahan-perubahan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Dengan budaya organisasi yang tertanam kuat, biasanya pemimpin berani menghadapi tantangan dan berani mengambil resiko sehingga akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan membangun budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

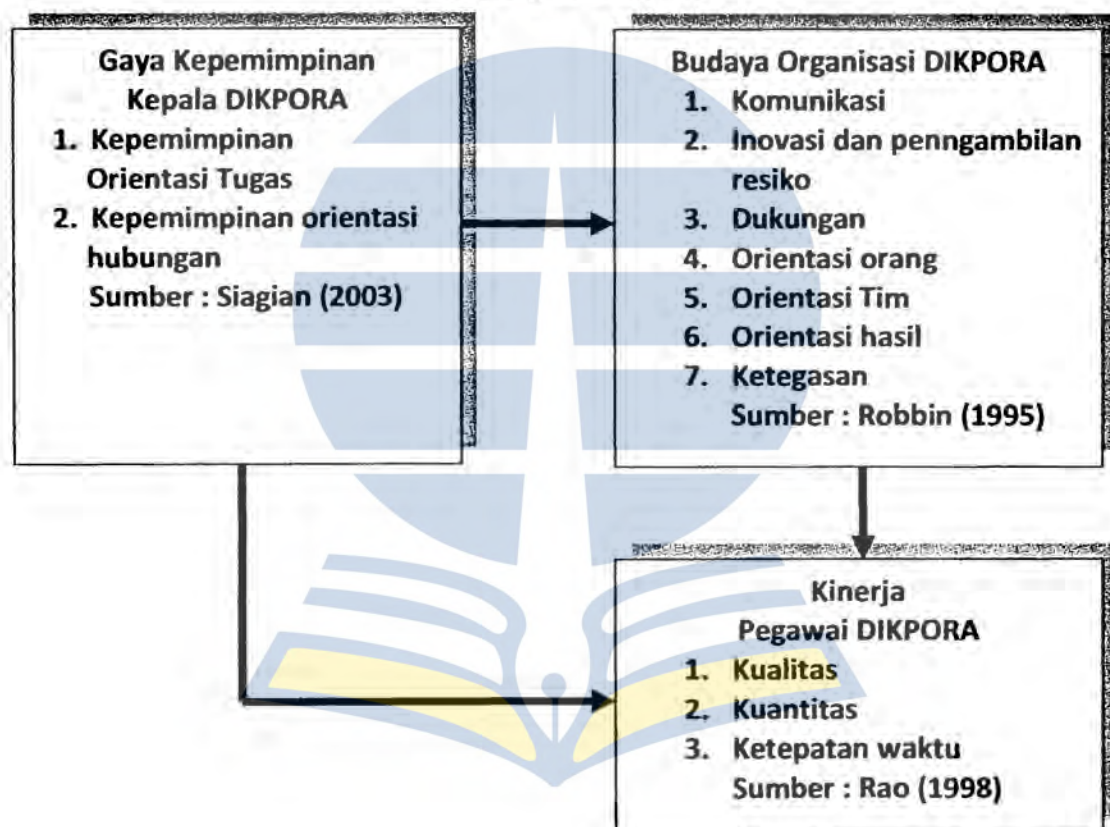
B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pemaparan pada pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kajian empiris maupun teoritis, maka secara konseptual variabel

variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengadopsi pendapat yang dikemukakan Siagian (2003), variabel kinerja mengadopsi pendapat Rao (1998), dan variabel budaya organisasi mengadopsi pendapat Kempton (1995) dan Robbins (2006).

Dengan demikian, untuk lebih jelasnya kerangka berpikir pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3. di bawah ini.

Gambar 2.3.
Kerangka Berpikir



Sumber: Dielaborasi dari pendapatn Siagian (2003), Rao (1998) dan Robbin (1995)

C. Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, dependen, dan variabel intervening.. Variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X), variabel dependen yaitu kinerja (Y), sedangkan variabel intervening yaitu budaya

organisasi (Z). Selanjutnya definisi operasional masing-masing variabel akan diuraikan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan (X)

Gaya kepemimpinan (X) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi bawahan. Variabel gaya kepemimpinan dengan dua indikator, yaitu: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan. Indikator variabel gaya kepemimpinan mengadopsi dari Siagian (2003), meliputi: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (disiplin, prosedur yang rinci, memberi kesempatan berprestasi, mempromosikan bawahan, pengambilan keputusan yang tepat, konsisten, bertindak sesuai dengan peraturan dan bertanggung jawab) dan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan (menyenangkan, ramah, dekat, perhatian, mendukung, kooperatif, dan terbuka)

2. Variabel budaya organisasi (Z)

Budaya organisasi merupakan suatu pandangan yang dianut dan diyakini bersama oleh semua anggota organisasi untuk menentukan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Indikator variabel budaya organisasi mengadopsi dari pendapat Kempton (1995) dan Robbins (2006), meliputi: komunikasi, Inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan.

2. Variabel kinerja (Y)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam waktu dan standar kuantitas serta kualitas yang ditentukan organisasi

(lembaga) yang bersangkutan. Indikator dari prestasi kerja pegawai, meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan (Rao, 1998).

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk lebih ringkasnya mengenai variabel dan indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1. di bawah ini.

Tabel 2.1 Variabel, Sub Variabel, Indikator, dan Instrumen Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Instrumen
Gaya Kepemimpinan (X)	1. kepemimpinan yang berorientasi pada tugas	1) Disiplin 2) Prosedur yang rinci 3) Memberi kesempatan berprestasi 4) Mempromosikan bawahan 5) Pengambilan keputusan 6) Konsisten 7) Bertindak sesuai dengan peraturan 8) Bertanggung jawab	Kuesioner dg Skala likert
	2. kepemimpinan yang berorientasi hubungan	9) Menyenangkan 10) Ramah pada bawahan 11) Dekat dengan bawahan 12) Perhatian pada bawahan 13) Senantiasa mendukung 14) Bersikap kooperatif 15) Terbuka	
Kinerja (Y)	1. Kualitas	1) Tingkat kesalahan pekerjaan 2) Mutu pekerjaan yang dihasilkan	Kuesioner dg Skala likert
	2. Kuantitas	3) Hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar 4) Hasil pekerjaan yang melebihi dengan standar	
	3. Ketepatan waktu	5) Kesesuaian waktu	
Budaya Organisasi (Z)	1. Komunikasi	1) Arah informasi yang digunakan 2) Cara-cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi 3) Kelancaran informasi	Kuesioner dg Skala likert
	2. Inovasi dan pengambilan resiko	4) Kebebasan inovasi dan kreativitas 5) Kebebasan menyampaikan pendapat 6) Tanggung jawab dan berani menangani masalah	
	3. Dukungan	7) Dorongan terhadap kinerja yang baik	

	4. Orientasi orang	8) Memberikan bantuan terhadap kesulitan dan pemecahan masalah	
	5. Orientasi tim	9) Organisasi berorientasi pada kepentingan orang atau bawahan	
	6. Orientasi hasil	10) organisasi berorientasi pada kepentingan kelompok atau tim	
		11) Membangun kerjasama dalam tim	
	7. Ketegasan	12) Organisasi telah efektif dan efisien dalam melayani relasi	
		13) Organisasi (lembaga) mengutamakan kecepatan dalam melayani masyarakat	
		14) Organisasi senantiasa tegas dalam bersikap dan bertindak serta dalam pengambilan keputusan	

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir pada gambar 2.3. di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi
2. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
3. Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja
4. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui budaya organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban pemecahan masalah terhadap. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif.

Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2005). Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada kantor dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada kantor dinas DIKPORA Kabupaten Dompu yang berjumlah 113 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik pengambilan sampel secara *proportional random sampling* (sampel imbangan), yaitu pengambilan sampel dari setiap wilayah atau sesuai dengan banyaknya subyek pada masing-masing wilayah atau bagian (Singarimbun dan Efendi, 2008).

Menurut Arikunto (2006) apabila subyeknya kurang dari 100 maka lebih baik diambil semua. Namun apabila jumlah subyeknya besar atau subyek penelitian lebih dari 100 maka pengambilan jumlah sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin.

Selanjutnya Prasetya dan Lina (2008) menyatakan agar ukuran sampel yang diambil dapat representatif maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus Slovin di bawah ini.

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

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan dalam pengambilan sampel)

Berdasarkan rumus Slovin di atas, maka sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{113}{1 + (113) \cdot (0.1)^2}$$

$$n = \frac{113}{1 + (113) \cdot (0.01)}$$

$$n = \frac{113}{2.13}$$

$$n = 53.05 \text{ Sampel}$$

Berkaitan dengan penjelasan di atas, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 53.05 (dibulatkan menjadi 53 responden). Responden yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada kantor dinas DIKPORA

Kabupaten Dompu, tanpa memandang jabatan pegawai (responden) yang bersangkutan.

C. Instrumen Penelitian

Pada dasarnya, instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner, merupakan suatu daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang: gaya kepemimpinan, yang mencakup: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan; budaya organisasi, yang mencakup: komunikasi, Inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan; kinerja, yang mencakup: kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.
2. Wawancara, yakni mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden, dengan tujuan untuk melengkapi data sewaktu penyebaran kuesioner.
3. Observasi (Pengamatan), meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Hal ini dilakukan pengamatan secara langsung dilokasi penelitian.

Berkaitan dengan instrumen penelitian di atas, maka berikut ini akan diuraikan tentang skala pengukuran, uji validitas, dan reliabilitas instrumen.

1. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Skala likert dalam penelitian ini, meliputi:

- a. Sangat setuju 5
- b. setuju 4
- c. netral 3
- d. Tidak setuju 2
- e. Sangat Tidak setuju 1

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tetap. Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir, sebuah instrumen dikatakan valid jika koefisien korelasinya $> 0,361$ dengan alpha 0,05 (Sugiyono, 2005).

Pendekatan yang digunakan untuk mengukur validitas dalam penelitian ini adalah validitas konstruksi (*construct validity*) dengan teknik korelasi *product moment*, yang rumusnya sebagai berikut :

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r : Koefisien korelasi
- N : Jumlah responden

- X : Nilai per butir
Y : Total nilai kuesioner masing-masing responden

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan, apabila dilakukan dua kali pengukuran atau lebih terhadap objek dan alat ukur yang sama (Sumarsono, 2004). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* > 0,60. Rumusnya dapat dilihat sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{(k-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

- r_{11} : Reliabilitas instrumen
k : Banyaknya butir pertanyaan
 $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varians butir
 σ_1^2 : Varians total

3. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah: pengujian Normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedasitas. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah melihat histogram dengan membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Metode yang handal

adalah dengan melihat *Normal Probability Plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Ghozali, 2006). Selain itu, pengujian normalitas dapat juga dilakukan dengan uji *one-sample kolmogorov smomov test*, dimensi uji ini didasarkan pada fungsi distribusi empiris (*empirical distribution runction = ECDF*). Pengujian normalitas ini dilakukan terhadap nilai *unstandardized residual* dari model regresi dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Data dikategorikan berdistribusi normal jika menghasilkan nilai *significance* > α (sig > 5%).

b. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya heteroskedastisitas. Deteksi terjadinya heteroskedastisitas dilakukan dengan model uji Glejser dengan kriteria jika nilai probabilitas/signifikansi > 0.05 (Santoso, 2005).

c. Uji Multikolinearitas

Pengujian Multikolinearitas dalam penelitian ini akan menggunakan nilai *Varian Inflation Factor* (VIF) yang diperoleh dari pengujian hipotesis. Apabila nilai VIF lebih besar 0,10 berarti terjadi masalah yang berkaitan dengan Multikolinearitas, sebaliknya model regresi tidak mengandung Multikolinearitas jika nilai VIF-nya dibawah 0,10 (Gujarati, 1995).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pada pelaksanaan penelitian, prosedur pengumpulan data dari responden digunakan instrumen-instrumen penelitian, yang mana instrumen-instrumen ini haruslah sesuai dengan obyek penelitian. Untuk itu di dalam prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik-teknik sebagai berikut:

1. **Kuesioner**, teknik penelitian data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Arikunto (2006) menyatakan bahwa angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti tentang kepribadiannya atau hal-hal lain yang diketahuinya. Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data tentang: gaya kepemimpinan, yang mencakup: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan; budaya organisasi, yang mencakup: komunikasi, Inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan; kinerja, yang mencakup: kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.
2. **Wawancara**, wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dimaksudkan untuk dapat memperoleh informasi tambahan yang tidak didapat dari hasil kuesioner tertulis seperti: sejarah dan perkembangan, kondisi tempat kerja, jumlah pegawai, dan penerapan gaya kepemimpinan.
3. **Observasi (pengamatan)**, meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indera. Jadi observasi dapat dilakukan pengamatan secara langsung dilokasi penelitian.

E. Metode Analisa Data

Menurut Singarimbun dan Effendi (2008) menyatakan bahwa metode analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah di baca dan interpretasikan. Sementara itu, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif, yaitu statistik yang dipergunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2005). Tujuan analisis deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran tentang variabel gaya kepemimpinan, yang mencakup: kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan; budaya organisasi, yang mencakup: komunikasi, Inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan; kinerja, yang mencakup: kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Selain itu, tujuan yang lain adalah untuk mengidentifikasi karakteristik masing-masing variabel dalam bentuk frekuensi dan prosentase.

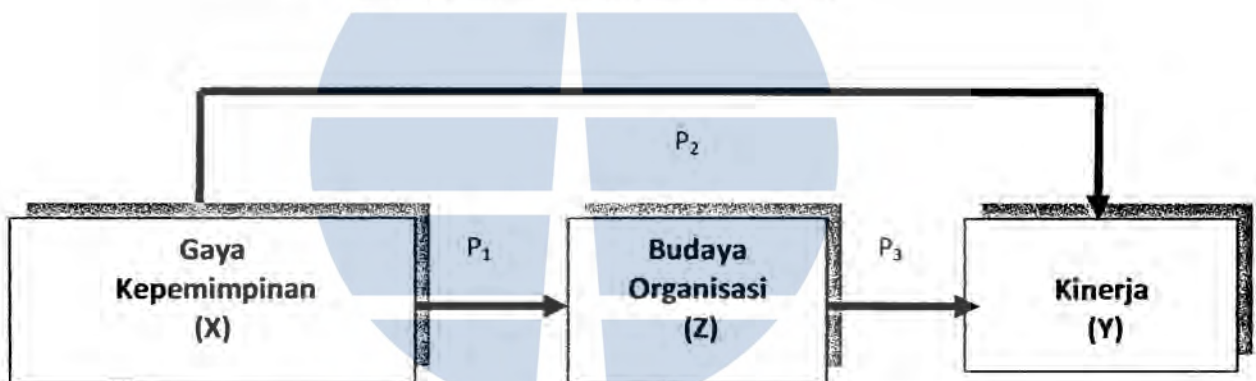
2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Teknik yang digunakan dalam analisis ini adalah teknik kuantitatif yaitu analisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan dengan menggunakan formula-formula statistik.

Teknik analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian adalah teknik analisis jalur (*path analysis*) sehingga dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antar sejumlah variabel dan hirarki masing-masing variabel dalam serangkaian jalur-jalur hubungan kausal, baik langsung maupun tidak langsung (Hasan, 1996).

Berdasarkan model kerangka konseptual penelitian yang telah diuraikan pada bab 2 (dua), maka dapat diturunkan menjadi model analisis jalur. Untuk lebih jelasnya model analisis jalur dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1.
Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)



Keterangan: P = Koefisien *Path* (Jalur)

Selanjutnya, persamaan untuk model hipotesis analisis jalur adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_0 + \beta_1.X + \varepsilon_1$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X + \varepsilon_2$$

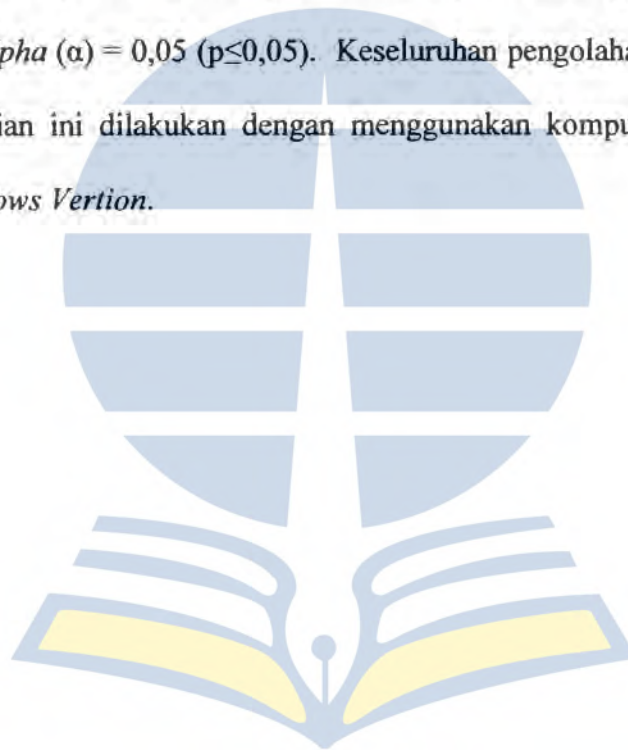
$$Y = \beta_0 + \beta_1.Z + \varepsilon_3$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X + \beta_2.Z + \varepsilon_4$$

Analisis jalur (*path analysis*) diolah dengan paket program komputer, sub-program *SPSS (Statistical Program for Social Sciences) 19.0 for Windows*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup pengujian terhadap pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dilakukan dengan dilakukan dengan uji t maupun uji F.

Uji t digunakan untuk menguji secara langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, dengan ketentuan taraf signifikansi *alpha* (α) = 0,05 ($p \leq 0,05$). Sementara itu, uji F digunakan untuk menguji secara tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan ketentuan taraf signifikansi *alpha* (α) = 0,05 ($p \leq 0,05$). Keseluruhan pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan komputer *software SPSS 19.0 for Windows Vertion*.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. **Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Dompu Nomor 6 Tahun 2009 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas daerah dan Lembaga-lembaga Teknis Daerah kabupaten Dompu, yang dijabarkan lagi ke dalam Peraturan Bupati Dompu Nomor 7 tahun 2010 tentang rincian tugas, fungsi dan tata kerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu. Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang pendidikan pemuda dan olahraga berdasarkan azas otonomi, tugas pembantuan dan tugas dekonsentrasi.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Dinas pendidikan pemuda dan olahraga menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendidikan pemuda dan olahraga
- b. Penyusunan perencanaan program dan kegiatan bidang pendidikan pemuda dan olahraga
- c. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pendidikan pemuda dan olahraga
- d. Pengkoordinasian dan pembinaan tugas bidang pendidikan pemuda dan olahraga
- e. Pengendalian dan evaluasi

Susunan Organisasi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten

Dompu terdiri atas :

1. Kepala Dinas
2. Sekretaris, dibantu oleh :
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - b. Sub Bagian Program dan Pelaporan
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Kepala Bidang, terdiri dari :
 - a. Bidang Pendidikan dasar, terdiri dari :
 - Seksi Sarana prasarana pendidikan pendidikan dasar
 - Seksi Peningkatan mutu pendidikan pendidikan dasar
 - Seksi Profesi Pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan dasar
 - b. Bidang Pendidikan Menengah, terdiri dari :
 - Seksi Sarana prasarana pendidikan pendidikan dasar
 - Seksi Peningkatan mutu pendidikan pendidikan dasar
 - Seksi Profesi Pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan dasar
 - c. Bidang Pendidikan Luar Sekolah, terdiri dari :
 - Seksi Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)
 - Seksi kesetaraan
 - Seksi keaksaraan
 - d. Bidang Pemuda dan olahraga, terdiri dari :
 - Seksi kepemudaan
 - Seksi keolahragaan
 - Seksi sarana dan prasarana olahraga

4. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

5. Kelompok Jabatan Fungsional

Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Dompu mempunyai jumlah Jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 66 orang dan Pegawai Tidak Tetap/Honorer sejumlah 47 orang.

B. Hasil Penelitian

1. Karakteristik responden

a. Karakteristik Responden Menurut Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu diketahui beberapa gambaran responden yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (tahun)	Jumlah	
		n	%
1	≤30	9	16.98
2	31-40	15	28.30
3	41-50	22	41.51
4	≥51	7	13.21
	Jumlah	53	100

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian responden yang berjumlah paling banyak adalah usia 41-50 tahun sebanyak 22 orang (41.51%) dan yang berjumlah paling sedikit adalah yang berusia ≥51 tahun sebanyak 7 orang (13.21%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang berumur diantara 41-50 tahun.

b. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu diketahui beberapa karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	32	60.38
2	Perempuan	21	39.62
	Jumlah	53	100

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 32 orang (60.38%) dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 21 orang (39.62%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3

Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMP	2	3.78
2	SMA/SMK	14	26.42
3	D3	1	1.87
4	S1	34	64.15
5	S2	2	3.78
	Jumlah	53	100

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian, responden terbanyak adalah yang memiliki pendidikan terakhir S1 dengan jumlah 34 orang (64.15%), dan yang terendah adalah tingkat D3 sebanyak 1 orang (1.87%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan S1 yang paling banyak bekerja di Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

d. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu diketahui beberapa gambaran responden menurut masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4
Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Keterangan	Jumlah	
		N	%
1	≤5 th	8	15.09
2	6-10 th	18	39.96
3	11-15 th	6	11.32
4	16-20 th	10	18.88
5	≥21	11	20.75
	Jumlah	53	100

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa dalam penelitian responden yang memiliki masa kerja paling banyak adalah 6-10 tahun dengan jumlah 18 orang (39.96%) dan yang paling sedikit adalah yang memiliki masa kerja 11-15 tahun dengan jumlah 6 orang (11.32%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang masa kerjanya diantara 6-10 tahun.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan

Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan di Dinas Dikpora Kabupaten Dompu dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Pekerjaan

No	Pekerjaan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jabatan struktural	15	28.30
2	Staf	38	71.70
	Jumlah	53	100

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa responden yang bekerja sebagai Jabatan Struktural berjumlah 15 orang (28.30%) dan yang bekerja sebagai staf berjumlah 38 orang (71.70%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak adalah yang bekerja sebagai staf.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan (X) mempunyai nilai koefisien korelasi $> 0,30$. Dengan demikian item variabel Gaya Kepemimpinan (X) dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas di atas 0,60 sehingga reliabilitas instrumen penelitian variabel Gaya Kepemimpinan (X) mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel. Dengan demikian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian
Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Variabel/Item	Validitas dan Reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0.920	Reliabel
X1	0.740		Valid
X2	0.735		Valid
X3	0.840		Valid
X4	0.591		Valid
X5	0.775		Valid
X6	0.464		Valid
X7	0.516		Valid
X8	0.597		Valid
X9	0.658		Valid
X10	0.758		Valid
X11	0.709		Valid
X12	0.850		Valid
X13	0.670		Valid
X14	0.354		Valid
X15	0.543		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan data dari Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai nilai koefisien korelasi > 0,30. Dengan demikian item variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas lebih besar dari 0,60 ($0,920 > 0,60$) sehingga reliabilitas instrumen penelitian variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel Kinerja Pegawai (Y) mempunyai nilai koefisien korelasi $> 0,30$. Dengan demikian item variabel Kinerja Pegawai (Y) dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas di atas 0,60 sehingga reliabilitas instrumen penelitian variabel Kinerja Pegawai (Y) mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel. Dengan demikian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian
Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel/Item	Validitas dan Reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0.885	Reliabel
Y1	0.877		Valid
Y2	0.706		Valid
Y3	0.648		Valid
Y4	0.838		Valid
Y5	0.828		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan data dari Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa item pada variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai koefisien korelasi $> 0,30$. Dengan demikian item variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas lebih besar dari 0,60 ($0,885 > 0,60$) sehingga reliabilitas instrumen penelitian variabel Kinerja Pegawai mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

c. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Rekapitulasi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel Budaya Organisasi (Z) mempunyai nilai koefisien korelasi $> 0,30$. Dengan demikian item variabel Budaya Organisasi (Z) dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas di atas 0,60 sehingga reliabilitas instrumen penelitian variabel Budaya Organisasi (Z) mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel. Dengan demikian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian
Variabel Budaya Organisasi (Z)

Variabel/Item	Validitas dan Reliabilitas		Keterangan
	Koefisien	Alpha	
		0.859	Reliabel
Z1	0.475		Valid
Z2	0.547		Valid
Z3	0.641		Valid
Z4	0.515		Valid
Z5	0.598		Valid
Z6	0.613		Valid
Z7	0.689		Valid
Z8	0.710		Valid
Z9	0.550		Valid
Z10	0.663		Valid
Z11	0.483		Valid
Z12	0.504		Valid
Z13	0.463		Valid
Z14	0.568		Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan data dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa item pertanyaan variabel Budaya Organisasi mempunyai nilai koefisien korelasi $> 0,30$. Dengan demikian item variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid dan mempunyai tingkat reliabilitas lebih besar dari 0,60 ($0,859 > 0,60$) sehingga reliabilitas instrumen penelitian variabel Budaya Organisasi mempunyai keakuratan yang tinggi atau reliabel.

3.. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 1 (satu) variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X), 1 (satu) variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y), dan 1 (satu) variabel intervening yaitu budaya organisasi. Untuk mengetahui penilaian responden terhadap masing-masing item, maka semua jawaban dari responden akan dideskripsikan secara terperinci. Kemudian rata-rata skor akan diberi penilaian dengan ketentuan sebagai berikut:

1	-	1.8	= Sangat tidak setuju
1.8	-	2.6	= Tidak setuju
2.6	-	3.4	= Netral
3.4	-	4.2	= Setuju
4.2	-	5	= Sangat setuju

a. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Pada variabel ini terdiri dari 15 (lima belas) item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di dinas Dikpora Kabupaten Dompu. Dari penyebaran kuesioner sebanyak 53 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.9
Deskripsi Item-item pada Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Jawaban Responden											
Item	1		2		3		4		5		Mean X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X₁	1	1.9	5	9.4	5	9.4	24	45.3	18	34.0	4.00
X₂	2	3.8	9	17.0	8	15.1	24	45.3	10	18.9	3.58
X₃	2	3.8	5	9.4	2	3.8	27	50.9	17	32.1	3.98
X₄	1	1.9	9	17.0	13	24.5	20	37.7	10	18.9	3.54
X₅	2	3.8	4	7.5	4	7.5	28	52.8	15	28.3	3.94
X₆	1	1.9	2	3.8	5	9.4	24	45.3	21	39.6	4.16
X₇	1	1.9	4	7.5	6	11.3	30	56.6	12	22.6	3.90
X₈	1	1.9	1	1.9	3	5.7	26	49.1	22	41.5	4.26
X₉	1	1.9	3	5.7	12	22.6	26	49.1	11	20.8	3.81
X₁₀	2	3.8	2	3.8	8	15.1	28	52.8	13	24.5	3.90
X₁₁	1	1.9	4	7.5	10	18.9	23	43.4	15	28.3	3.88
X₁₂	2	3.8	6	11.3	8	15.1	26	49.1	11	20.8	3.71
X₁₃	1	1.9	3	5.7	4	7.5	28	52.8	17	32.1	4.07
X₁₄	-	-	1	1.9	4	7.5	34	64.2	14	26.4	4.15
X₁₅	1	1.9	1	1.9	7	13.2	28	52.8	16	30.2	4.07
Rata-rata frekuensi jawaban variabel (X) = 3.93											

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan uraian dari Tabel 4.9 di atas, jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan (X₁) dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada item pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan. (X₁) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9.4%) menjawab tidak setuju, 5 responden (9.4%) menjawab netral, 24 responden (25.3%) menjawab setuju dan 18 responden (34.0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.00 yang berarti bahwa rata-rata

responden menyatakan setuju pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada item pemimpin lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan. (X2) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 9 responden (17.0%) menjawab tidak setuju, 8 responden (15.1%) menjawab netral, 24 responden (45.3%) menjawab setuju dan 10 responden (18.9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.58 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju Pemimpin lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan.

Pada item pemimpin senantiasa memberi kesempatan bawahannya untuk berprestasi. (X3) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9.4%) menjawab tidak setuju, 2 responden (3.8%) menjawab netral, 27 responden (50.9%) menjawab setuju dan 17 responden (32.1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.98 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin senantiasa memberi kesempatan bawahannya untuk berprestasi.

Pada item pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras (X4) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 9 responden (17.0%) menjawab tidak setuju, 13 responden (24.5%) menjawab netral, 20 responden (37.7%) menjawab setuju dan 10 responden (18.9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.54 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.

Pada item pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat dalam bekerja apabila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan (X5) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab netral, 28 responden (52.8%) menjawab setuju dan 15 responden (28.3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.94 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat dalam bekerja apabila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan.

Pada item konsisten menjalankan setiap tugas yang diberikan pimpinan dengan cepat dan tepat (X6) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3.8%) menjawab tidak setuju, 5 responden (9.4%) menjawab netral, 24 responden (45.3%) menjawab setuju dan 21 responden (39.6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.16 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju konsisten menjalankan setiap tugas yang diberikan pimpinan dengan cepat dan tepat.

Pada item pemimpin bertindak sesuai peraturan organisasi. (X7) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab tidak setuju, 6 responden (11.3%) menjawab netral, 30 responden (56.6%) menjawab setuju dan 12 responden (22.6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.90 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin bertindak sesuai peraturan organisasi.

Pada item bertanggungjawab atas tugas yang diamanatkan (X8) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 3 responden (5.7%) menjawab netral,

26 responden (49.1%) menjawab setuju dan 22 responden (41.5%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.26 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bertanggungjawab atas tugas yang diamanatkan.

Pada item pemimpin dalam bekerja senantiasa menyenangkan (X9) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 12 responden (22.6%) menjawab netral, 26 responden (49.1%) menjawab setuju dan 11 responden (20.8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.81 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin dalam bekerja senantiasa menyenangkan.

Pada item pemimpin dalam bekerja senantiasa ramah pada bawahan (X10) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3.8%) menjawab tidak setuju, 8 responden (15.1%) menjawab netral, 28 responden (52.8%) menjawab setuju dan 13 responden (24.5%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.90 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin dalam bekerja senantiasa ramah pada bawahan.

Pada item pemimpin dalam bekerja senantiasa dekat dengan bawahan (X11) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab tidak setuju, 10 responden (18.9%) menjawab netral, 23 responden (43.4%) menjawab setuju dan 15 responden (28.3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.88 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin dalam bekerja senantiasa dekat dengan bawahan.

Pada item pemimpin dalam bekerja senantiasa perhatian pada bawahan (X12) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (11.3%) menjawab tidak setuju, 8 responden (15.1%) menjawab netral, 26 responden (49.1%) menjawab setuju dan 11 responden (20.8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.71 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin dalam bekerja senantiasa perhatian pada bawahan.

Pada item pemimpin senantiasa mendukung bawahan dalam bekerja (X13) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab netral, 28 responden (52.8%) menjawab setuju dan 17 responden (32.1%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.07 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju pemimpin senantiasa mendukung bawahan dalam bekerja.

Pada item bersikap kooperatif dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan (X14) menunjukkan 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab netral, 34 responden (64.2%) menjawab setuju dan 14 responden (26.4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.15 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bersikap kooperatif dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan

Pada item terbuka dalam menyampaikan pendapat (X15) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 7 responden (13.2%) menjawab netral, 28 responden

(52.8%) menjawab setuju dan 16 responden (30.2%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.07 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju terbuka dalam menyampaikan pendapat

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 3.93 artinya responden sebagian besar menjawab setuju pada item-item variabel gaya kepemimpinan. Dengan kata lain bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan akan berusaha bersikap konsisten, bertanggung jawab, dan memperhatikan bawahan dalam melakukan pekerjaannya.

b. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

Pada variabel ini terdiri dari 5 (lima) item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja (Y) di dinas Dikpora Kabupaten Dompu. Dari penyebaran kuesioner sebanyak 53 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Deskripsi Item-item pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Jawaban Responden											
Item	1		2		3		4		5		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Y
Y₁	1	1.9	6	11.3	17	32.1	28	52.8	1	1.9	3.41
Y₂	4	7.5	15	28.3	16	30.2	16	30.2	2	3.8	2.94
Y₃	2	3.8	5	9.4	19	35.8	24	45.3	3	5.7	3.39
Y₄	1	1.9	7	13.2	18	34.0	27	50.9	-	-	3.33
Y₅	1	1.9	8	15.1	14	26.4	30	56.6	-	-	3.37
Rata-rata frekuensi jawaban variabel (Y) = 3,29											

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan uraian dari Tabel 4.10 di atas, jawaban responden terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada item apakah dalam menyelesaikan pekerjaan responden seringkali melakukan kesalahan (Y1) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 6 responden (11.3%) menjawab tidak setuju, 17 responden (32.1%) menjawab netral, 28 responden (52.8%) menjawab setuju dan 1 responden (1.9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.41 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dalam menyelesaikan pekerjaan, responden seringkali melakukan kesalahan.

Pada item apakah kualitas pekerjaan yang dihasilkan responden sesuai dengan standar yang ditentukan instansi (Y2) menunjukkan bahwa 4 responden (7.5%) menjawab sangat tidak setuju, 15 responden (28.3%) menjawab tidak setuju, 16 responden (30.2%) menjawab netral, 16 responden (30.2%) menjawab setuju dan 2 responden (3.8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 2.94 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan netral kualitas pekerjaan yang dihasilkan responden sesuai dengan standar yang ditentukan instansi.

Pada item apakah hasil pekerjaan responden sesuai dengan standar yang ditentukan instansi (Y3) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 5 responden (9.4%) menjawab tidak setuju, 19 responden (35.8%) menjawab netral, 24 responden (45.3%) menjawab setuju dan 3 responden (5.7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.39 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan netral hasil pekerjaan responden sesuai dengan standar yang ditentukan instansi.

Pada item apakah hasil pekerjaan responden pernah melebihi dengan standar yang ditentukan instansi (Y4) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 7 responden (13.2%) menjawab tidak setuju, 18 responden (34.0%) menjawab netral, dan 27 responden (50.9%) menjawab setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.33 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan netral hasil pekerjaan responden pernah melebihi dengan standar yang ditentukan instansi.

Pada item apakah responden dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan instansi (Y5) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 8 responden (15.1%) menjawab tidak setuju, 14 responden (26.4%) menjawab netral, dan 30 responden (56.6%) menjawab setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.37 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan netral responden dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan instansi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3,86. Artinya sebagian besar responden setuju bahwa variabel budaya organisasi yang diukur berdasarkan komunikasi, inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, dan orientasi tim dapat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai.

c. Gambaran Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Z)

Pada variabel ini terdiri dari 14 (empat belas) item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Budaya Organisasi (Z) di Dinas Dikpora

Kabupaten Dompu. Dari penyebaran kuesioner sebanyak 53 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 4.11
Deskripsi Item-item pada Variabel Budaya Organisasi (Z)

Jawaban Responden											
Item	1		2		3		4		5		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Z
Z ₁	-	-	1	1.9	6	11.3	37	69.8	9	17.0	4.01
Z ₂	-	-	-	-	5	9.4	38	71.7	10	18.9	4.09
Z ₃	1	1.9	3	5.7	4	7.5	36	67.9	9	17.0	3.92
Z ₄	1	1.9	3	5.7	9	17.0	29	54.7	11	20.8	3.86
Z ₅	1	1.9	3	5.7	10	18.9	27	50.9	12	22.6	3.86
Z ₆	-	-	1	1.9	7	13.2	31	58.5	14	26.4	4.09
Z ₇	-	-	3	5.7	5	9.4	33	62.3	12	22.6	4.01
Z ₈	-	-	4	7.5	7	13.2	28	52.8	14	26.4	3.98
Z ₉	2	3.8	14	26.4	12	22.6	21	39.6	4	7.5	3.20
Z ₁₀	-	-	3	5.7	4	7.5	35	66.0	11	20.8	2.84
Z ₁₁	1	1.9	2	3.8	6	11.3	32	60.4	12	22.6	3.98
Z ₁₂	-	-	3	5.7	9	17.0	35	66.0	6	11.3	3.83
Z ₁₃	2	3.8	-	-	2	3.8	29	54.7	20	37.7	4.22
Z ₁₄	1	1.9	1	1.9	4	7.5	27	50.9	20	37.7	4.20
Rata-rata frekuensi jawaban variabel (Z) = 3,86											

Sumber : Data primer diolah (2013)

Berdasarkan uraian dari Tabel 4.11 di atas, jawaban responden terhadap Budaya Organisasi (Z) dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pada item arah informasi yang digunakan (Z1) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 6 responden (11.3%) menjawab netral, 37 responden (69.8%) menjawab setuju dan 9 responden (17.0%) menjawab

sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.01 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju arah informasi yang digunakan.

Pada item cara-cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi (Z2) menunjukkan bahwa 5 responden (9.4%) menjawab netral, 38 responden (71.7%) menjawab setuju dan 10 responden (18.9%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.09 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju cara-cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi.

Pada item adanya kelancaran informasi (Z3) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab netral, 36 responden (67.9%) menjawab setuju dan 9 responden (17.0%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.92 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju adanya kelancaran informasi.

Pada item adanya kebebasan inovasi dan kreativitas (Z4) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 9 responden (17.0%) menjawab netral, 29 responden (54.7%) menjawab setuju dan 11 responden (20.8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.86 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju adanya kebebasan inovasi dan kreativitas.

Pada item kebebasan menyampaikan pendapat (Z5) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 10 responden (18.9%) menjawab netral, 27 responden (50.9%) menjawab setuju dan 12 responden (22.6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata

skor yang diperoleh 3.86 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju kebebasan menyampaikan pendapat.

Pada item tanggung jawab dan berani menangani masalah (Z6) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 7 responden (13.2%) menjawab netral, 31 responden (58.5%) menjawab setuju dan 14 responden (26.4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.09 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju tanggung jawab dan berani menangani masalah.

Pada item dorongan terhadap kinerja yang baik (Z7) menunjukkan bahwa 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 5 responden (9.4%) menjawab netral, 33 responden (62.3%) menjawab setuju dan 12 responden (22.6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.01 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dorongan terhadap kinerja yang baik.

Pada item memberikan bantuan terhadap kesulitan dan pemecahan masalah (Z8) menunjukkan bahwa 4 responden (7.5%) menjawab tidak setuju, 7 responden (13.2%) menjawab netral, 28 responden (52.8%) menjawab setuju dan 14 responden (26.4%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.98 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju memberikan bantuan terhadap kesulitan dan pemecahan masalah.

Pada item organisasi berorientasi pada kepentingan bawahan (Z9) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 14 responden (26.4%) menjawab tidak setuju, 12 responden (22.6%) menjawab netral, 21 responden (39.6%) menjawab setuju dan 4 responden (7.5%) menjawab

sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.20 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan netral organisasi berorientasi pada kepentingan bawahan.

Pada item organisasi berorientasi pada kepentingan kelompok atau tim (Z10) menunjukkan bahwa 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab netral, 35 responden (66.0%) menjawab setuju dan 11 responden (20.8%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 2.84 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan netral organisasi berorientasi pada kepentingan kelompok atau tim.

Pada item membangun kerjasama dalam tim (Z11) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3.8%) menjawab tidak setuju, 6 responden (11.3%) menjawab netral, 32 responden (60.4%) menjawab setuju dan 12 responden (22.6%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.98 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju membangun kerjasama dalam tim.

Pada item organisasi telah efektif dan efisien dalam melayani relasi (Z12) menunjukkan bahwa 3 responden (5.7%) menjawab tidak setuju, 9 responden (17.0%) menjawab netral, 35 responden (66.0%) menjawab setuju dan 6 responden (11.3%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 3.83 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju organisasi telah efektif dan efisien dalam melayani relasi.

Pada item organisasi (lembaga) mengutamakan kecepatan dalam melayani masyarakat (Z13) menunjukkan bahwa 2 responden (3.8%) menjawab sangat tidak setuju, 2 responden (3.8%) menjawab netral, 29 responden (54.7%) menjawab setuju dan 20 responden (37.7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata

skor yang diperoleh 4.22 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan sangat setuju organisasi (lembaga) mengutamakan kecepatan dalam melayani masyarakat.

Pada item organisasi senantiasa tegas dalam bersikap dan bertindak serta dalam pengambilan keputusan (Z14) menunjukkan bahwa 1 responden (1.9%) menjawab sangat tidak setuju, 1 responden (1.9%) menjawab tidak setuju, 4 responden (7.5%) menjawab netral, 27 responden (50.9%) menjawab setuju dan 20 responden (37.7%) menjawab sangat setuju. Rata-rata skor yang diperoleh 4.20 yang berarti bahwa rata-rata responden menyatakan setuju organisasi senantiasa tegas dalam bersikap dan bertindak serta dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel kinerja pegawai sebesar 3,29. Artinya bahwa sebagian besar responden menjawab netral tentang kinerja pegawai yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Hal tersebut dikarenakan ketidaktahuan responden dalam menjawab setiap pertanyaan, sehingga akhirnya responden memberi jawaban netral,

4. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini, terdiri dari : Uji normalitas, uji heterokedastisitas, dan uji multikolinieritas. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat penjelasan sebagai berikut ini.

a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data terdistribusi normal, dengan melihat nilai *Kolmogorof Smirnov* dan masing-masing variabel tidak signifikan

pada 0,05, karena *probability* lebih besar dari 0.05. Hal ini berarti H_0 diterima yang berarti data terdistribusi secara normal. Pengujian normalitas data dapat lihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12.
Uji Normalitas

No	Keterangan	Asymp Signifikansi	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan/GK (X)	0.074	Residual Terdistribusi Normal
2	Budaya Organisasi /BO (Z)	0.132	Residual Terdistribusi Normal
3	Kinerja (Y)	0.208	Residual Terdistribusi Normal

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) pada variabel gaya kepemimpinan (X), budaya organisasi (Z) dan kinerja pegawai, nilainya lebih besar dari 0.05 (Asymp sig > 0.05), maka dapat dinyatakan residual terdistribusi secara normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila varian residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tidak konstan. Asumsi varian dikatakan konstan apabila distribusi residual tidak dipengaruhi oleh besarnya variabel independen. Penelitian ini menggunakan uji Glejser untuk mendeteksi heteroskedastisitas. Kriteria untuk uji Glejser, jika signifikansi korelasi lebih dari 0,05 (sig>0.05), maka pada model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian hasil Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13.
Pengujian Heterokedastisitas

No	Keterangan	Probabilitas / Signifikansi	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan/GK (X)	0.989	Tidak ada heterokedastisitas
2	Budaya Organisasi /BO (Z)	0.944	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas dapat dilihat koefisien parameter untuk variabel independen tidak ada yang signifikan karena nilai signifikansi korelasi lebih dari 0,05 ($\text{sig} > 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat heteroskedastisitas

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi terdapat adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik adalah regresi yang terbebas dari multikolinearitas. Dengan demikian hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.14. berikut ini.

Tabel 4.14.
Pengujian Multikolinearitas

No	Keterangan	Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan/GK (X)	0.190	5.263
2	Budaya Organisasi /BO (Z)	0.190	5.263

Sumber: Data Primer Diolah (2013)

Data dikatakan terjadi gejala multikolinearitas jika nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai $\text{VIF} > 10$. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.14 .di atas memperlihatkan nilai VIF sebesar 5.263 dan nilai *tolerance* sebesar 0.190 pada variabel gaya kepemimpinan (X) dan budaya organisasi (Z). Oleh karena nilai VIF lebih kecil dari 10 serta nilai *tolerance* tidak

kurang dari 0,10 maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi adanya gejala multikolinearitas.

5. Hasil Pengujian Hipotesis

5.1. Analisis Jalur Tahap Pertama (Pengujian Hipotesis Pertama: GK Berpengaruh terhadap BO)

Analisis jalur pada tahap pertama, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hasil analisis jalur pada tahap pertama ini dapat dilihat pada Tabel 4.15 dan 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.15.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Pertama

Model	Adjusted R Square
1	0.806

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Tabel 4.16.
Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Pertama

Variabel	Model		
	Beta	T	Sig.
Constant	-0.092		
Gaya Kepemimpinan	0.995	14.745	0.000

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan analisis jalur pada tahap pertama yaitu variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel budaya organisasi pada Tabel 4.15 dan 4.16 di atas, menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0.806 atau 80,6%. yang berarti 80,6% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh

variabel independen. Sementara itu sisanya 19,4% variasi variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Sehingga gaya kepemimpinan (X) secara langsung berpengaruh terhadap budaya organisasi (Z) dengan melihat nilai signifikansi t sebesar 0,000 (nilai signifikan $t < 0,05$) dan nilai beta (β) sebesar 0,995, serta nilai t hitung sebesar 14.745. Dengan demikian hipotesis pertama diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka persamaan struktural pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Z = -0,092 + 0,995.X + \varepsilon_1$$

5.2. Analisis Jalur Tahap Kedua (Pengujian Hipotesis Kedua: GK Berpengaruh terhadap Kinerja)

Analisis jalur pada tahap kedua, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hasil analisis jalur pada tahap kedua ini dapat dilihat pada Tabel 4.17 dan 4.18 di bawah ini.

Tabel 4.17.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Kedua

Model	Adjusted R Square
1	0.718

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Tabel 4.18.
Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Kedua

Variabel	Model		
	Beta	T	Sig.
Constant	0.473		
Gaya Kepemimpinan	0.785	11.546	0.000

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan analisis jalur pada tahap kedua yaitu variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai pada Tabel 4.18 di atas, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X) secara langsung berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja (Y) dengan melihat nilai signifikansi t sebesar 0,000 (nilai signifikan $t < 0,05$) dan nilai beta (β) sebesar 0,785, serta t hitung sebesar 11.546. Dengan demikian hipotesis kedua diterima

Sementara itu, Tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0.718 atau 71,8%. yang berarti 71,8% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sementara itu sisanya 28,2% variasi variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Dengan demikian variabel gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,473 + 0,785.X + \epsilon_2$$

5.3. Analisis Jalur Tahap Ketiga (Pengujian Hipotesis Ketiga: BO Berpengaruh terhadap Kinerja)

Analisis jalur pada tahap ketiga, yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hasil analisis jalur pada tahap ketiga ini dapat dilihat pada Tabel 4.19 dan 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.19.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Ketiga

Model	Adjusted R Square
1	0.738

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Tabel 4.20

Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Ketiga

Variabel	Model		
	Beta	T	Sig.
Constant	0.802		
Budaya Organisasi	0.719	12.148	0.000

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan analisis jalur pada tahap ketiga yaitu variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai pada Tabel 4.19 dan Tabel 4.20 di atas, menunjukkan bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0.738 atau 73,8%. yang berarti 73,8% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sementara itu sisanya 26,2% variasi variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Sehingga budaya organisasi (Z) secara langsung berpengaruh terhadap kinerja (Y) dengan melihat nilai signifikansi t sebesar 0,000 (nilai signifikan $t < 0,05$) dan beta (β) sebesar 0,719, serta nilai t hitung sebesar 12.148.

Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,802 + 0,719.Z + \epsilon_3$$

5.4. Analisis Jalur Tahap Keempat (Pengujian Hipotesis Keempat: GK dan BO Berpengaruh terhadap Kinerja)

Analisis jalur pada tahap keempat, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hasil analisis jalur pada tahap keempat ini dapat dilihat pada Tabel 4.21 dan 4.22 di bawah ini.

Tabel 4.21.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Tahap Keempat

Model	Adjusted R Square
1	0.763

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Tabel 4.22.

Hasil Uji Analisis Jalur Tahap Keempat

Variabel	Model		
	Beta	T	Sig.
Constant	0.512		
Gaya kepemimpinan	0.362	2.537	0.014
Budaya Organisasi	0.424	3.287	0.002

Sumber : Data Primer diolah (2013)

Berdasarkan analisis jalur pada Tabel di atas, menunjukkan bahwa hipotesis keempat pada penelitian ini dinyatakan diterima. Dengan kata lain variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *adjusted R square* sebesar 0.763 atau 76,3%. yang berarti 76,3% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sementara itu sisanya 23,7% variasi variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Dengan demikian hipotesis keempat diterima, yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja, dapat diketahui dengan membandingkan koefisien jalur gaya kepemimpinan pada saat diregresi dengan variabel kinerja dengan koefisien jalur gaya kepemimpinan melalui variabel budaya organisasi terhadap kinerja. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada Tabel 4.22 adalah sebesar 0.362. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan dengan variabel *intervening* budaya organisasi adalah dengan mengalikan koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi dengan variabel budaya organisasi terhadap kinerja ($\beta = (X \rightarrow Z) \times (Z \rightarrow Y)$). Koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Tabel 4.16 adalah 0.995. Sementara, koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap kinerja pada Tabel 4.22 adalah 0.424. Hasil kali keduanya, yaitu 0.995 dikalikan dengan 0,424 adalah 0.4219 ($0.995 \times 0,424 = 0.4219$)

Perbandingan antara pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja, dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening* adalah $0.362 : 0.4219$. Terlihat

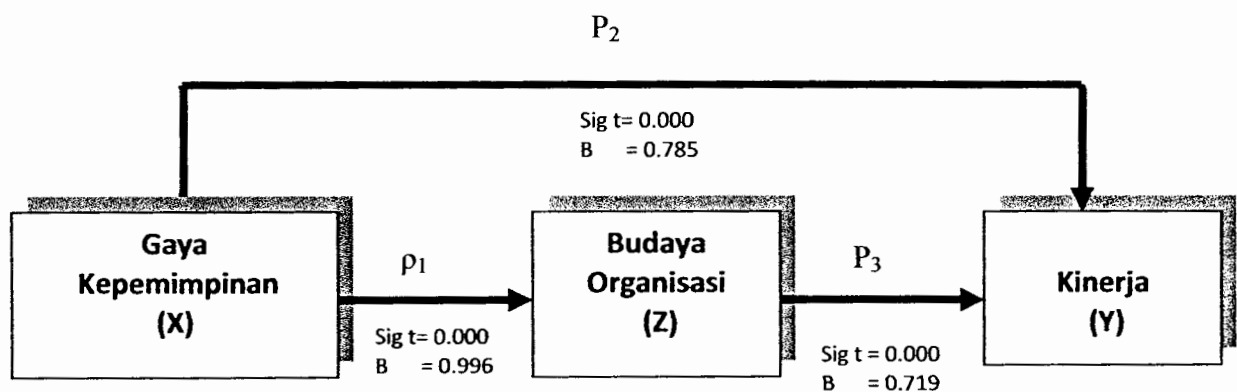
bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dengan variabel interverning (0,4219) bernilai lebih besar dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja (0.362). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi adalah variabel yang dapat menjadi variabel interverning, antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kinerja. Hal ini berarti jika variabel gaya kepemimpinan di interverning oleh variabel budaya organisasi maka akan lebih meningkatkan kinerja pegawai.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka persamaan struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0.512 + 0.362.X + 0.424.Z + \epsilon$$

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dikemukakan di atas, menunjukkan ada 4 (empat) tahap jalur (ρ_1 , ρ_2 , ρ_3 , dan ρ_4) yang mempunyai pengaruh secara signifikan, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Dengan demikian untuk lebih jelasnya keempat tahap jalur tersebut, dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.

Gambar 4.1.
Model Path Analysis



C. PEMBAHASAN

Sebagaimana pemaparan pada hasil penelitian dan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur, baik pengujian secara langsung maupun tidak langsung mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (X) terhadap kinerja (Y) dengan budaya organisasi (Z) sebagai variabel intervening pada Kantor Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Pembahasan hasil penelitian pada masing-masing hipotesis akan diuraikan berikut ini:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi (H_1)

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tahap pertama yaitu variabel gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap variabel budaya organisasi (Z) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan beta (β) sebesar 0,995. Artinya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan budaya organisasi.

Hasil temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh terhadap budaya organisasi (Z), hal ini didukung oleh rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 3.93 artinya responden sebagian besar menjawab setuju pada item-item variabel gaya kepemimpinan. Dengan kata lain bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan akan berusaha bersikap konsisiten, bertanggung jawab, dan memperhatikan bawahan dalam melakukan pekerjaannya.

Temuan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Nurjanah (2008) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Temuan yang sama juga ditemukan oleh Sudarmadi (2007) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal tersebut berarti bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin terutama dalam hal memperhatikan bawahan, konsisten dalam bersikap, dan tanggung jawab mampu untuk menggerakkan bawahan, sehingga pada akhirnya dapat membangun budaya organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam mengelola organisasi mempunyai gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya, agar dapat mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dianut meliputi kepemimpinan yang berorientasi tugas dan hubungan. Dengan menggunakan gaya tersebut pemimpin mampu melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi khususnya pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, sehingga pada akhirnya dapat membangun suatu budaya organisasi yang kuat, yang dianut oleh para bawahannya.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja (H_2)

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tahap kedua yaitu variabel gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja pegawai (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai beta (β)

sebesar 0.785. Artinya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh rata-rata jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 3.93 artinya responden sebagian besar menjawab setuju pada item-item variabel gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin yang baik harus dapat memainkan peranan penting dalam melakukan tiga hal berikut yaitu mengatasi penolakan terhadap perubahan, perantara bagi kebutuhan kelompok di dalam dan di luar organisasi, serta membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan (Tjiptono dan Diana, 2003).

Temuan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Purvanova *et al.* (2006). Hasil penelitiannya menemukan bahwa hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional senantiasa mengedepankan perubahan dalam organisasi, sehingga pemimpin membutuhkan dorongan dan dukungan serta kerja sama dari anggota untuk melakukan perubahan tersebut yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Senada dengan penelitian Hadi (2006) menemukan bahwa gaya kepemimpinan suportif, partisipatif, orientasi prestasi, dan tim manajemen dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Karena gaya kepemimpinan yang berorientasi pada partisipasi dalam organisasi dan dapat memotivasi bawahan dengan tim manajemen yang baik maka akan berdampak terhadap peningkatan kinerja. Begitu juga temuan dalam penelitian Popa (2012) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karena kinerja tidak dapat dicapai tanpa

adanya kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan dari lingkungan yang tahu bagaimana memotivasi para bawahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan yang diterapkan pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu, dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu mampu mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, berdasarkan deskripsi kerja masing-masing sehingga pada akhirnya bisa berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (H_3)

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tahap ketiga yaitu variabel budaya organisasi (Z) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap variabel kinerja pegawai (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai beta (β) sebesar 0,719 serta nilai t hitung sebesar 12.148. Artinya budaya organisasi mampu melakukan perubahan dan pembenahan yang lebih baik, sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian ini dibuktikan oleh rata-rata jawaban responden pada variabel budaya organisasi sebesar 3,86. Artinya sebagian besar responden setuju bahwa variabel budaya organisasi yang diukur berdasarkan komunikasi, inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, dan orientasi tim dapat membantu dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Budaya organisasi menurut Yulk (2009) sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari suatu kelompok atau organisasi, sehingga tertanam kuat dalam diri masing-masing anggota organisasi. Asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya, sifat dan ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan antar manusia.

Temuan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Soedjono (2005) dan Koesmono (2005) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Begitu juga dengan penelitian Sulistyaningsih *et al.* (2012) dan Prawatya dan susilo (2012) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor ini tidak terlepas dari budaya organisasi yang baik yaitu keinginan untuk mengedepankan kepentingan bersama sehingga akan menciptakan kerjasama yang baik didalam bekerja. Adanya kerjasama maka akan saling mendukung untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Selain itu juga adanya keinginan untuk mempertahankan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja dengan rekan kerja dan pimpinan sehingga menciptakan situasi yang kondusif untuk bekerja.

Sementara itu, temuan yang berbeda dari penelitian Wirda dan Azra (2007) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut bisa dikarenakan adanya faktor lingkungan yang tidak kondusif dan kurang mendukung, sehingga adanya suatu kendala dalam membangun budaya organisasi, yang pada akhirnya berdampak terhadap peningkatan pada organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang meliputi: komunikasi, inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan mampu melakukan perubahan dan pembenahan yang lebih baik, sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja (H_4)

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tahap keempat yaitu variabel Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y) melalui budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening* pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *adjusted R square* sebesar 0.763 atau 76,3%. yang berarti 76,3% variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sementara itu sisanya 23,7% variasi variabel dependen dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Selain itu juga ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur (β) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel *intervening* sebesar 0.4219 (β). Artinya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dan bawahan senantiasa mengikuti kemauan atasan, sehingga terbentuklah suatu budaya organisasi yang kuat. Dengan adanya budaya yang kuat maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

Budaya organisasi sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi, yang membedakannya dengan

organisasi-organisasi yang lain (Nimran, 1997). Jadi budaya organisasi telah menjadi ciri suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, merefleksikan masa lalu dan bentuk masa depan organisasi. Budaya organisasi yang tertanam dengan kuat, senantiasa diyakini dan dianut bersama oleh anggota organisasi. Oleh karena itu peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk melakukan perubahan-perubahan dengan melakukan inovasi, sehingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Sudarmadi (2007) budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa untuk memperbaiki kinerja karyawan administratif terutama dimensi terhadap pengendalian biaya-biaya dan inisiatif kemandirian maka diperlukan gaya kepemimpinan birokratis dan gaya kepemimpinan autokratis dalam suasana budaya organisasi sistem terbuka dan berorientasi pada proses.

Temuan lain yang mendukung penelitian ini adalah penelitian Elviani (2010) menunjukkan bahwa secara simultan motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi bawahan untuk dapat berusaha bersama dalam membentuk budaya yang kuat, sehingga dengan adanya budaya yang kuat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil temuan dalam penelitian ini didukung dari hasil wawancara dan pengamatan yang menunjukkan bahwa pimpinan pada Dinas DIKPORA

Kabupaten Dompu dapat membangun budaya yang kuat dilingkungan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pegawai dalam bekerja tidak pernah melakukan protes kepada atasan (Kepala Dinas DIKPORA). Pegawai senantiasa mengikuti kemauan Kepala Dinas DIKPORA dan bekerja dengan baik, tanpa memandang kelemahan-kelemahan dari atasannya.

Artinya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dan bawahan senantiasa mengikuti kemauan atasan, sehingga terbentuklah suatu budaya organisasi yang kuat. Dengan adanya budaya yang kuat maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemimpin pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki, baik meliputi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan, harus mampu melakukan perubahan dan pembenahan bersama sama bawahan, sehingga dapat membentuk budaya yang baik, meliputi: komunikasi, inovasi dan pengambilan resiko, dukungan, orientasi orang, orientasi tim, orientasi hasil, dan ketegasan, sehingga akhirnya berdampak pula terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, temuan dalam penelitian ini dapat memberikan implikasi penelitian, baik implikasi teoritis maupun implikasi secara praktis. Implikasi secara teoritis dalam penelitian ini dapat digunakan dalam menambah wawasan dan khasanah pengetahuan dalam ilmu administrasi Negara, khususnya pada bidang ilmu sumber daya manusia pada sektor publik, yang mencakup gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Dengan adanya peningkatan sumber daya manusia pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu,

terutama dalam kaitannya dengan kepemimpinan, budaya, dan kinerja maka akan menambah kualitas lembaga yang bersangkutan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji masalah motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap prestasi kerja, dengan perluasan variabel, obyek dan subyek yang berbeda.

Implikasi secara praktis dalam penelitian ini dapat memberikan masukan dan informasi bagi lembaga atau Pimpinan Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu terutama dalam pengambilan keputusan dan penentuan strategi yang terbaik. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan informasi dalam menentukan kebijakan sesuai dengan Peraturan Undang-undang yang berlaku, sehingga kegiatan pada Kantor Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diinginkan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil temuan, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka di bawah ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap variabel budaya organisasi (Z) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Artinya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Artinya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain bahwa pemimpin yang berorientasi pada tugas dan hubungan akan berusaha bersikap konsisten, bertanggung jawab, dan memperhatikan bawahan, sehingga bawahan terpacu dalam bekerja dan akan berdampak pula terhadap peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan.
3. Budaya organisasi (Z) mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu. Artinya budaya

organisasi mampu melakukan perubahan dan pembenahan yang lebih baik, sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Gaya kepemimpinan (X) mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y) melalui budaya organisasi (Z) sebagai variabel *intervening*. Artinya bahwa budaya organisasi yang dibangun dan telah tertanam dengan kuat maka akan dapat semakin meningkatkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas DIKPORA Kabupaten Dompu.

B. Saran

Berdasarkan uraian pada kesimpulan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Secara teori, variabel gaya kepemimpinan hanya mengadopsi pendapat Siagian (2003), oleh karena itu untuk penelitian mendatang sebaiknya dengan mengembangkan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yulk (2009), yaitu gaya kepemimpinan kharismatik dan transformasional. Sementara untuk variabel kinerja dalam penelitian ini hanya mengadopsi pendapat Rao (1998), sehingga untuk penelitian mendatang disarankan dengan mengembangkan juga pendapat Flipppo (1996), meliputi: wewenang dan tanggung jawab, memiliki kesetiaan dan pengabdian, taat terhadap prosedur, jujur dalam bekerja, bekerjasama, dan inisiatif terhadap tugas. Alasannya agar penelitian mendatang mempunyai berbagai pilihan adopsi teori yang akan digunakan pada masing-masing variabel, sehingga hasil temuannya akan lebih baik dan lebih komplek.

2. Variabel independen dalam penelitian ini hanya terbatas pada variabel gaya kepemimpinan saja. Oleh karena itu untuk penelitian mendatang sebaiknya dengan menambahkan variabel lain yang mendukung, misalnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal tersebut dikarenakan agar penelitian mendatang tidak melakukan pengulangan penelitian dengan topik yang sama dan hanya obyeknya saja yang berbeda, sehingga hasil penelitian mendatang ada temuan yang baru dan hasil risetnya akan lebih komprehensif.
3. Penelitian ini hanya terbatas pada lingkup DIKPORA Kabupaten Dompu, sehingga untuk penelitian berikutnya sebaiknya obyek penelitiannya lebih diperluas, misalnya seluruh Unit DIKPORA Kabupaten Dompu (Semua Sekolah). Alasannya agar penelitian mendatang, hasil temuannya tidak hanya lingkup DIKPORA Kabupaten saja, namun lingkungannya lebih luas dan dapat mewakili seluruh Sekolah-sekolah se Kabupaten Dompu.
4. Penelitian ini dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner atau angket, maka untuk peneliti mendatang sebaiknya menggunakan penelitian kualitatif, sehingga hasil temuannya akan lebih mendalam. Alasannya karena dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data lebih banyak dilakukan dengan metode wawancara mendalam, sehingga informasi yang digali dari informan lapangan dapat diperoleh dengan lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. (1985). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: PT Rajawali.
- Flippo, Edwin B. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, J.M Ivancevic dan J.H Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kedelapan Jilid I. Terjemahan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara. .
- Gujarati, Damodar N. (1995). *Basic Econometrics*. McGraw Hill International Editions, Printed In Singapore
- Kartono, Kartini. 1994. *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kempton, John. (1995). *Human Resources Management, Concepts And Experience*. Mc Graw - Hill International USA.
- Kotter, Jones P., dan James L. Heskett. (1997). *Corporate Culture And Performance: Current Issues and Themes*. Macmillan Business.
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Luthan, Fred. (2001). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Mar'at, M. (2002). *Sikap Manusia Perubahan dan Pengukurannya*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar. (1997). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Surabaya: Penerbit Citra Media.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul J. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Prawirosentono, Suyadi. (2000). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

- Rao, TV. (1998). *Performance Appraisal Theory and Practise, Penilaian Prestasi Kerja*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia.
- Robbins, Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Pudjaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Santoso, Singgih. (2005). *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 12*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (2008). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert JR., dan Daniel. R. (1996). *Manajemen*. Jilid I. Jakarta: Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit: CV. Alfabeta.
- Sumarsono. (2004). *Metode Penelitian Akuntansi*. Surabaya: Edisi Revisi.
- Swasto, Bambang. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Penerbit Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. (2003). *Total Quality Management*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Umar, Husein. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Yukl, Gary. (2009). *Leadership In Organization*. Alih Bahasa: Udaya Yusuf. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.

Tesis/Disertasi

- Elviani, Sri. (2010). *Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Universitas Islam Sumatera Utara)*. Tesis. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan

- Hadi, Sjamsoel. (2006). *Pengaruh Karakteristik Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta kinerja organisasi: Studi empiris pada perusahaan Pertamina Surabaya*. Disertasi. Universitas Airlangga Surabaya. Surabaya.
- Nurjanah. (2008). pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan: studi pada biro lingkup Departemen Pertanian. *tesis program studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang*. Semarang.
- Setiyoningsih, Erlin. (2011). Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderator (Studi pada Poultry Shop UD Jatinom Indah, Kanigoro, Blitar). *Tesis Program Magister Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijay Malang*. Malang.
- Sudarmadi. (2007). analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan: studi pada karyawan bagian Administrasi Universitas Semarang. *Tesis Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang*. Semarang.

Jurnal/Artikel/Dokumen

- Abbasi, Aamna Shakeel, Ali Muslim Bin Aqeel, dan Ali Naseer Awan. (2012). The Effectiveness of Leadership, Performance and Employee Involvement for Producing Competitive Advantage with a TQM Orientation: a Conceptual Framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol. 3 (4): 83-90.
- Biro Statistik Kabupaten Dompu. (2013)
- _____. Provinsi Maluku. (2013)
- Bass, Bernard M., dan Avolio, Bruce J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly* 17 (1): 112-121.
- Kewas, Jeksen. (2013). Kesulitan Memenuhi Jam Mengajar, Bukti Kinerja Guru Tidak Maksimal. Diambil 19 April 2014, dari situs www.menadoexpress.com
- Koesmono, H. Teman. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal*, 162-179, Diambil 23 Februari 2013, dari situs <http://puslit.petra.ac.id>

- Menon, Maria E. (2000). Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus. *The International Journal of Educational Management*, 91-97.
- Nursanti, Tinjung Desy. (2000). *Strategi Pengelolaan Diversitas Menuju Organisasi Multiculture*. Usahawan. XXIX Nopember 2000.
- Popa, Brindusa Maria. (2012). The Relationship Between Leadership Effectiveness and Organizational Performance. *Journal of Defense Resources Management* Vol. 3 Issue 1 (4): 123-127.
- Prawatya, Dipta Adi, dan Susilo Toto Raharjo. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) di Krai Purwodadi. *Diponegoro Journal Of Management* 1 (1): 323-331. Diambil 25 Februari 2013, dari situs <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>
- Purnama, Nursya'bani. (2005). Kepemimpinan Organisasi Masa Depan Konsep dan Strategi Keefektifan. *Jurnal Siasat Bisnis* 1 (5): 115-129.
- Purvanova, R. K., Joyce E. B., dan Jessica Dziewieczynski. (2006). Transformarmational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Journal of Human Performance*, 19 (1): 1-22.
- Recardo, Ronald dan Jennifer Jolly. (1997). Organisasi Culture and Teams. *Sam Advance Management Journal*. pp.167-170.
- Reddin, W.J. (1967). The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations. *Training and Development Journal* : 8-17
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal*, 22-47, Diambil 23 Februari 2013, dari situs <http://puslit.petra.ac.id>
- Sulistyaningsih , Ambar Sari Dewi, dan Yani Tri Wijayanti. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *Jurnal Sosiologi Reflektif* 6 (2): 89-101
- Wirda, Fisla dan Tuti Azra. (2007). meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 2 (1): 22-48

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

III. Daftar Pertanyaan

VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner ini membantu memahami lebih baik tentang pandangan dan perasaan yang Bpk/Ibu miliki mengenai pimpinan Instansi tempat Bpk/Ibu bekerja.

Alternatif pilihan jawaban :

SS : Sangat Setuju (5)
 S : Setuju (4)
 N : Netral (3)
 TS : Tidak Setuju (2)
 STS : Sangat Tidak Setuju (1)

No.	KETERANGAN	5	4	3	2	1
1.	Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.	SS	S	N	TS	STS
2.	Pemimpin lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
3.	Pemimpin senantiasa memberi kesempatan bawahannya untuk berprestasi	SS	S	N	TS	STS
4.	Pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras	SS	S	N	TS	STS
5.	Pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat dalam bekerja apabila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan	SS	S	N	TS	STS
6.	Konsisten menjalankan setiap tugas yang diberikan pimpinan dengan cepat dan tepat	SS	S	N	TS	STS
7.	Pemimpin bertindak sesuai peraturan organisasi	SS	S	N	TS	STS
8.	Bertanggungjawab atas tugas yang diamanatkan	SS	S	N	TS	STS
9.	Pemimpin dalam bekerja senantiasa menyenangkan	SS	S	N	TS	STS
10.	Pemimpin dalam bekerja senantiasa ramah pada bawahan	SS	S	N	TS	STS
11.	Pemimpin dalam bekerja senantiasa dekat dengan bawahan	SS	S	N	TS	STS
12.	Pemimpin dalam bekerja senantiasa perhatian pada bawahan	SS	S	N	TS	STS
13.	Pemimpin senantiasa mendukung bawahan dalam bekerja	SS	S	N	TS	STS
14.	Bersikap kooperatif dalam melaksanakan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan	SS	S	N	TS	STS
15.	Terbuka dalam menyampaikan pendapat	SS	S	N	TS	STS

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (Z)

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner ini membantu dengan memahami lebih baik tentang pandangan dan perasaan yang Bpk/Ibu miliki mengenai budaya organisasi di tempat Bpk/Ibu bekerja.

Alternatif pilihan jawaban :

SS	: Sangat Setuju	(5)
S	: Setuju	(4)
N	: Netral	(3)
TS	: Tidak Setuju	(2)
STS	: Sangat Tidak Setuju	(1)

No.	KETERANGAN	5	4	3	2	1
1.	Arah informasi yang digunakan	SS	S	N	TS	STS
2.	Cara-cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi	SS	S	N	TS	STS
3.	Adanya kelancaran informasi	SS	S	N	TS	STS
4.	Adanya kebebasan inovasi dan kreativitas	SS	S	N	TS	STS
5.	Kebebasan menyampaikan pendapat	SS	S	N	TS	STS
6.	Tanggung jawab dan berani menangani masalah	SS	S	N	TS	STS
7.	Dorongan terhadap kinerja yang baik	SS	S	N	TS	STS
8.	Memberikan bantuan terhadap kesulitan dan pemecahan masalah	SS	S	N	TS	STS
9.	Organisasi berorientasi pada kepentingan bawahan	SS	S	N	TS	STS
10.	Organisasi berorientasi pada kepentingan kelompok atau tim	SS	S	N	TS	STS
11.	Membangun kerjasama dalam tim	SS	S	N	TS	STS
12.	Organisasi telah efektif dan efisien dalam melayani relasi	SS	S	N	TS	STS
13.	Organisasi (lembaga) mengutamakan kecepatan dalam melayani masyarakat	SS	S	N	TS	STS
14.	Organisasi senantiasa tegas dalam bersikap dan bertindak serta dalam pengambilan keputusan	SS	S	N	TS	STS

Keterangan :

1. Item pernyataan 21 - 23 berkaitan dengan Komunikasi
2. Item pernyataan 24 - 26 berkaitan dengan Inovasi dan pengambilan resiko
3. Item pernyataan 27 - 28 berkaitan dengan Dukungan
4. Item pernyataan 29 berkaitan dengan Orientasi orang
5. Item pernyataan 30 – 31 berkaitan dengan Orientasi Tim
6. Item pernyataan 32 - 33 berkaitan dengan Orientasi hasil
7. Item pernyataan 34 berkaitan dengan Ketegasan

Keterangan :

1. Item pernyataan 1 - 8 untuk kepemimpinan yang berorientasi pada tugas
2. Item pernyataan 9 - 15 untuk kepemimpinan yang berorientasi hubungan

VARIABEL KINERJA (Y)

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner ini membantu responden memahami lebih baik tentang pandangan dan perasaan yang Bpk/Ibu miliki mengenai Kinerja di Instansi tempat Bpk/Ibu bekerja.

Alternatif pilihan jawaban :

SS	: Sangat Sering	(5)
S	: Sering	(4)
N	: Netral	(3)
KK	: Kadang-Kadang	(2)
J	: Jarang	(1)

No.	KETERANGAN	5	4	3	2	1
1.	Apakah dalam menyelesaikan pekerjaan, Bapak/Ibu seringkali melakukan kesalahan ?	SS	S	N	KK	J
2.	Apakah kualitas pekerjaan yang dihasilkan Bapak/Ibu sesuai dengan standar yang ditentukan instansi ?	SS	S	N	TS	STS
3.	Apakah hasil pekerjaan Bapak/Ibu sesuai dengan standar yang ditentukan instansi ?	SS	S	N	TS	STS
4.	Apakah hasil pekerjaan Bapak/Ibu pernah melebihi dengan standar yang ditentukan instansi ?	SS	S	N	KK	J
5.	Apakah Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan instansi?	SS	S	N	TS	STS

Keterangan :

1. Item pertanyaan 16 - 17 berkaitan dengan kualitas
2. Item pertanyaan 18 - 19 berkaitan dengan kuantitas
3. Item pertanyaan 20 berkaitan dengan kesesuaian waktu

Lampiran 2. Tabulasi Data

Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

NO	Variabel Gaya Kepemimpinan (X)															Skor	Mean
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	Total X	X
1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	4,86
2	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	65	4,33
3	5	3	5	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	64	4,26
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	67	4,46
5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	63	4,2
6	4	2	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	3	4	4	56	3,73
7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	64	4,26
8	4	5	5	2	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	64	4,26
9	4	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3,8
10	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	2	5	4	4	60	4
11	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	3,8
12	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	5	52	3,46
13	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	65	4,33
14	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	57	3,8
16	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	66	4,4
17	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	72	4,8
18	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	62	4,13
19	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	66	4,4

20	3	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	45	3
21	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	53	3,53
22	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	38	2,53
23	5	4	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	68	4,53
24	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	5	5	3	66	4,4
25	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	56	3,73
26	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	53	3,53
27	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	69	4,6
28	2	2	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	60	4
29	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	55	3,66
30	5	1	1	4	1	1	4	1	5	1	5	1	5	5	1	41	2,73
31	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	68	4,53
32	4	5	5	2	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	63	4,2
33	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	67	4,46
34	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	69	4,6
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61	4,06
36	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	64	4,26
37	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	64	4,26
38	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2	4	37	2,46
39	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	68	4,53
40	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	59	3,93
41	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	60	4
42	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	64	4,26

43	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	4	3	28	1,86
44	2	4	4	2	2	2	4	4	3	4	2	2	4	4	3	46	3,06
45	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	50	3,33
46	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	50	3,33
47	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	63	4,2
48	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	2	63	4,2
49	5	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	64	4,26
50	3	3	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	59	3,93
51	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	62	4,13
52	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	60	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	61	4,06
Total X	212	190	211	188	209	221	207	226	202	207	206	197	216	220	216	3128	208,53
Mean X	4	3,58	3,98	3,54	3,94	4,16	3,90	4,26	3,81	3,90	3,88	3,71	4,07	4,15	4,07	59,01	3,93

Variabel Kinerja (Y)

NO	Variabel Kinerja (Y)					Skor	Mean
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total Y	Y
1	4	2	4	4	4	18	3,6
2	4	4	4	2	4	18	3,6
3	2	2	2	2	2	10	2
4	2	3	4	2	2	13	2,6

5	3	3	4	3	4	17	3,4
6	3	2	4	3	3	15	3
7	4	5	4	4	4	21	4,2
8	4	3	3	4	3	17	3,4
9	4	4	4	4	4	20	4
10	3	3	3	3	4	16	3,2
11	3	3	5	3	3	17	3,4
12	4	2	3	4	3	16	3,2
13	4	2	4	4	4	18	3,6
14	3	3	4	3	4	17	3,4
15	4	4	4	4	4	20	4
16	4	3	4	4	4	19	3,8
17	4	2	4	4	4	18	3,6
18	4	4	4	4	3	19	3,8
19	2	2	2	2	2	10	2
20	4	2	3	4	4	17	3,4
21	4	4	3	4	4	19	3,8
22	4	4	4	4	4	20	4
23	3	3	3	3	3	15	3
24	2	2	3	2	2	11	2,2
25	1	1	1	1	3	7	1,4
26	3	3	3	3	3	15	3
27	3	3	4	3	4	17	3,4

28	2	2	3	2	3	12	2,4
29	4	4	3	4	4	19	3,8
30	5	4	3	4	4	20	4
31	4	1	4	4	4	17	3,4
32	2	2	2	2	3	11	2,2
33	3	2	2	3	3	13	2,6
34	4	2	4	4	4	18	3,6
35	4	4	3	4	2	17	3,4
36	3	2	3	3	2	13	2,6
37	3	4	3	3	3	16	3,2
38	4	3	4	4	4	19	3,8
39	3	3	4	3	4	17	3,4
40	3	3	3	4	3	16	3,2
41	4	3	4	3	4	18	3,6
42	3	4	4	3	4	18	3,6
43	3	1	3	3	3	13	2,6
44	4	4	5	4	4	21	4,2
45	4	4	4	4	4	20	4
46	4	4	4	4	4	20	4
47	4	4	5	4	4	21	4,2
48	4	3	3	4	4	18	3,6
49	4	3	3	3	2	15	3
50	3	2	2	3	3	13	2,6

51	3	1	4	3	2	13	2,6
52	4	5	1	4	4	18	3,6
53	4	4	3	4	4	19	3,8
Total Y	181	156	180	177	181	875	175
Mean Y	3,41	2,94	3,39	3,33	3,41	16,50	3,30

Variabel Budaya Organisasi (Z)

NO	Variabel Budaya Organisasi (Z)														Skor	Mean
	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Total Z	Z
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	68	4,85
2	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	5	5	58	4,14
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	58	4,14
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	1	4	55	3,92
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	54	3,85
6	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	58	4,14
7	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	63	4,5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	56	4
9	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	61	4,35
10	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	52	3,71
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3,92
12	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	54	3,85
13	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	61	4,35

14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3,92
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3		40	2,85
16	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5		55	3,92
17	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	1	3	4	5		59	4,21
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5		68	4,85
19	3	4	4	4	5	5	5	4	2	5	4	4	4	4		57	4,07
20	4	4	2	5	5	4	2	2	2	2	2	4	4	4		46	3,28
21	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3		48	3,42
22	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4		48	3,42
23	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		69	4,92
24	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5		64	4,57
25	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5		56	4
26	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3		49	3,5
27	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5		63	4,5
28	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4		49	3,5
29	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	5	4	5	4		52	3,71
30	4	5	4	5	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5		63	4,5
31	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	2		57	4,07
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		57	4,07
33	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5		58	4,14
34	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	4	3	4	4		45	3,21
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		56	4
36	4	4	5	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4		56	4

37	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	58	4,14
38	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	38	2,71
39	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	49	3,5
40	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	51	3,64
41	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	55	3,92
42	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	55	3,92
43	5	5	1	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1	1	46	3,28
44	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	54	3,85
45	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	50	3,57
46	4	4	4	4	4	3	4	4	1	4	5	5	5	4	55	3,92
47	4	5	4	3	5	4	5	5	2	5	4	4	4	5	59	4,21
48	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	56	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	59	4,21
50	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	59	4,21
51	5	5	5	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	56	4
52	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3,85
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
T0tal Z	213	217	208	205	205	217	213	211	170	213	211	203	224	223	2933	209,5
Mean Z	4,01	4,09	3,92	3,86	3,86	4,09	4,01	3,98	3,20	4,01	3,98	3,83	4,22	4,20	55,33	3,95

Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

Variabel Gaya Kepemimpinan (X)

Correlations																	
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	Mean X
X1	Pearson Correlation	1	.612**	.551**	.514**	.496**	.172	.340	.308	.598**	.427**	.573**	.552**	.515**	.395**	.162	.740**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.217	.013	.025	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.245	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X2	Pearson Correlation	.612**	1	.678**	.251	.499**	.269	.482**	.534**	.405**	.498**	.332	.515**	.423**	.313	.373**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.070	.000	.051	.000	.000	.003	.000	.015	.000	.002	.022	.006	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X3	Pearson Correlation	.551**	.678**	1	.483**	.746**	.394**	.384**	.571**	.445**	.639**	.432**	.769**	.535**	.179	.334	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.003	.005	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.200	.014	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X4	Pearson Correlation	.514**	.251	.483**	1	.430**	.002	.116	.075	.458**	.519**	.495**	.513**	.447**	.192	.173	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000	.070	.000		.001	.991	.407	.591	.001	.000	.000	.000	.001	.168	.216	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X5	Pearson Correlation	.496**	.499**	.746**	.430**	1	.481**	.289	.488**	.391**	.559**	.464**	.715**	.388**	.104	.466**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.036	.000	.004	.000	.000	.000	.004	.458	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X6	Pearson Correlation	.172	.269	.394**	.002	.481**	1	.187	.626**	.112	.293	.133	.465**	.056	.022	.424**	.464**

	Sig. (2-tailed)	.217	.051	.003	.991	.000		.180	.000	.423	.034	.342	.000	.691	.877	.002	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X7	Pearson Correlation	.340	.482**	.384**	.116	.289	.187	1	.139	.332	.349	.315	.297	.413**	.194	.266	.516**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.005	.407	.036	.180		.320	.015	.010	.022	.031	.002	.165	.054	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X8	Pearson Correlation	.308	.534**	.571**	.075	.488**	.626**	.139	1	.280	.459**	.209	.498**	.184	.108	.456**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.000	.591	.000	.000	.320		.042	.001	.134	.000	.188	.441	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X9	Pearson Correlation	.598**	.405**	.445**	.458**	.391**	.112	.332	.280	1	.431**	.590**	.351**	.638**	.254	.200	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.001	.004	.423	.015	.042		.001	.000	.010	.000	.067	.151	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X10	Pearson Correlation	.427**	.498**	.639**	.519**	.559**	.293	.349	.459**	.431**	1	.531**	.692**	.485**	-.040	.500**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.034	.010	.001	.001		.000	.000	.000	.776	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X11	Pearson Correlation	.573**	.332	.432**	.495**	.464**	.133	.315	.209	.590**	.531**	1	.648**	.561**	.309	.368**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.001	.000	.000	.342	.022	.134	.000	.000		.000	.000	.024	.007	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X12	Pearson Correlation	.552**	.515**	.769**	.513**	.715**	.465**	.297	.498**	.351**	.692**	.648**	1	.496**	.299	.492**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.031	.000	.010	.000	.000		.000	.030	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X13	Pearson Correlation	.515**	.423**	.535**	.447**	.388**	.056	.413**	.184	.638**	.485**	.561**	.496**	1	.319	.122	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.001	.004	.691	.002	.188	.000	.000	.000	.000		.020	.385	.000

N		53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	
X14	Pearson Correlation	.395**	.313*	.179	.192	.104	.022	.194	.108	.254	-.040	.309*	.299*	.319*	1	.088	.354**
	Sig. (2-tailed)	.003	.022	.200	.168	.458	.877	.165	.441	.067	.776	.024	.030	.020		.531	.009
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
X15	Pearson Correlation	.162	.373**	.334*	.173	.466**	.424**	.266	.456**	.200	.500**	.368**	.492**	.122	.088	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.245	.006	.014	.216	.000	.002	.054	.001	.151	.000	.007	.000	.385	.531		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Mean X	Pearson Correlation	.740**	.735**	.840**	.591**	.775**	.464**	.516**	.597**	.658**	.758**	.709**	.850**	.670**	.354**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Reliability**Variabel Gaya Kepemimpinan (X)****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	16

Correlations

Variabel Budaya Organisasi (Z)

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Mean Z
Z1	Pearson Correlation	1	.657**	.398**	.077	.075	.274*	.170	.227	.085	-.024	.272*	.599**		.148	.5
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.582	.591	.047	.224	.102	.545	.865	.048	.000	.458	.291	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z2	Pearson Correlation	.657**	1	.333*	.069	.188	.346*	.337*	.392**	.103	-.136	.315*	.460**	.080	.221	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000		.015	.624	.176	.011	.014	.004	.462	.331	.022	.001	.568	.112	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z3	Pearson Correlation	.398**	.333*	1	.258	.517**	.187	.290*	.309*	.339*	-.224	.143	.216	.364**	.434**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.003	.015		.062	.000	.180	.035	.024	.013	.108	.306	.121	.007	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z4	Pearson Correlation	.077	.069	.258	1	.440**	.276*	.151	.178	.282*	-.252	.023	.025		.495**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.582	.624	.062		.001	.045	.282	.201	.041	.068	.869	.857	.001	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z5	Pearson Correlation	.075	.188	.517**	.440**	1	.425**	.204	.352**	.378**	-.397**	-.003	.116	.267	.404**	.563**
	Sig. (2-tailed)	.591	.176	.000	.001		.002	.142	.010	.005	.003	.980	.406	.053	.003	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z6	Pearson Correlation	.274*	.346*	.187	.276*	.425**	1	.559**	.435**	.348*	-.080	.276*	.274*	-.004	.102	.598**
	Sig. (2-tailed)	.047	.011	.180	.045	.002		.000	.001	.011	.568	.045	.047	.975	.470	.000

	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z7	Pearson Correlation	.170	.337 ^{**}	.290 [*]	.151	.204	.559 ^{***}	1	.734 ^{***}	.316 [*]	.026	.377 ^{***}	.301 [*]	.054	.183	.649 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	.224	.014	.035	.282	.142	.000		.000	.021	.852	.005	.029	.701	.191	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z8	Pearson Correlation	.227	.392 ^{***}	.309 [*]	.178	.352 ^{***}	.435 ^{***}	.734 ^{***}	1	.310 [*]	-.043	.417 ^{***}	.418 ^{***}	.114	.145	.689 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	.102	.004	.024	.201	.010	.001	.000		.024	.758	.002	.002	.417	.299	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z9	Pearson Correlation	.085	.103	.339 [*]	.282 [*]	.378 ^{**}	.348 [*]	.316 [*]	.310 [*]	1	-.071	.094	.075	.207	.264	.566 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.545	.462	.013	.041	.005	.011	.021	.024		.616	.501	.591	.137	.056	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z10	Pearson Correlation	-.024	-.136	-.224	-.252	-.397 ^{***}	-.080	.026	-.043	-.071	1	-.044	.040	-.184	-.464 ^{***}	-.071
	Sig. (2-tailed)	.865	.331	.108	.068	.003	.568	.852	.758	.616		.752	.777	.187	.000	.612
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z11	Pearson Correlation	.272 [*]	.315 [*]	.143	.023	-.003	.276 [*]	.377 ^{***}	.417 ^{***}	.094	-.044	1	.430 ^{***}	.172	.149	.484 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	.048	.022	.306	.869	.980	.045	.005	.002	.501	.752		.001	.217	.286	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z12	Pearson Correlation	.599 ^{***}	.460 ^{***}	.216	.025	.116	.274 [*]	.301 [*]	.418 ^{***}	.075	.040	.430 ^{***}	1	.099	.096	.535 ^{***}
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.121	.857	.406	.047	.029	.002	.591	.777	.001		.483	.492	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z13	Pearson Correlation	.104	.080	.364 ^{***}	.455 ^{***}	.267	-.004	.054	.114	.207	-.184	.172	.099	1	.542 ^{**}	.476 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.458	.568	.007	.001	.053	.975	.701	.417	.137	.187	.217	.483		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

Z14	Pearson Correlation	.148	.221	.434**	.495**	.404**	.102	.183	.145	.264	-.464**	.149	.096	.542**	1	.515**
	Sig. (2-tailed)	.291	.112	.001	.000	.003	.470	.191	.299	.056	.000	.286	.492	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Mean Z	Pearson Correlation	.502**	.537**	.631**	.507**	.563**	.598**	.649**	.689**	.566**	-.071	.484**	.535**	.476**	.515**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.612	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

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

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

Reliability

Variabel Budaya Organisasi (Z)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	15

Correlations

Variabel Kinerja (Y)

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Mean Y
Y1	Pearson Correlation	1	.500**	.418**	.881**	.675**	.877**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y2	Pearson Correlation	.500**	1	.237	.431**	.463**	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.088	.001	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y3	Pearson Correlation	.418**	.237	1	.385**	.483**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.002	.088		.004	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y4	Pearson Correlation	.881**	.431**	.385**	1	.640**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
Y5	Pearson Correlation	.675**	.463**	.483**	.640**	1	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53
Mean.Y	Pearson Correlation	.877**	.706**	.648**	.838**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53

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

Reliability

Variabel Kinerja (Y)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	6

Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik

5.1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		GK	BO	Kinerja
N		53	53	53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.8214	3.7116	3.4717
	Std. Deviation	.46400	.51311	.42814
Most Extreme Differences	Absolute	.176	.160	.146
	Positive	.123	.103	.109
	Negative	-.176	-.160	-.146
Kolmogorov-Smirnov Z		1.283	1.166	1.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.074	.132	.208

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

5.2. Uji Heterokedastisitas (Uji Glejser)

Coefficients^a

		Unstandardized		Standardized			95.0% Confidence	
		Coefficients		Coefficients			Interval for B	
			Std.				Lower	Upper
Model		B	Error	Beta	t	Sig.	Bound	Bound
1	(Constant)	.173	.152		1.142	.259	-.131	.478
	GK	.001	.090	.005	.014	.989	-.180	.183
	BO	-.006	.082	-.023	-.071	.944	-.170	.158

a. Dependent Variable: abresid

5.3. Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.512	.240		2.134	.038	.030	.994		
GK	.362	.143	.393	2.537	.014	.075	.649	.190	5.263
BO	.424	.129	.509	3.287	.002	.165	.684	.190	5.263

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 6. Hasil Analisis Jalur

6.1. Analisis Jalur Persamaan Pertama (GK Berpengaruh terhadap BO)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.900 ^a	.810	.806	.22584	1.602

a. Predictors: (Constant), GK

b. Dependent Variable: BO

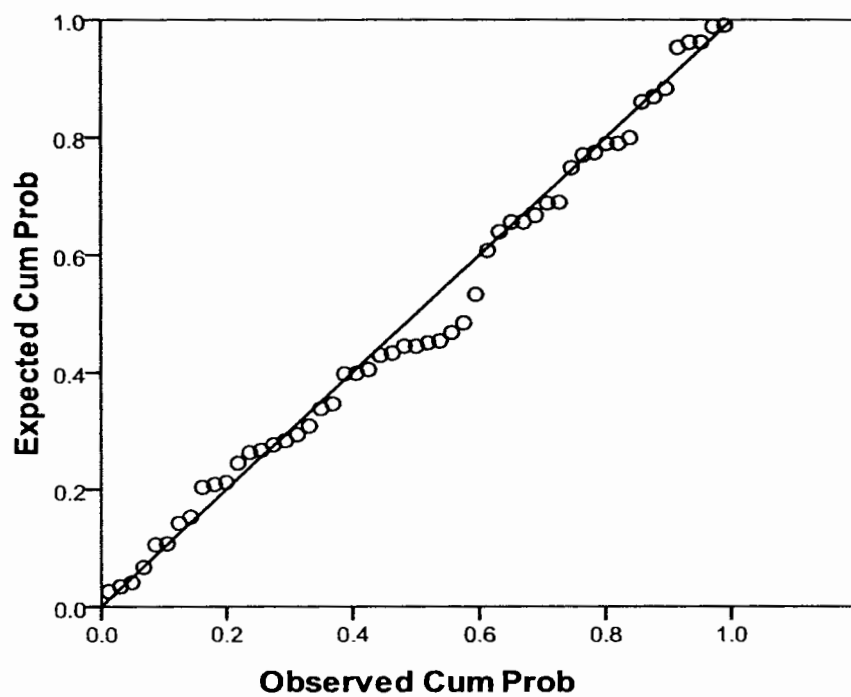
Coefficients^a

Descriptive Statistics										
		Unstandardized		Standardized			95.0% Confidence		Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Interval for B		Statistics	
			Std.				Lower	Upper		
Model		B	Error	Beta	t	Sig.	Bound	Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.092	.260		-.353	.726	-.613	.430		
	GK	.995	.067	.900	14.745	.000	.860	1.131	1.000	1.000

a. Dependent Variable: BO

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: BO



6.2. Analisis Jalur Persamaan Kedua (GK Berpengaruh terhadap Kinerja)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.850 ^a	.723	.718	.22741	1.447

a. Predictors: (Constant), GK

b. Dependent Variable: Kinerja

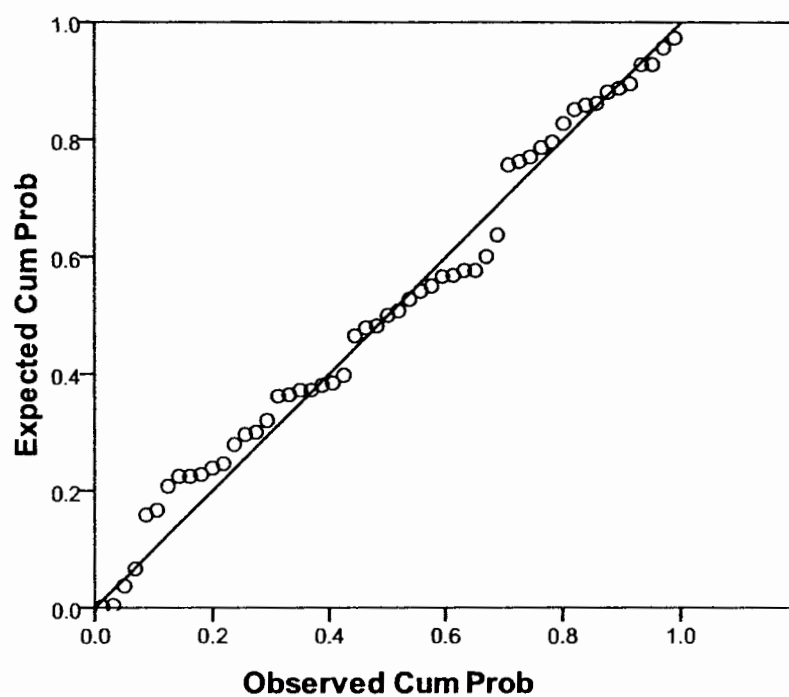
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.473	.262		1.808	.077	-.052	.998		
GK	.785	.068	.850	11.546	.000	.648	.921	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



6.3. Analisis Jalur Persamaan Ketiga (BO Berpengaruh terhadap Kinerja)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.862 ^a	.743	.738	.21909	1.690

a. Predictors: (Constant), BO

b. Dependent Variable: Kinerja

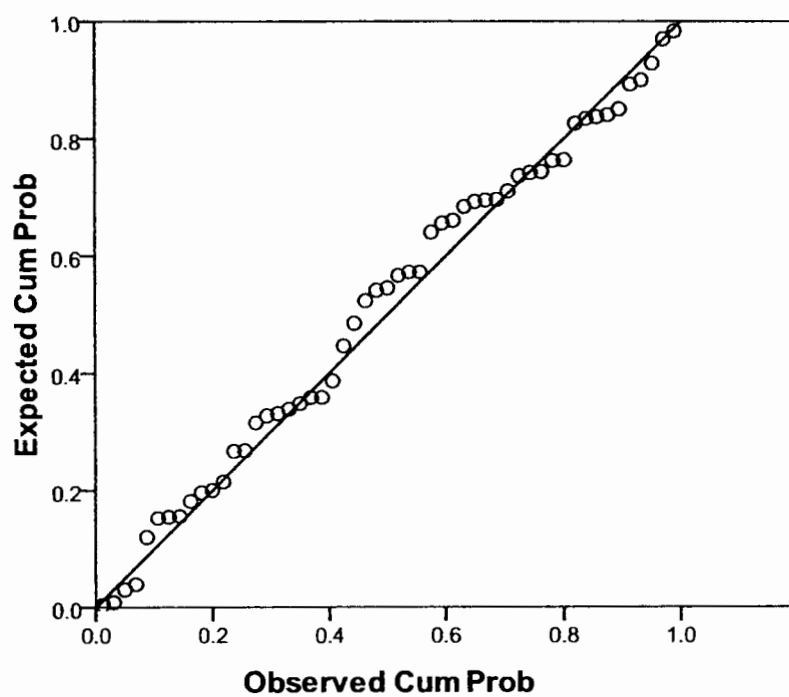
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.802	.222		3.615	.001	.357	1.247		
BO	.719	.059	.862	12.148	.000	.600	.838	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



6.4. Analisis Jalur Persamaan Keempat (GK dan BO Berpengaruh terhadap Kinerja)

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.879 ^a	.763	.20827	1.575

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.363	2	3.681	84.873	.000 ^a
Residual	2.169	50	.043		
Total	9.532	52			

a. Predictors: (Constant), BO, GK

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.512	.240		2.134	.038	.030	.994		
GK	.362	.143	.393	2.537	.014	.075	.649	.190	5.263
BO	.424	.129	.509	3.287	.002	.165	.684	.190	5.263

a. Dependent Variable: Kinerja

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja

