

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BIRO UMUM  
KEMENTERIAN ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL**

**GINANJAR INDRA PERSADA  
8215072857**



**Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2012**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND ORGANIZATION  
CULTURE TOWARD WORK PERFORMANCE AT GENERAL  
BUREAU OF MINISTRY OF ENERGY AND MINERAL  
RESOURCE**

**GINANJAR INDRA PERSADA  
8215072857**



**Skripsi is Written as Part Of Bachelor Degree in Economics Accomplishment**

**STUDY PROGRAM OF MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT  
FACULTY OF MANAGEMENT  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2012**

# LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab  
Dekan Fakultas Ekonomi



Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Dra. Umi Mardiyati, M.Si</u> NIP. 195702211985032002	Ketua		2 Februari 2012
2. <u>Widya Parimita, SE, M.PA</u> NIP. 197006052001122001	Sekretaris		3 Februari 2012
3. <u>Agung AWS. Waspodo, SE, M.PP</u> NIP. 197108292002121002	Penguji Ahli		2 Februari 2012
4. <u>Dr. I Ketut R. Sudiarditha, M.Si</u> NIP. 195602071986021001	Pembimbing I		3 Februari 2012
5. <u>Agung W. Handaru, ST, MM</u> NIP. 197811272006041001	Pembimbing II		2 Februari 2012

Tanggal Lulus: 25 Januari 2012

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum pernah dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 25 Januari 2012

Yang membuat pernyataan


**Ginanjar Indra Persada**

**8215072857**

## ABSTRAK

**Ginanjari Indra Persada, 2012; Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Umum Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Skripsi, Jakarta: Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Studi Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.**

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui deskripsi tentang kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. 2) Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum KESDM. 3) Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum KESDM. 4) Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum KESDM. Analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah analisis linear sederhana dan linear berganda. Penelitian dilakukan dengan terhadap 40 karyawan Biro Umum pada bagian perlengkapan, sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, yang kemudian diolah menggunakan SPSS 19.0. Hasil uji t pada variabel kepemimpinan sebesar 2.377, dengan nilai signifikansi sebesar 0.022. Artinya, kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji t pada variabel budaya organisasi sebesar 2.931, dengan nilai signifikansi sebesar 0.005. Artinya, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil uji F sebesar 5.471, dengan nilai signifikansi sebesar 0.008. Artinya, kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Nilai  $R^2$  yang dihasilkan sebesar 0.211 atau 21.1%. Angka ini menjelaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 24.1%.

Kata kunci: kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja

## **ABSTRACT**

**Ginanjar Indra Persada, 2012; *Influence of Leadership and Organization Culture towards work performance at Biro Umum KESDM. Skripsi: Jakarta, Human Resource Management Concentration, Management Study Program, Department of Management, Faculty of Economics, State University of Jakarta.***

*The purpose of the research are: 1) To know description for leadership, organization culture, and work performance at general bureau of KESDM. 2) Test empirically influence of leadership towards work performance at general bureau of KESDM. 3) Test empirically influence of organization culture towards work performance at general bureau of KESDM. 4) Test empirically influence of leadership and organization culture towards work performance at general bureau of KESDM. The analysis implemented in this research are simple regression and multiple regression analysis. This research is taken 40 employees at equipment division of general bureau, while data collection by using quitionaire and cultivated using SPSS 19.0. The result of t test for leadership is 2.377, and the signification is 0.022. This shows that there is an effect between leadership toward work performance. The result of t test for organization culture is 2.931 ,and the signification is 0.005 This shows that there is an effect between organization culture toward work pwrformance. The result of F test is 5.471, and the signification is 0.008. This shows that there is an effect between leadership and organitazion culture toward work performance. The result of R<sup>2</sup> is 0.211 or 21.1%. It means work performance is affected by leadership and organization culture as much as 24.1%.*

*Keywords: leadership, organization culture, work performance*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Umum KESDM. Skripsi ini disusun oleh peneliti dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Skripsi ini mungkin tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. I Ketut R. Sudiardhita, selaku Dosen Pembimbing Satu.
2. Agung Wahyu Handaru, ST, MM selaku Dosen Pembimbing Dua sekaligus sebagai Ketua Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ).
3. Dra. Nurahma Hajat, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNJ.
4. Dra. Umi Mardiyati, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi UNJ.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNJ yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak ilmu selama perkuliahan.
6. Miftah dan Meity Dhinarti selaku Ayah dan ibu peneliti. Kakak, serta seluruh keluarga peneliti yang telah memberikan motivasi dan doa restu, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

7. Ir. Agung Pribadi MS.c , Kepala Bagian Rumah Tangga yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk mengadakan penelitian.
8. Seluruh pegawai Biro Umum khususnya pada Bagian Perlengkapan yang telah mengisi kuisisioner dan membantu peneliti selama proses penelitian.
9. Tri Cahyo, Try Utomo, Alfian Barokah, Vanny Deborah, Teman-teman Jurusan Manajemen 2007, dan Kakak-kakak Jurusan Manajemen 2006 yang telah memberi masukan mengenai penulisan skripsi.
10. Peneliti secara spesial mengucapkan terima kasih kepada Eka Padhil, yang tidak lelah berdoa dan memberikan dukungan kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih juga atas kesabaran dan pengorbanannya selama ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, sehingga peneliti dengan hati yang lapang akan menerima kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Januari 2012

Peneliti

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN UJIAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Pembatasan Masalah.....	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Kajian Teori.....	12
2.1.1 Kepemimpinan.....	12
2.1.1.1 Fungsi Kepemimpinan.....	14
2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	16

2.1.2 Budaya Organisasi.....	19
2.1.2.1 Manfaat Budaya Organisasi.....	20
2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi.....	22
2.1.3 Kinerja.....	23
2.1.3.1 Penilaian Kinerja.....	25
2.1.3.2 Instrumen Penilaian Kinerja Pada PNS.....	27
2.2 <i>Review</i> Penelitian Terdahulu.....	29
2.3 Kerangka Pemikiran.....	37
2.4 Hipotesis .....	41
 <b>BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian.....	42
3.1.1 Profil Organisasi.....	42
3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	45
3.2 Metodologi Penelitian.....	45
3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	46
3.3.1 Variabel Penelitian.....	46
3.3.2 Skala Pengukuran.....	47
3.4 Metodologi Penentuan Populasi atau Sampel.....	48
3.5 Prosedur Pengumpulan Data.....	49
3.6 Metode Analisis.....	51
3.6.1 Uji Instrumen.....	51
3.6.1.1 Uji Validitas.....	51
3.6.1.2 Uji Reliabilitas.....	51

3.6.2 Uji Asumsi Klasik.....	52
3.6.2.1 Uji Normalitas.....	52
3.6.2.2 Uji Linearitas.....	52
3.6.2.3 Uji Multikolinearitas.....	52
3.6.2.4 Uji Heteroskedastisitas.....	53
3.6.3 Analisis Regresi.....	53
3.6.3.1 Uji t.....	53
3.6.3.2 Uji F.....	54
3.6.3.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	55
3.6.3.4 Analisis Regresi Linear Berganda.....	56
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN &amp; PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Unit Analisis.....	58
4.2 Hasil Penelitian & Pembahasan.....	61
4.2.1 Hasil Uji Instrumen.....	61
4.2.1.1 Hasil Uji Validitas.....	61
4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	63
4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif.....	64
4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan.....	65
4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi....	67
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	71
4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas.....	71
4.2.3.2 Hasil Uji Linearitas.....	72
4.2.3.3 Hasil Uji Multikolinearitas.....	74

4.2.3.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	75
4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis.....	76
4.2.4.1 H <sub>1</sub> : Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	76
4.2.4.1.1 Uji t untuk H <sub>1</sub> .....	76
4.2.4.1.2 Model persamaan Regresi Linear Sederhana Untuk H <sub>1</sub> .....	78
4.2.4.1.3 Hasil analisis Determinasi (R <sup>2</sup> ) untuk H <sub>1</sub> .....	79
4.2.4.2 H <sub>2</sub> : Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	80
4.2.4.2.1 Uji t untuk H <sub>2</sub> .....	80
4.2.4.2.2 Model persamaan Regresi Linear Sederhana Untuk H <sub>2</sub> .....	81
4.2.4.2.3 Hasil analisis Determinasi (R <sup>2</sup> ) untuk H <sub>2</sub> .....	82
4.2.4.3 H <sub>3</sub> : Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	83
4.2.4.3.1 Hasil Regresi Linear Berganda .....	83
4.2.4.3.2 Hasil Uji F.....	84
4.2.4.3.3 Model persamaan Regresi Linear Berganda Untuk H <sub>3</sub> .....	86
4.2.4.3.4 Hasil analisis Determinasi (R <sup>2</sup> ) untuk H <sub>3</sub> .....	87
4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian.....	88

<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran.....	93
5.2.1	Saran Untuk Peneliti Selanjutnya.....	93
5.2.2	Saran Untuk Biro Umum KESDM.....	93
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	95
	<b>LAMPIRAN</b>	97
	<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	124

## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Hasil Penyebaran Kuisisioner Pra Riset.....	4
Tabel 1.2	Hasil Penyebaran Kuisisioner Pra Riset Di Empat Bagian Biro Umum.....	6
Tabel 2.1	Matriks Penelitian Terdahulu.....	35
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.....	46
Tabel 3.2	Bobot Skor Menggunakan Skala Likert.....	48
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas.....	63
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	64
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Pernyataan Variabel Kepemimpinan.....	66
Tabel 4.4	Hasil Perhitungan Pernyataan Variabel Budaya Organisasi.....	69
Tabel 4.5	Hasil Uji Normalitas.....	71
Tabel 4.6	Hasil Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Kinerja.....	72
Tabel 4.7	Hasil Uji Linearitas Variabel Budaya Organisasi Dengan Variabel Kinerja.....	73
Tabel 4.8	Hasil Uji Multikolinearitas.....	74
Tabel 4.9	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	76

Tabel 4.10	Hasil Uji T Variabel Kepemimpinan.....	77
Tabel 4.11	Hasil Analisa Determinasi Untuk H <sub>1</sub> .....	79
Tabel 4.12	Hasil Uji T Variabel Budaya Organisasi.....	81
Tabel 4.13	Hasil Analisa Determinasi Untuk H <sub>2</sub> .....	82
Tabel 4.14	Hasil Regresi Linear Berganda.....	83
Tabel 4.15	Hasil Uji F untuk H <sub>3</sub> .....	85
Tabel 4.16	Hasil Analisis Determinasi untuk H <sub>3</sub> .....	87
Tabel 4.17	Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear.....	88

## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Keterkaitan Variabel .....	40
Gambar 3.1	Bagan Organisasi Sekretariat Jenderal KESDM.....	42
Gambar 3.2	Bagan Organisasi Biro Umum KESDM.....	44
Gambar 4.1	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Gambar 4.2	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Gambar 4.3	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	60
Gambar 4.4	<i>Pie Chart</i> Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	97
Lampiran 2	Rekapitulasi Kuesioner Uji Coba Variabel Kepemimpinan.....	101
Lampiran 3	Rekapitulasi Kuesioner Uji Coba Variabel Budaya Organisasi.....	102
Lampiran 4	Rekapitulasi Kuesioner Final Variabel Kepemimpinan.....	103
Lampiran 5	Rekapitulasi Kuesioner Final Variabel Budaya Organisasi.....	105
Lampiran 6	Contoh DP3 yang digunakan dalam penelitian.....	107
Lampiran 7	Rekapitulasi DP3 Variabel Kinerja.....	108
Lampiran 8	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan..	109
Lampiran 9	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....	111
Lampiran 10	Hasil Uji Validitas.....	113
Lampiran 11	Hasil Uji Reliabilitas.....	114
Lampiran 12	Hasil Uji Normalitas.....	115
Lampiran 13	Hasil Uji Linearitas.....	116
Lampiran 14	Hasil Uji Multikolinearitas.....	118
Lampiran 15	Hasil Regresi Linear Sederhana.....	120
Lampiran 16	Hasil Regresi Linear Berganda.....	123

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena baik atau buruknya kinerja suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Kepemimpinan dalam hal ini merupakan faktor yang sangat penting. Dalam suatu organisasi atau instansi, kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan. Ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Beberapa penelitian telah memperlihatkan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan. Ini tergantung pada pemimpinnya, bawahan, dan situasi yang ada.

Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif.

Macam gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja yang positif bagi pegawai. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi perilaku pegawai adalah system dalam organisasi itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, pegawai tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara pegawai bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya.

Gibson (1996), menyatakan budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang

dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat dan lain sebagainya.

Secara umum banyak sekali pandangan yang menganggap bahwa kinerja para aparatur negara masih sangat rendah. Hal ini pula yang peneliti temukan dalam Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM), khususnya pada Biro Umum yang menjadi subjek dari penelitian ini.

Melalui observasi lapangan yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa kinerja para pegawai di Biro Umum KESDM ini memiliki suatu permasalahan dalam hal kedisiplinan dan ketepatan penyelesaian tugas, dimana kedua hal tersebut dalam penilaian kinerja akan menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki tanggung jawab yang rendah terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya peneliti mencoba menghubungkan masalah kinerja tersebut dengan 2 faktor lainnya yakni kepemimpinan dan budaya organisasi dalam institusi tersebut untuk dibuat sebagai materi pra riset, karena selama proses observasi lapangan peneliti menemukan adanya keterkaitan antara faktor pemimpin dan budaya yang tercipta di dalam Biro Umum KESDM.

Berikut adalah hasil pra riset yang peneliti lakukan terkait masalah kinerja pegawai yang dihubungkan dengan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

Pertanyaan-pertanyaan berikut dibuat ditujukan untuk mengetahui permasalahan di Biro Umum KESDM secara keseluruhan, dengan meminta 15 orang pegawai untuk mengisi kuesioner.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penyebaran Kuisisioner Pra Riset**

<b>NO.</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>Baik</b>	<b>Kurang Baik</b>
1	Keterbukaan antar pegawai	100%	0%
2	Kerjasama	93%	7%
3	Hubungan atasan dengan bawahan	87%	13%
4	Kualitas pekerjaan	100%	0%
5	Ketepatan penyelesaian tugas	47%	<b>53%</b>
6	Kemampuan pegawai terhadap tugas	100%	0%
7	Disiplin terhadap jam kerja	33%	<b>67%</b>
8	Setuju terhadap kedisiplinan jam kerja	40%	<b>60%</b>
9	Pendapat terhadap kepribadian atasan	80%	20%
10	Pengawasan dari atasan	40%	<b>60%</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan kenyataan di lapangan bahwa sebagian besar pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM memiliki hubungan antar individu yang cukup baik, kerjasama yang terjalin baik, dan hubungan antara atasan dengan bawahan yang berjalan dengan lancar.

Namun disini juga terlihat suatu masalah dimana sebagian karyawan menunjukkan bahwa mereka kerap kurang disiplin dalam waktu tiba di kantor atau saat pulang kantor yakni sebesar 67% (pertanyaan no 7), serta mereka mentoleransi ketidakdisiplinan jam kerja tersebut.

Selain itu, seperti yang telah diketahui selama masa observasi lapangan. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (pertanyaan no 5) menjadi masalah yang cukup banyak diakui oleh para pegawai (53%), dan selanjutnya adalah masalah terkait pengawasan dari atasan yang cukup longgar (60%).

Berdasarkan hasil kuesioner pra riset diatas, terdapat suatu kecenderungan bahwa para pegawai yang menjadi subjek pra riset tersebut, sebagian besar merasa tidak ada masalah jika mereka berada di kantor kurang dari waktu kerja pada umumnya. Seperti yang terlihat pada pertanyaan nomor 7 dan 8 (sebesar 67% dan 60%).

Selanjutnya, untuk lebih mendapatkan gambaran yang menyeluruh terkait apakah masalah tersebut terjadi pada semua bagian di Biro Umum KESDM atau tidak, peneliti menyebarkan kuesioner lanjutan yang disebar ke 4 bagian yang terdapat dalam Biro Umum KESDM. Yaitu bagian rumah tangga pimpinan departemen, bagian rumah tangga sekretariat jenderal, bagian tata usaha, dan bagian perlengkapan. Dimana masing masing bagian diambil 10 orang untuk menjadi sampel dan diminta untuk mengisi kuesioner.

Berikut adalah hasil penyebaran kuesioner kedua yang menampilkan hasil kuesioner di 4 bagian dalam biro umum.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Penyebaran Kuisisioner Pra Riset**  
**Di Empat Bagian Biro Umum**

PERTANYAAN	Bag Rumah Tangga Pimpinan Dept. (%)		Bag Tata Usaha (%)		Bag Rumah Tangga Sekjen (%)		Bag Perlengkapan (%)	
	Baik	Baik	Baik	Kurang Baik	Baik	Kurang Baik	Baik	Kurang Baik
	Keterbukaan antar pegawai	100.0	0.0	86.7	13.3	100.0	0.0	73.3
Kerjasama	86.7	13.3	100.0	0.0	100.0	0.0	80.0	20.0
Hubungan atasan dengan bawahan	86.7	13.3	66.7	33.3	66.7	33.3	46.7	<b>53.3</b>
Kualitas pekerjaan	100.0	0.0	86.7	13.3	100.0	0.0	66.7	33.3
<b>Ketepatan penyelesaian tugas</b>	80.0	20.0	60.0	<b>40.0</b>	100.0	0.0	53.3	<b>46.7</b>
Kemampuan pegawai terhadap tugas	100.0	0.0	86.7	13.3	93.3	6.7	93.3	6.7
<b>Disiplin terhadap jam kerja</b>	80.0	20.0	73.3	26.7	86.7	13.3	13.3	<b>86.7</b>
Setuju terhadap kedisiplinan jam kerja	86.7	13.3	53.3	<b>46.7</b>	86.7	13.3	6.7	<b>93.3</b>
Pendapat terhadap kepribadian atasan	100.0	0.0	100.0	0.0	73.3	26.7	33.3	<b>60.0</b>
Pengawasan dari atasan	100.0	0.0	86.7	13.3	86.7	13.3	0.0	<b>100.0</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Hasil dari penyebaran kuesioner kedua menunjukkan bahwa masalah terkait kinerja (dalam hal ketepatan dalam penyelesaian tugas) banyak terjadi pada 2 bagian di Biro Umum KESDM yaitu bagian Tata Usaha (40%) dan Bagian Perlengkapan (46,7%). Dimana pegawai yang menjadi sampel dari 2 bagian tersebut mengaku kerap terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka masing-masing.

Namun diantara bagian tata usaha dengan bagian perlengkapan, yang paling menunjukkan adanya masalah terkait kinerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi adalah bagian perlengkapan. Karena selain faktor kinerja yang diakui sering terjadi keterlambatan, pada bagian perlengkapan juga menunjukkan kebiasaan yang mentoleransi ketidakdisiplinan jam kerja

(93,3%). Ditambah adanya faktor kurangnya pengawasan dan tuntutan dari atasan mereka masing-masing (100%). Sementara untuk poin yang sama di bagian tata usaha hanya menunjukkan persentase sebesar 46,7% untuk toleransi ketidakdisiplinan jam kerja dan 13,3% untuk kurangnya pengawasan.

Hasil pra riset diatas diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah seorang kepala sub bagian dalam Biro Umum KESDM, yang menyatakan bahwa dalam DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang rutin dilakukan untuk menilai kinerja pegawai KESDM sering kali dirinya memberikan nilai yang rendah pada beberapa indikator kinerja yang menjadi penilaian.

Dari 8 indikator penilaian kinerja yang terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan, umumnya beliau mengaku paling banyak memberikan nilai rendah pada bawahannya dari segi ketaatan, tanggung jawab, dan prakarsa. Hal ini terjadi karena menurut beliau banyak dari bawahannya, dan juga pegawai-pegawai lain yang umumnya masih berada dalam bagian peralatan kerap kurang bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya, serta kurang berinisiatif jika atasan yang bersangkutan tidak meminta secara langsung.

Namun, beliau menambahkan bahwa permasalahan yang terjadi mungkin berbeda pada bagian-bagian yang lain. Karena sejauh pengetahuan beliau, di bagian Rumah Tangga Pimpinan Departemen justru pegawainya memiliki tingkat tanggung jawab dan prakarsa yang baik.

Selain itu, berdasarkan data yang peneliti dapatkan, pada bulan Mei 2011, dari total 189 pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM terjadi 489 hari yang tercatat dimana pegawai tidak masuk kerja tanpa keterangan.

Itulah beberapa kondisi yang peneliti temukan saat melakukan observasi lapangan, serta pra riset di Biro Umum KESDM sehingga peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian di Biro Umum KESDM ini.

Biro Umum di KESDM sendiri merupakan suatu bagian yang secara kuantitas mewakili bagian terbesar dari Kementerian tersebut. Dan secara kualitas, Biro Umum merupakan bagian yang menjadi penunjang kinerja para pegawai di kementerian ini secara keseluruhan, mulai dari jajaran terendah hingga ke tingkat menteri berhubungan langsung dengan Biro Umum.

Dapat dibayangkan jika kinerja dari para pegawai di Biro Umum ini tidak bekerja dengan baik, maka kinerja Kementerian ESDM secara keseluruhan juga akan menurun. Berdasarkan masalah-masalah yang telah dijelaskan sebelumnya peneliti mencoba melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan pada Biro Umum Kementerian ESDM adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?

2. Apakah faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?
4. Apakah kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM?

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini peneliti membatasi penelitian terkait variabel kepemimpinan, yakni melalui fungsi-fungsinya. Karena secara logis, efektif atau tidaknya kepemimpinan dalam suatu organisasi salah satunya dapat dilihat melalui apakah pimpinan telah menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan baik atau tidak.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada Biro Umum Kementerian ESDM adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran tentang deskripsi kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.

3. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Biro Umum Kementerian ESDM.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja.

2. Bagi Kementerian ESDM.

Memberikan informasi dan gambaran mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada Kementerian ESDM khususnya di Biro Umum, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja.

#### 4. Bagi Dunia Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu cara pencapaian tujuan dengan cara mempengaruhi orang lain atau bawahan. Pemimpin merupakan faktor penentu sukses atau gagalnya sebuah organisasi. Pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahannya agar bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin mampu mengelola bawahannya dengan baik, maka kesuksesan organisasi akan tercapai.

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya.

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan di berbagai literatur dan juga pendapat ahli. Menurut Hasibuan dalam Dulbert (2008:2), “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Pendapat yang hampir senada diungkapkan oleh Siagian dalam Brahmajari dan Suprayetno (2008:126). “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”.

Lebih lanjut Yuki dalam Mariani (2005:24) memberikan definisinya tentang kepemimpinan yakni, “kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Robbins dalam Arif (2010:207) yang mendefinisikan “kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”.

R.E. Byrd dan Block, dalam Hervin (2011:14). “kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu”.

Dari pendapat para ahli diatas ada beberapa kata kunci yang digunakan para ahli dalam mendefinisikan kepemimpinan yaitu kemampuan pemimpin, mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan bawahan, individu, kelompok, secara efektif, dan mencapai tujuan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan bawahan (baik individu maupun kelompok) untuk bekerja

sama melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang berhubungan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan cara yang efektif.

#### **2.1.1.1 Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat dikatakan berjalan dengan baik apabila fungsinya telah terpenuhi, oleh sebab itu seorang pemimpin haruslah dapat menggunakan peran yang dimilikinya secara optimal sehingga akan dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif yang terwujud dalam kerja sama dari orang-orang yang dipimpinya.

Beberapa pendapat mengenai fungsi kepemimpinan di jelaskan oleh sejumlah tokoh, diantaranya pendapat yang diutarakan Nawawi dalam Cholisoh (2006:35-36), secara operasional fungsi kepemimpinan dibedakan lima, yaitu:

1. Fungsi instruktif
2. Fungsi konsultatif
3. Fungsi partisipatif
4. Fungsi delegatif
5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi instruktif berarti pimpinan memiliki wewenang untuk memerintahkan anggota atau bawahannya. Perintah tersebut bersumber dari keputusan yang ditetapkannya. Fungsi ini juga berkenaan dengan kemampuan pemimpin menggerakkan dan memotivasi bawahan menjalankan perintah tersebut.

Fungsi konsultatif pemimpin, maksudnya adalah anggota organisasi diberi kesempatan untuk berkonsultasi dengan pemimpin

mengenai masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Selain itu, fungsi konsultatif juga berarti pemimpin bersedia menerima kritik dan saran dari anggotanya.

Fungsi partisipasi pemimpin, yakni mengikutsertakan bawahan dalam hal mengambil keputusan dan juga pelaksanaannya. Fungsi partisipasi berguna untuk menjaga hubungan baik antara pimpinan dengan bawahannya. Dari sisi lain, fungsi partisipasi berarti juga pemimpin bersedia ikut serta dalam proses pelaksanaan keputusannya.

Fungsi delegasi merupakan kemampuan pemimpin mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pekerjaannya pada bawahan. Namun pemimpin harus memilah-milah pekerjaannya itu bisa dilimpahkan atau tidak. Fungsi ini berarti pemimpin percaya kepada bawahannya.

Fungsi pengendalian adalah pemimpin mampu memberikan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan terhadap bawahan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Pendapat yang sedikit berbeda juga dijelaskan oleh Haris dalam Prasetyo (2010:26) yang menyebutkan bahwa pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila telah menjalankan fungsi kepemimpinan yang terdiri dari:

1. Memenuhi pemuasan kebutuhan langsung dari para bawahan
2. Menyusun rencana untuk pencapaian tujuan
3. Menyingkirkan rintangan-rintangan yang menghalangi pencapaian tujuan
4. Memodifikasi tujuan-tujuan karyawan agar dapat bermanfaat pula bagi organisasi yang bersangkutan

Dari beberapa pendapat ahli diatas tentang fungsi kepemimpinan maka dapat ditarik kesimpulan, fungsi kepemimpinan secara umum terdiri dari fungsi pembuat keputusan, fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian

#### **2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya, pola dan bentuk yang ditunjukkan oleh para pemimpin dalam memimpin bawahannya. Ada banyak gaya yang dikemukakan oleh beberapa ahli tidak persis sama namun makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai ke tingkat yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Secara umum Hasibuan membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga:

## 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Ada beberapa pendapat ahli mengenai gaya kepemimpinan otoriter yakni menurut Hasibuan (2009:172), "kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan".

Menurut Sondang P. Siagian (2009:76), pemimpin yang bertipe otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Penonjolan diri yang berlebihan
2. Menjadi "penguasa tunggal" dalam organisasi
3. Gila Hormat atau "*megalomaniac*"
4. Mengutamakan loyalitas dari bawahan, diatas kinerja, kecakapan dan kriteria-kriteria lainnya
5. Menerapkan disiplin organisasi yang keras dan kaku
6. Menerapkan pengendalian dan pengawasan yang ketat terhadap bawahan

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan otoriter adalah pemimpin sebagai pengambil keputusan mutlak, tidak mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, bawahan harus menjalankan keputusan pemimpin dan adanya penghargaan dan hukuman dari pemimpin terhadap para bawahannya.

## **2. Gaya kepemimpinan Partisipatif**

Menurut Hasibuan (2009:172), “kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Likert (dalam Usman, 2009:307) “gaya kepemimpinan partisipatif memiliki ciri seperti berikut: kelompok membuat sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, pemimpin memperhatikan pendapat kelompok dalam pengambilan keputusan, pemimpin mampu membangun motivasi dalam bekerja sehingga bawahan merasa penting dan berarti, pemimpin dan bawahan memiliki hubungan yang terbuka, bersahabat dan saling percaya”.

Dari dua pendapat diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin mampu memberikan motivasi bawahan agar merasa memiliki perusahaan, adanya komunikasi dua arah dan kerja sama yang serasi, serta adanya kemudahan akses informasi.

### **3. Gaya Kepemimpinan Delegatif**

Hasibuan (2009:172-173) menjelaskan, “kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada bawahan”.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan gaya kepemimpinan delegatif meliputi pendelegasian tugas dan wewenang dari atasan ke bawahan, pemberian sedikit pengawasan dan pengarahan, dan kebebasan bawahan dalam menyelesaikan tugas dengan caranya sendiri sehingga dapat selesai dengan baik.

#### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robbins dalam Soedjono (24:2007) menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain”.

Sedangkan menurut Victor S.L Tan dalam Dalimunthe (19:2009), “budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal

dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah”.

Schein dalam Darma (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Definisi Schein ini mengilustrasikan bahwa budaya mencakup asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan ketiga definisi budaya organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan, budaya organisasi merupakan himpunan dari sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota dalam organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya dan diwariskan kepada anggota baru dalam organisasi.

#### **2.1.2.1 Manfaat Budaya Organisasi**

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Selain itu budaya organisasi pun dapat menjadi rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi para anggota organisasi terhadap suatu masalah.

Beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2003). yaitu sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi.

Budaya organisasi sebagai tapal batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kemudian dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.

Dengan nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, maka budaya organisasi akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.

Terakhir, kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai – nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

#### **2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi budaya organisasi merupakan karakteristik dan elemen yang membentuk budaya organisasi itu sendiri. Budaya organisasi

tersebut kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Berikut ini merupakan tujuh dimensi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2007: 511-512):

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci.
3. Orientasi hasil.
4. Orientasi individu.
5. Orientasi kelompok.
6. Keagresifan.
7. Stabilitas.

Berbeda dengan pendapat Robbins dan Judge, Buchanan dan Huczyski (dalam Koesmono, 2005: 168) mengemukakan lima dimensi budaya organisasi, yaitu:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Pendapat.
4. Sikap.
5. Norma.

Nilai dan kepercayaan merupakan dua faktor esensial yang menjadi dimensi budaya organisasi. Nilai adalah suatu hal spesifik yang memiliki arti penting bagi individu maupun kelompok. Sedangkan kepercayaan adalah ekspektasi positif terhadap beberapa hal yang diyakini benar.

Berdasarkan definisi, manfaat, dan dimensi budaya organisasi, maka kesimpulan yang dapat diambil, budaya organisasi adalah pemahaman penting dari nilai, kepercayaan, pendapat, sikap, dan norma yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai

perekat yang menyatukan organisasi dan pemberi identitas bagi organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

### 2.1.3 Kinerja

Mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan finansial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima. Namun pada pertengahan dekade tahun 1990-an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut, dan bermunculan metode-metode pengukuran kinerja yang baru.

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. “*Performance* atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi” (Thompson, 1999). Lebih jauh Robbins (2003) menyatakan bahwa “kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship* dan *satisfaction*”.

“Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama” (Rivai, 2009).

Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu.

Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Lebih lanjut, Simanjuntak (2001) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

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

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, setiap organisasi memiliki ukuran penilaian kinerja yang berbeda-beda satu sama lain dan ukuran penilaian kinerja sangat bervariasi tergantung pada bidang pekerjaan masing-masing organisasi. Namun dapat disimpulkan bahwa beberapa kriteria yang umum digunakan dalam menentukan kinerja diantaranya adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, jangka waktu penyelesaian pekerjaan, kreatifitas, inisiatif, dan kerjasama.

#### **2.1.3.1 Penilaian Kinerja**

Tujuan diadakannya penilaian prestasi kerja, diantaranya untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan

balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan”.

Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 2009:97) ialah: “*Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some subject, person or thing* (penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda)”.

Sementara itu, Cascio (1991:73) menyatakan bahwa "Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja)".

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja tersebut yaitu, sebagai sumber data untuk administrasi kepegawaian seperti perencanaan kepegawaian dan kegiatan pengembangan jangka

panjang bagi organisasi yang bersangkutan, untuk memberikan konseling kepada pegawai, dan untuk memberikan umpan balik yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki ataupun meningkatkan kualitas kerja pegawai.

### **2.1.3.2 Instrumen Penilaian Kinerja Pada PNS**

Salah satu instrumen untuk dapat mengarahkan PNS pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja), yang secara formal tertuang pada PP No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS, atau lebih dikenal dengan DP3.

DP3 sendiri terdiri dari beberapa unsur penilaian yang diantaranya adalah: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

#### **1. Kesetiaan**

Ialah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas.

#### **2. Prestasi Kerja**

Ialah suatu hasil kerja yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

### **3. Tanggung Jawab**

Ialah kesanggupan seorang PNS untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

### **4. Ketaatan**

Ialah kesanggupan seorang PNS untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

### **5. Kejujuran**

Ialah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

### **6. Kerja sama**

Ialah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **7. Prakarsa**

Ialah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

## **8. Kepemimpinan**

Ialah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya. Penilaian unsur kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memegang suatu jabatan.

### **2.2 Review Penelitian Terdahulu**

- 1. Asfar Halim Dalimunthe dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan”. Universitas Sumatera Utara. Skripsi, 2009.**

Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Responden penelitian adalah pegawai Dinas Infokom dan PDE Kota Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen budaya organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari hasil korelasi koefisien product moment yaitu 0,578.

**2. Soedjono “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan, Studi Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”. STIESIA Surabaya. Jurnal, 2005.**

Hasil analisis SEM menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi (X) ke kinerja organisasi (Y) sebesar 0,756 dengan nilai probabilitas 3,5291  $10^{-14}$  lebih kecil dari 0,05, menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Y).

Budaya organisasi yang kuat di kantor dan keempat UPTD terminal merupakan hasil dari penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

**3. Ricco Prasetyo “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Mitra Usaha Ummat”. Universitas Islam Indonesia. Skripsi, 2010.**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan sejauh mana konsep dasar dan penerapan kepemimpinan di BMT Mitra Usaha Umat. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 23 responden karyawan, dapat disimpulkan bahwa konsep dasar dan penerapan kepemimpinan BMT Mitra Usaha Ummat sudah berjalan efektif. Dimana hal ini terlihat pada koefisien determinasi diperoleh dari  $R$  Square sebesar 0,346 , yang artinya bahwa 34,6% perubahan variabel dependent (kinerja karyawan) mampu dijelaskan oleh variabel independent (kepemimpinan) hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh konsep dasar dan penerapan kepemimpinan di BMT Mitra Usaha Ummat cukup positif.

Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung sebesar 5,283 dengan signifikansi < 5% yaitu sebesar 0,014 dimana bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan) dengan indikator hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

**4. Istithoatun Choliso “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bayu Buana Gemilang,”. Universitas Indonesia. Tesis, 2006.**

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja; hubungan antara motivasi dengan kinerja; hubungan antara kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja.

Berdasarkan analisis bivariat dengan menggunakan metode *Pearson correlations* yang telah dilakukan, maka penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara variabel kinerja dengan dengan kepemimpinan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r korelasi antara kedua variabel tersebut sebesar 0,510, dimana nilai ini menunjukkan ada hubungan antara variabel kinerja dengan variabel kepemimpinan dengan kekuatan hubungan sedang.

**5. Nurdin Hidayat “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indogranit Tunggal Perkasa,”. Universitas Indonesia. Tesis, 2004.**

Dalam penelitian ini yang mengukur hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja menggunakan statistik Non Parametrik melalui korelasi Spearman, didapat korelasi sebesar 0,523. Dengan nilai keeratan hubungan

pada tingkatan sedang. Selanjutnya, berdasarkan uji t ditemukan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

6. **Rr. Tri Yunaeni Esty Utami “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Jenderal Pemasyarakatan,”. Universitas Indonesia. Tesis, 2006.**

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai direktorat jenderal pemasyarakatan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien determinasi (R Square) untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,428 atau 42,8%, sedangkan nilai R menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,655 yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai karena R lebih besar dari 0,600.

7. **Shadare Oluseyi dan Hamed T. Ayo dengan judul “Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management of Employee Performance in some selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria”. University Of Lagos dan University of Ibadan, Nigeria. Jurnal, 2009.**

Penelitian ini menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan yang efektif dan manajemen waktu terhadap kinerja karyawan di beberapa industri di Ibadan, Nigeria. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan yang efektif mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja kemudian diikuti variabel motivasi kerja. Sedangkan variabel manajemen waktu berpengaruh kecil terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel ini sangat penting diteliti oleh peneliti maupun manajer HRD untuk mengetahui bagaimana mendorong karyawan agar produktifitasnya efektif.

**8. Rani Mariam “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)”. Universitas Diponegoro. Tesis, 2009.**

Pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja, masing-masing ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $<0,05$  yaitu sebesar 0,0001 dan 0,043. Variabel budaya kerja juga masing-masing menunjukkan nilai sebesar 0,005 terhadap kepuasan kerja dan 0,042 terhadap kinerja. Dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja secara searah, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,0030.

**9. Rusdan Arif “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang”. Universitas Diponegoro. Skripsi, 2010.**

Dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar, yaitu 0,490. Kondisi ini terjadi karena kepemimpinan merupakan pendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti secara signifikan sebesar 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,771, artinya 77,10% kinerja karyawan PT. Bank Mega Semarang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan, sedangkan selebihnya 22,90 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

10. **Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan, Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia”. Universitas 17 Agustus Surabaya. Jurnal, 2008.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat

menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Untuk lebih jelasnya, ringkasan dari *review* penelitian diatas dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Nama Pengarang	Judul	Variabel		
	Tahun		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y
1	Asfar Halim Dalimunthe 2009	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan	-	✓	✓

2	Soedjono 2005	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan	-	✓	✓
3	Ricco Prasetyo 2010	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Mitra Usaha Ummat	✓	-	✓
4	Shadare Oluseyi dan Hammed T. Ayo 2009	<i>Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management of Employee Performance in Some selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria.</i>	✓	-	✓
5	Isthitoatun Choliso 2006	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bayu Buana Gemilang	✓	-	✓
6	Nurdin Hidayat 2004	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indogranit Tunggal Perkasa	✓	-	✓
7	Rr. Tri Yunaeni Esty Utami 2006	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan	✓	-	✓
8	Rani Mariam 2009	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	✓	✓	✓
9	Rusdan Arif 2010	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang	✓	✓	✓

10	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno 2008	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan	✓	✓	✓
----	---	--	---	---	---

Sumber : Data diolah oleh peneliti

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kinerja adalah pencapaian yang didapat individu, kelompok maupun perusahaan dari suatu pekerjaan selama periode tertentu yang berupa hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas dan perilaku kerja. Setiap pegawai menghasilkan kinerja berbeda satu sama lain tergantung pada kemampuan dan pengetahuannya akan pekerjaan yang diembannya.

Untuk mengarahkan kinerja yang berbeda itu agar tetap sesuai dengan standar dan tujuan yang diharapkan diperlukan manajemen kinerja. Manajemen kinerja berguna untuk memastikan kinerja terarah dan sesuai tujuan organisasi. Kinerja yang dihasilkan pegawai diukur atau dinilai oleh organisasi dengan sistem penilaian kinerja. Setiap organisasi memiliki sistem penilaian kinerja tersendiri tergantung pada bidang pekerjaan organisasi tersebut. Dalam penelitian ini sistem penilaian kinerja yang digunakan adalah melalui DP3.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan ialah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan memiliki fungsi yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dalam sebuah

organisasi seperti, mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku. Setiap kepemimpinan seorang pemimpin memiliki gaya tersendiri yang berbeda satu sama lain. Hal ini disebabkan setiap manusia memiliki karakteristik yang berbeda dan situasi yang dihadapinya pun berbeda.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti, terdapat lima *review* mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Salah satu contohnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ricco Prasetyo dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan Pada BMT Mitra Usaha Umat”. Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan sejauh mana konsep dasar dan penerapan kepemimpinan di BMT Mitra Usaha Umat. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan searah antara kepemimpinan terhadap kinerja.

Kemudian, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sudah sejak lama dipercaya dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan ciri khas dari sebuah organisasi atau perusahaan, yang membedakannya dengan organisasi atau perusahaan lain. Budaya organisasi meliputi pemahaman penting dari kepercayaan, nilai, pendapat, sikap, dan norma yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Terdapat dua *review* penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dijadikan referensi oleh peneliti,

antara lain penelitian yang dilakukan oleh Asfar Halim Dalimunthe. Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Responden penelitian adalah pegawai Dinas Infokom dan PDE Kota Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen budaya organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Jadi, penelitian tersebut mengimplikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Secara logis dan teoritis, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rusdan Arif, yang mengimplikasikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

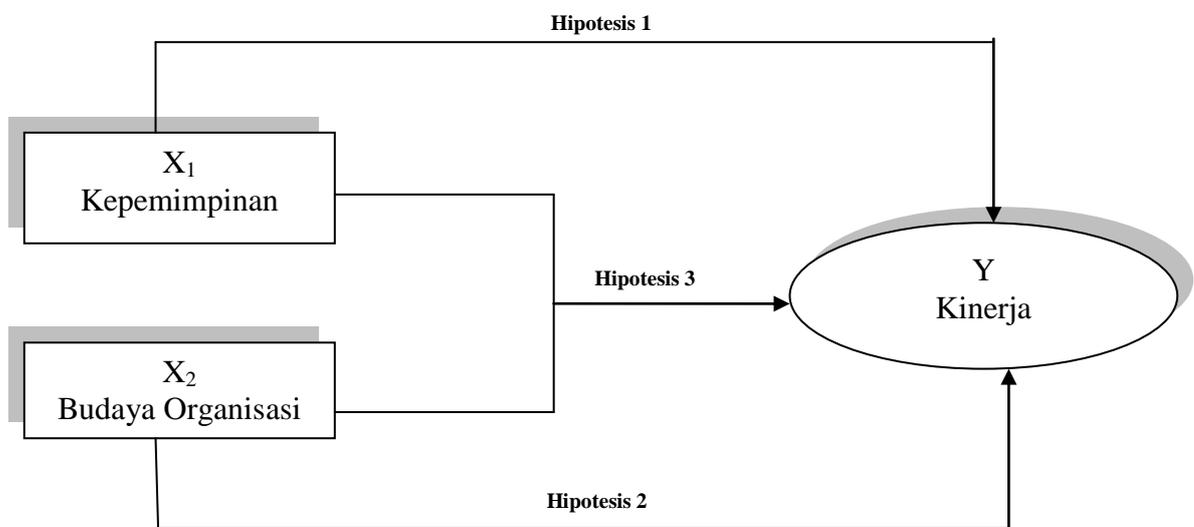
Dalam penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kondisi itu terjadi karena kepemimpinan merupakan pendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Kemudian, dalam penelitian yang dilakukan oleh Rusdan Arif itu pula dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT. Bank Mega Semarang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, kepemimpinan,

sedangkan selebihnya 22,90 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian tersebut.

Berdasarkan teori-teori yang telah diulas sebelumnya, serta diperkuat dengan penelitian-penelitian pendukung terkait pengaruh kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja itulah peneliti mencoba mengembangkan kerangka berpikir untuk digunakan dalam penelitian ini.

Kinerja (Y) sebagai variabel terikat, dipengaruhi oleh dua variabel bebas, yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain Pengambilan keputusan, instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi, dan pengendalian. Dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain kepercayaan, nilai, pendapat, sikap, dan norma. Model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 Keterkaitan Variabel

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Keterangan:

$X_1$  : Variabel Bebas = Kepemimpinan  
 $X_2$  : Variabel Bebas = Budaya organisasi  
 $Y$  : Variabel Terikat = Kinerja  
 = Arah hubungan variabel

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

### Hipotesis 1

$H_o$  : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian ESDM.

$H_a$  : Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian ESDM.

### Hipotesis 2

$H_o$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian ESDM.

$H_a$  : Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian ESDM.

### Hipotesis 3

$H_o$  : Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian ESDM.

$H_a$  : Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Biro Umum Kementerian ESDM.

## BAB III

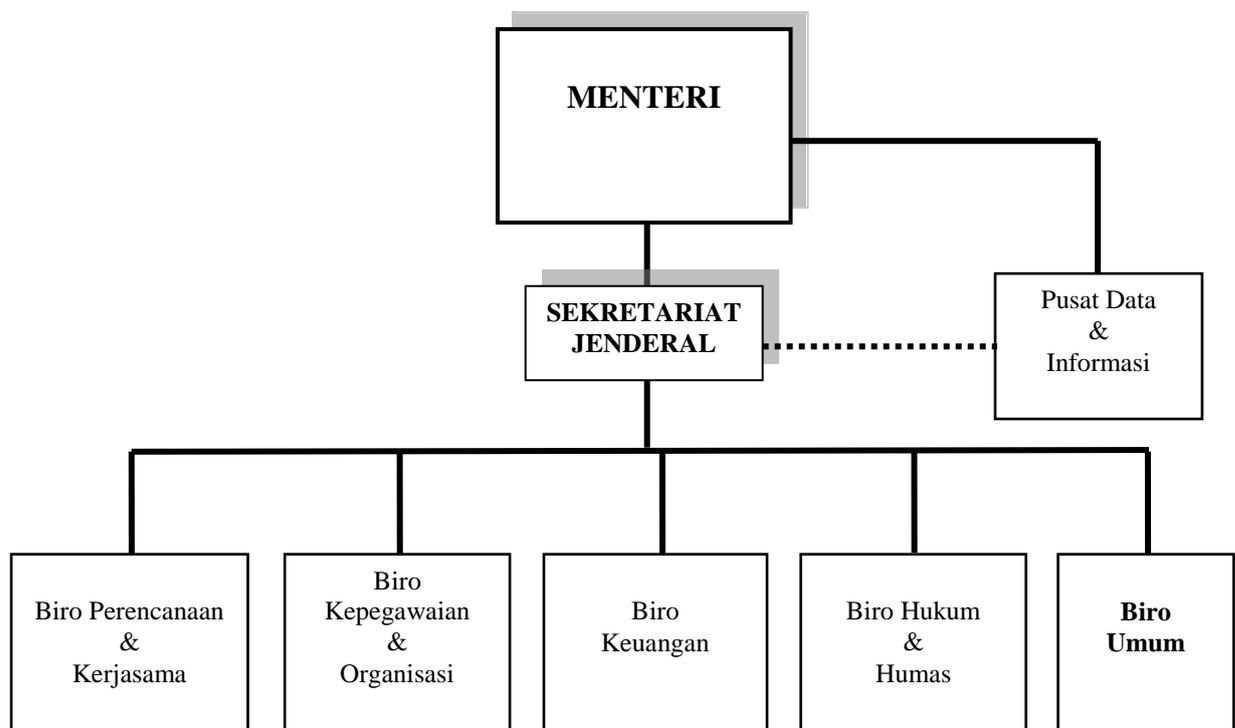
### OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

##### 3.1.1 Profil Organisasi

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral merupakan unsur pelaksana Pemerintah yang mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral.

##### 3.1.1.1 Bagan Organisasi KESDM :



Gambar 3.1 Bagan Organisasi Sekretariat Jenderal KESDM

Sumber : Data KESDM

### 3.1.1.2 Visi & Misi KESDM:

#### Visi:

Terwujudnya ketahanan dan kemandirian energi serta peningkatan nilai tambah energi dan mineral yang berwawasan lingkungan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat.

#### Misi:

1. Meningkatkan keamanan pasokan energi dan mineral dalam negeri.
2. Meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap energi, mineral dan informasi geologi.
3. Mendorong keekonomian harga energi dan mineral dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi masyarakat
4. Mendorong peningkatan kemampuan dalam negeri dalam pengelolaan energi, mineral dan kegeologian.
5. Meningkatkan nilai tambah energi dan mineral.
6. Meningkatkan pembinaan, pengelolaan dan pengendalian kegiatan usaha energi dan mineral secara berdaya guna, berhasil guna, berdaya saing, berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.
7. Meningkatkan kemampuan kelitbangan dan kediklatan ESDM
8. Meningkatkan kualitas SDM dan ESDM
9. Melaksanakan *good governance*

### 3.1.1.3 Fungsi KESDM

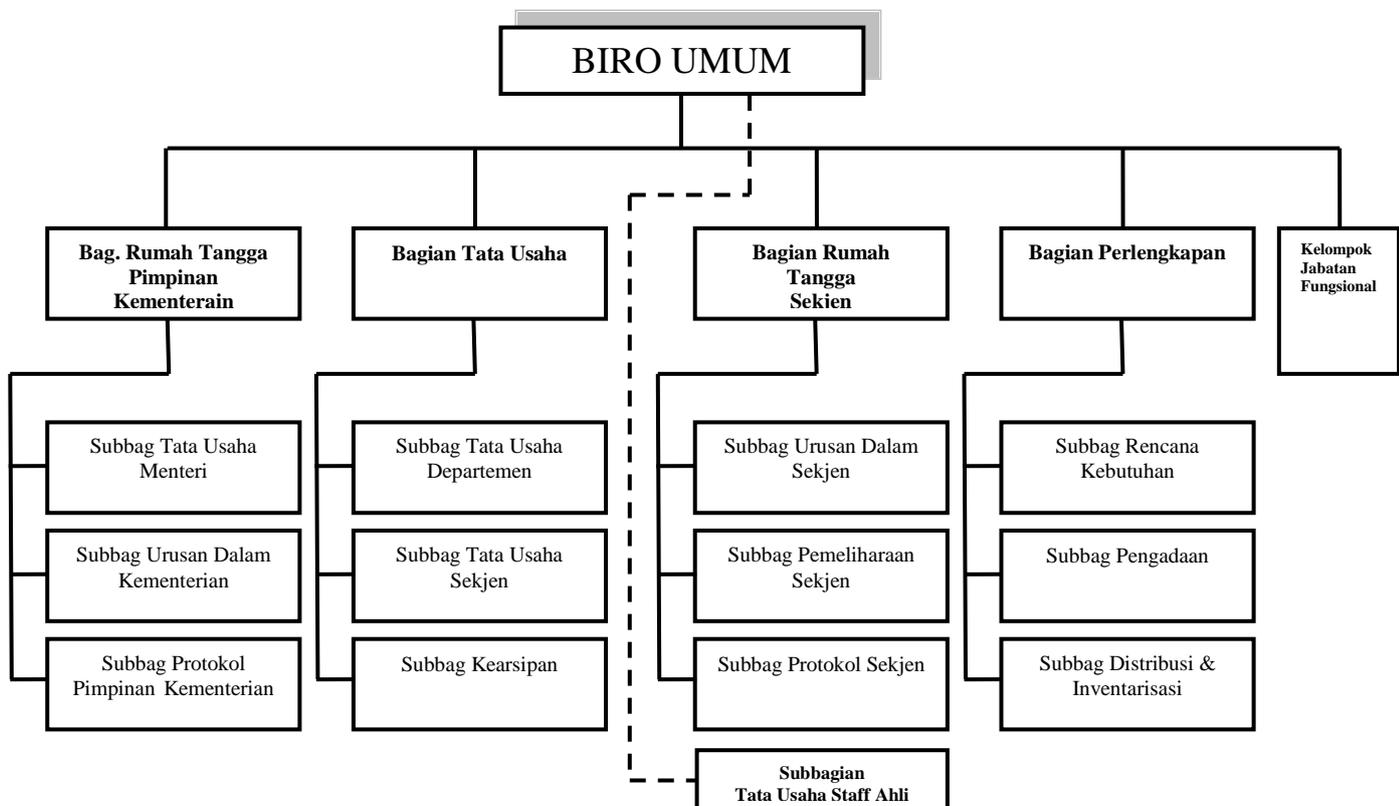
1. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan dan kebijakan teknis di bidang energi dan sumber daya mineral;
2. Pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang energi dan sumber daya mineral;
3. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian;
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas Kementerian
5. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsi Kementerian kepada Presiden.

### 3.1.1.4 Biro Umum KESDM

Berdasarkan pasal 85 keputusan Menteri ESDM, biro umum KESDM menyelenggarakan fungsi:

- Penyelenggaraan koordinasi perlengkapan, pengadaan, tata persuratan dinas dan kearsipan.
- Perumusan pedoman dan prosedur kerja pelaksanaan rumah tangga, perlengkapan dan pengadaan, tata persuratan dinas dan kearsipan.
- Perumusan rencana kebutuhan atau penggunaan sarana dan prasarana kerja Kementerian.
- Pengelolaan rumah tangga, tata usaha dan kearsipan.
- Pengelolaan keamanan dan keselamatan, serta kebersihan dan pemeliharaan barang inventaris.
- Penyedia sarana dan prasarana kerja, serta pengelolaan distribusi penggunaan barang inventaris dan pelaksanaan Penguasa Barang Inventaris Sekretariat Jenderal.

### 3.1.1.7 Bagan Organisasi di Biro Umum KESDM



Gambar 3.2 Bagan Organisasi Biro Umum KESDM

Sumber : Data diolah oleh peneliti

### **3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan secara langsung pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM), yang beralamat di Jl. Medan Merdeka Selatan No. 18 Jakarta 10110. Peneliti telah terlebih dahulu melakukan observasi lapangan pada bulan Agustus 2011, dan kemudian dilanjutkan dengan mengadakan penelitian lanjutan pada bulan September dan Desember 2011.

### **3.2 Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan riset deskriptif dan riset eksplanatori. "Riset deskriptif yaitu penelitian yang menjelaskan atau memberi paparan pada variabel yang diteliti dan ketergantungan variabel pada sub variabelnya" (Umar 2009:22). Riset deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi.

"Riset eksplanatori yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti" (Umar 2009:33). Penelitian eksplanatori dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat.

### 3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

#### 3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Variabel independen yaitu kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan & Budaya Organisasi**

Variabel	Dimensi	Indikator	Nomor
<b>1. Kepemimpinan</b> Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menjalankan fungsi instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain dengan cara atau gaya tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.	1. Fungsi Instruksi	Kejelasan perintah	1
		Menggerakkan	2
	2. Fungsi Konsultasi	Konsultasi masalah	3
		Dorongan kreatif & inovasi	4
		Keterbukaan terhadap kritik & saran	5
	3. Fungsi Partisipasi	Keikutsertaan bawahan	6
		Menjaga hubungan baik	7
	4. Fungsi Delegasi	Delegasi wewenang	8
		Percaya kemampuan bawahan	9
	5. Fungsi Pengendalian	Monitoring pekerjaan	10

		Review terhadap kemajuan dan hambatan kerja	11
		Umpan balik terhadap hasil kerja	12
<b>2. Budaya Organisasi</b> Pemahaman penting dari nilai, kepercayaan, pendapat, sikap, dan norma yang berkembang dari waktu ke waktu, serta berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.	1. Nilai	Lambang atau simbol perusahaan	13
		Visi dan misi perusahaan	14
	2. Kepercayaan	Karyawan dianggap bagian dari keluarga	15
		Suasana saling mempercayai	16
	3. Pendapat	Kebebasan untuk mengemukakan pendapat.	17
		Ikatan emosional dengan perusahaan.	18
			19
	4. Sikap	Sikap terhadap beban kerja.	20
		Kesungguhan dalam bekerja	21
	5. Norma	Kepatuhan terhadap peraturan.	22
Etika kerja		23	

Sumber: Diolah oleh peneliti.

### 3.3.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Menurut Nazir (2005: 338), "skala likert adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan

berdasarkan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang diukur”. Ketika menggunakan skala likert, skor dari jawaban yang ditunjukkan responden dijumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden.

**Tabel 3.2**  
**Bobot Skor Menggunakan Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Bobot Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Nazir (2005: 338)

### 3.4 Metode Penentuan Populasi atau Sampel

Populasi mengacu pada seluruh kelompok, kejadian-kejadian, atau hal-hal yang menarik untuk diselidiki oleh peneliti (Sekaran, 2003: 265). Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan pada Bab 1 dimana masalah terkait kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai yang paling besar ditemukan pada Bagian Perlengkapan Biro Umum KESDM, maka peneliti memutuskan untuk memilih bagian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 44 orang, yakni seluruh pegawai yang ada di Bagian Perlengkapan Biro Umum Kementerian ESDM.

Sampel adalah kumpulan atau bagian dari populasi, yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih, dimana beberapa elemen populasi akan membentuk sampel dalam penelitian (Sekaran 2003:266).

Dalam menentukan sampel, peneliti menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Keterangan:

**n** = Ukuran sampel

**N** = Ukuran Populasi

**e** = 5% kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi.

Maka besarnya sampel adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{44}{1 + 44 (0.05)^2} \\ &= 39,64 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan, didapat hasil 39,64 dan dibulatkan menjadi 40 responden penelitian. Peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* dalam penentuan responden penelitian.

### 3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti terhadap variabel yang diinginkan untuk tujuan penelitian (Sekaran, 2003: 219).

Data primer dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

1) Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh data secara langsung dan mendalam. Wawancara dapat berupa wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Jika menggunakan wawancara terstruktur, peneliti terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden, sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti secara spontanitas menanyakan pertanyaan kepada responden.

2) Kuisisioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pernyataan tertutup.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran, 2003: 219). Data sekunder yang digunakan oleh peneliti didapat dari hasil penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah cara memperoleh data dengan

mengumpulkan data-data dari berbagai sumber buku, jurnal, artikel, karya ilmiah, skripsi, dan tesis yang berhubungan dengan materi penelitian.

### **3.6 Metode Analisis**

#### **3.6.1 Uji Instrumen**

##### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Menurut Umar (2008: 52), uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

##### **3.6.1.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Umar (2008:54), uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Menurut Nannuly dalam Umar (2008:56), uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *Alpha Croanbachs*, dimana nilai korelasi  $r$  akan dibandingkan dengan nilai 0,7 yang merupakan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima.

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai korelasi  $r < 0,6$ , maka instrumen penelitian tidak reliabel.
2. Jika nilai korelasi  $r > 0,6$ , maka instrumen penelitian reliabel.

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.6.2.1 Uji Normalitas

Menurut Umar (2008: 77), uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Menurut Ghozali (dalam Leonardus, 2010: 36), model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi  $> 0,05$ .

#### 3.6.2.2 Uji Linearitas

Menurut Priyatno (2010: 73), uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan SPSS, dengan kriteria dua variabel. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

#### 3.6.2.3 Uji Multikolinearitas

Menurut Umar (2008: 80), uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Mengukur multikoliniearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance*

*Inflation Factor* (VIF) pada model regresi, jika besar  $VIF < 5$  atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas (Umar, 2008: 81).

#### 3.6.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Umar (2008: 82), uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas (Umar, 2008:82). Menurut Priyatno (2010: 84), prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

### 3.6.3 Analisis Regresi

#### 3.6.3.1 Uji t

Menurut Priyatno (2010: 68), uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini, uji t dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y).

Nilai  $t_{hitung}$  dicari dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

$b_i$  : Koefisien regresi variabel  $i$

$S_{b_i}$  : Standar eror variabel  $i$

Hipotesis 1:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja.

$H_a$ : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja.

Hipotesis 2:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja.

$H_a$ : Ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja.

Kriteria

1.  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{\alpha/2}$  atau  $t_{hitung} < -t_{\alpha/2}$  atau nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.
2.  $H_0$  diterima jika  $-t_{\alpha/2} \leq t_{hitung} \leq t_{\alpha/2}$  atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

### 3.6.3.2 Uji F (Regresi Simultan)

Menurut Priyatno (2010: 67), uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersamaan terhadap kinerja ( $Y$ ).

Nilai  $F_{hitung}$  dicari dengan rumus :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  : Koefisien determinasi

n : Jumlah data atau kasus

k : Jumlah variabel

Hipotesis 3:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

$H_a$ : Ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Kriteria

1.  $H_0$  ditolak jika  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  atau nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.
2.  $H_0$  diterima jika  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$  atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

### 3.6.3.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Priyatno (2010: 66), “analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat”. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Priyatno, 2010: 66).

Nilai koefisien determinasi dicari dengan rumus:

$$R^2 = \frac{(r_{yx_1})^2 + (r_{yx_2})^2 - 2(r_{yx_1})(r_{yx_2})(r_{x_1x_2})}{1 - (r_{x_1x_2})^2}$$

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$r_{yx_1}$  = Korelasi sederhana antara  $X_1$  dengan  $Y$

$r_{yx_2}$  = Korelasi sederhana antara  $X_2$  dengan  $Y$

$r_{x_1x_2}$  = Korelasi sederhana antara  $X_1$  dengan  $X_2$

#### Kriteria

1. Nilai  $R^2$  yang mendekati nol, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.
2. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan dapat menjelaskan variabel terikat dan semakin baik hasil untuk model regresi tersebut.

#### **3.6.3.4 Analisis Regresi Linear Berganda**

Menurut Priyatno (2010:61), analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen.

Analisis ini untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif (Priyatno 2010:61).

Model matematis persamaan regresi dari penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja karyawan

a : Konstanta

$b_1, b_2$  : Koefisien regresi

$X_1$  : Kepemimpinan

$X_2$  : Budaya organisasi

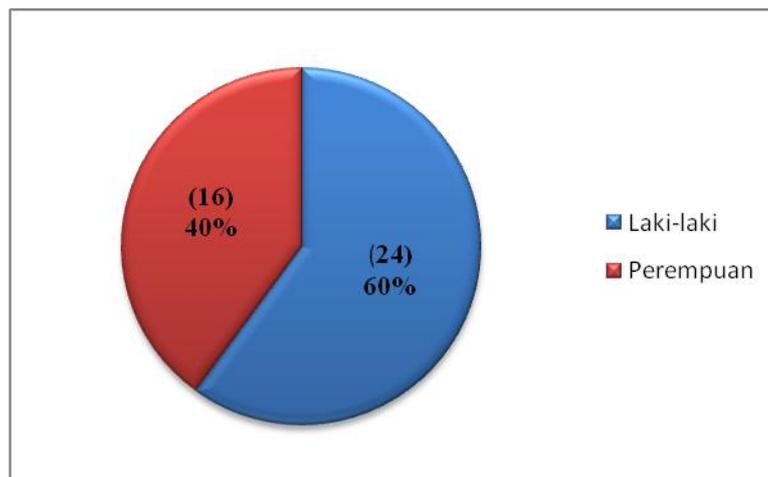
## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Unit Analisis

Peneliti melakukan penyebaran kuisioner kepada 40 orang karyawan di bagian perlengkapan. Kuisioner tersebut terdiri dari dua bagian. Bagian pertama mengenai kepemimpinan, dan bagian kedua mengenai budaya organisasi.

Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, status pernikahan, dan pendidikan terakhir. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk *pie chart*.

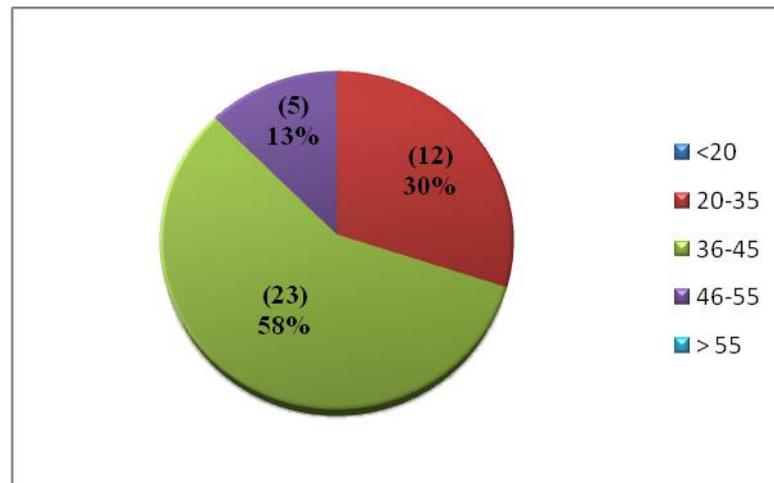


Gambar 4.1

*Pie Chart* Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan gambar 4.1, dari total 40 responden, sebanyak 24 responden atau 60% adalah laki-laki dan sebanyak 16 responden atau 40% adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada bagian perlengkapan adalah laki-laki.

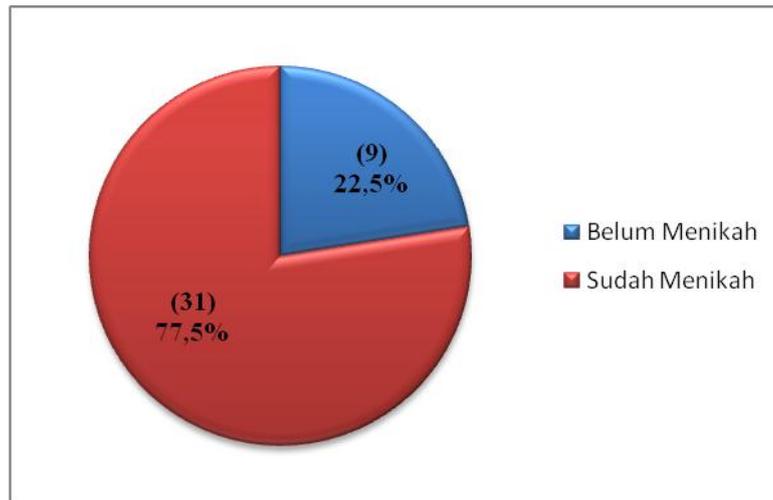


Gambar 4.2

*Pie Chart* Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan gambar 4.2, sebagian besar pegawai pada bagian perlengkapan berusia 36-45 tahun yakni 23 pegawai, 5 pegawai berusia 46-55 tahun dan 12 orang pegawai berusia 20-35 tahun. Jika melihat gambar 4.2, maka tidak ada pegawai pada bagian tersebut yang berusia dibawah 20 tahun, dan diatas 55 tahun.

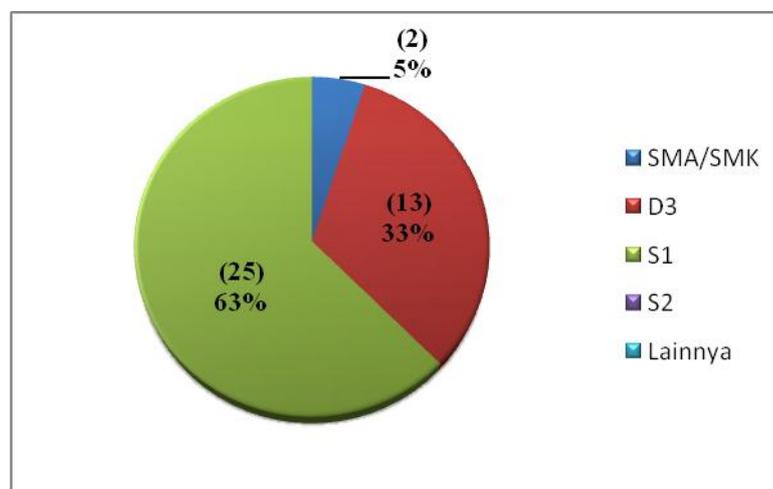


Gambar 4.3

*Pie Chart* Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan gambar 4.3, dari total 40 responden, sebanyak 31 responden atau 77,5% sudah menikah dan sebanyak 9 responden atau 22,5% belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada Bagian bagian perlengkapan sudah menikah.



Gambar 4.4

*Pie Chart* Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan gambar 4.4, dari total 40 responden, sebanyak 2 responden atau 5% merupakan lulusan SMA/SMK, sebanyak 13 responden atau 33% merupakan lulusan Diploma Tiga (D3), dan sebanyak 25 responden atau 63% merupakan lulusan Sarjana Strata Satu (S1). Jika melihat gambar 4.4, maka tidak ada pegawai pada bagian perlengkapan yang masuk dalam kategori pendidikan S2 maupun kategori selain 4 kategori sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada bagian perlengkapan Biro Umum KESDM merupakan lulusan Sarjana Strata Satu (S1).

## **4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen**

#### **4.2.1.1 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas menggunakan 30 responden sebagai sampel uji coba. Responden yang dipilih berasal dari karyawan diluar Biro Umum bagian perlengkapan yaitu pada bagian rumah tangga pimpinan departemen yang memiliki karakteristik menyerupai karyawan di Biro Umum, khususnya pada bagian perlengkapan.

Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate pearson (product moment)* yang diolah dengan

menggunakan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 19.0. Kriteria pengujian validitas yaitu:

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.1, keseluruhan *item* pernyataan pada kuisisioner baik pada bagian terkait kepemimpinan, maupun tentang budaya organisasi dapat dinyatakan valid. Karena seluruh *item* pernyataan mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dibandingkan  $r_{tabel}$  (dengan  $n=30$ ) yaitu 0.361. Artinya, seluruh *item* pernyataan pada kuisisioner dapat digunakan dalam penelitian.

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas**

Item	Skor	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
<b>Kepemimpinan</b>			
1	0.563	0.361	Valid
2	0.535	0.361	Valid
3	0.668	0.361	Valid
4	0.420	0.361	Valid
5	0.375	0.361	Valid
6	0.577	0.361	Valid
7	0.501	0.361	Valid
8	0.500	0.361	Valid
9	0.804	0.361	Valid
10	0.536	0.361	Valid
11	0.814	0.361	Valid
12	0.640	0.361	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>			
13	0.685	0.361	Valid
14	0.607	0.361	Valid
15	0.460	0.361	Valid
16	0.469	0.361	Valid
17	0.535	0.361	Valid
18	0.410	0.361	Valid
19	0.568	0.361	Valid
20	0.559	0.361	Valid
21	0.437	0.361	Valid
22	0.524	0.361	Valid
23	0.614	0.361	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

#### 4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling

tidak oleh responden yang sama. Perhitungan uji reliabilitas menggunakan uji *cronbach's alpha*, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0.6$ , maka instrumen penelitian reliabel.
2. Jika nilai *cronbach's alpha*  $< 0.6$ , maka instrumen penelitian tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Nilai Minimum</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan	0.893	0.6	Reliabel
Budaya Organisasi	0.805	0.6	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan untuk semua variabel, didapatkan skor *cronbach's alpha* untuk variabel kepemimpinan, dan budaya organisasi, secara berurutan sebesar 0.893, dan 0.805. Jadi, instrumen dari ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6.

#### **4.2.2 Hasil Analisis Deskriptif**

Berikut ini adalah hasil analisis deskriptif semua variabel penelitian. Hasil analisis ini di dapat dari penyebaran kuesioner kepada 40 staff bagian Perlengkapan KESDM. Analisis deskriptif ini dihasilkan dari perhitungan skor total untuk setiap butir pernyataan per katagori jawaban

yang dipilih (menggunakan skor skala *likert*) dan juga total nilai rata-rata (*mean*) dari semua jawaban responden. Nilai rata-rata (*mean*) yang akan dijelaskan adalah *mean* setiap dimensi dan *mean* setiap variabel penelitian.

#### 4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan memiliki lima dimensi, yakni fungsi instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi, dan pengendalian. Jumlah butir pernyataan variabel kepemimpinan adalah 12 butir pernyataan.

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh *mean* jawaban responden secara keseluruhan variabel kepemimpinan sebagai berikut, 5,74% menjawab sangat tidak setuju, 5,24% menjawab tidak setuju, 22,54% menjawab kurang setuju, 36,17% menjawab setuju dan sebanyak 30,30% menjawab sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan dalam KESDM ini dianggap baik oleh sebagian besar pegawai KESDM Biro Umum, bagian perlengkapan

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 4.3, Untuk dimensi pertama yakni fungsi instruksi, 2,5% responden menjawab sangat tidak setuju, 2,5% menyatakan tidak setuju, 7,5% kurang setuju, 55% setuju dan 32,50% menjawab sangat setuju.

Berdasarkan hasil tersebut, maka secara umum pegawai menilai pimpinan mampu menjalankan fungsi instruksi dengan baik. Baik dalam hal kejelasan perintah, maupun dalam kemampuan pemimpin untuk menggerakkan staffnya.

**Tabel 4.3**  
**Hasil Perhitungan Pernyataan Variabel Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Skor Penelitian									
		STS		TS		KS		S		SS	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<b>Fungsi Instruksi</b>											
1	Atasan memberikan perintah dengan jelas	2	5.0	2	5.0	4	10.0	22	55.0	10	25.0
2	Atasan mampu menggerakkan staff untuk menjalankan instruksinya	0	0.0	0	0.0	2	5.0	22	55.0	16	40.0
<b>Mean Fungsi Instruksi</b>		2.50		2.50		7.50		55.00		32.50	
<b>Fungsi Konsultasi</b>											
3	Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan tentang permasalahan dalam tugas	4	10.0	7	17.5	12	30.0	8	20.0	9	22.5
4	Atasan memberikan informasi baru dan cara-cara praktis dalam mengerjakan tugas	5	12.5	3	7.5	13	32.5	11	27.5	8	20.0
5	Atasan menerima kritik dan saran dengan baik	0	0.0	0	0.0	5	12.5	19	47.5	16	40.0
<b>Mean Fungsi Konsultasi</b>		7.50		8.33		25.00		31.67		27.50	
<b>Fungsi Partisipasi</b>											
6	Atasan mengikutsertakan staff dalam berbagai pekerjaan	5	12.5	3	7.5	14	35.0	10	25.0	8	20.0
7	Atasan mampu menjaga hubungan baik dengan staff	1	2.5	0	0.0	8	20.0	17	42.5	14	35.0
<b>Mean Fungsi Partisipasi</b>		7.50		3.75		27.50		33.75		27.50	
<b>Fungsi Delegasi</b>											
8	Atasan mendelegasikan wewenang kepada staff ketika tidak berada di tempat kerja	3	7.5	7	17.5	22	55.0	7	17.5	1	2.5
9	Atasan memberikan kepercayaan kepada staff dalam menjalankan tanggung jawabnya	8	20.0	3	7.5	23	57.5	6	15.0	0	0.0
<b>Mean Fungsi Delegasi</b>		13.75		12.50		56.25		16.25		1.25	
<b>Fungsi Pengendalian</b>											
10	Atasan memonitor pekerjaan staff	2	5.0	3	7.5	18	45.0	8	20.0	9	22.5
11	Atasan melakukan diskusi tentang kemajuan kerja dan hambatan-hambatannya	5	12.5	2	5.0	20	50.0	6	15.0	7	17.5
12	Atasan memberikan umpan balik terhadap hasil kerja staff	5	12.5	3	7.5	17	42.5	11	27.5	4	10.0
<b>Mean Fungsi Pengendalian (%)</b>		10.00		6.67		45.83		20.83		16.67	
<b>Mean Kepemimpinan (%)</b>		8.25		6.75		32.42		31.50		21.08	

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Pada dimensi fungsi konsultasi, 7,5% menjawab sangat tidak setuju, 8,33% menjawab tidak setuju, 25% menyatakan kurang setuju, 31,67% menyatakan setuju dan 27,5% menyatakan sangat setuju. Hal

ini menunjukkan, meskipun pada poin pertanyaan no.3 terdapat 17,5% responden yang tidak setuju bahwa pimpinan dianggap memberikan bimbingan dan pengarahan, namun secara keseluruhan hasil ini menunjukkan responden menanggapi positif dimensi konsultasi.

Dalam dimensi partisipasi, jawaban responden sebagai berikut, 7,5% menjawab sangat tidak setuju, 3,75% menjawab tidak setuju, 27,5% kurang setuju, 33,75% setuju dan 27,50% menjawab sangat setuju. Artinya, mayoritas responden menilai baik terhadap poin-poin pernyataan dimensi fungsi partisipasi.

Dalam dimensi fungsi delegasi, *mean* jawaban responden adalah, 13,75% menjawab sangat tidak setuju, 12,50% tidak setuju, 56,25% kurang setuju, 16,25% setuju dan 1,25% responden menjawab sangat setuju. Pada dimensi fungsi delegasi ini, jawaban responden cenderung banyak yang menyatakan kurang setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa masih banyak pendapat yang menganggap kurangnya pendelegasian dari pimpinan.

Selanjutnya untuk dimensi pengendalian, jawaban responden adalah 10% menjawab sangat tidak setuju, 6,67% tidak setuju, 45,83% kurang setuju, 20,83% setuju dan 16,67% menjawab sangat setuju. Dalam fungsi pengendalian ini, jawaban responden cenderung terdistribusi hampir seimbang antara setuju dan tidak setuju, Namun, mayoritas jawaban menyatakan setuju bahwa pemimpin kurang menjalankan fungsi pengendalian dengan baik.

Artinya sebagian besar pegawai menilai pimpinan kurang baik dalam menjalankan fungsi pengendalian. Karena sejumlah 37,5% pegawai yang menilai baik (setuju dan sangat setuju), dan sisanya 45,83% menilai kurang setuju. Hal ini akan menjadi masukan agar pimpinan meningkatkan fungsi pengendalian terhadap staff-staf fnya.

Kesimpulannya adalah mayoritas pegawai menilai hingga saat ini pimpinan mereka mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik. Hal ini terlihat dari mayoritas jawaban yang positif, meskipun ada sebagian kecil pendapat yang kurang setuju khususnya pada fungsi delegasi dan pengendalian.

#### **4.2.2.2 Analisis Deskriptif Budaya Organisasi**

Variabel budaya organisasi terdiri dari lima dimensi, yaitu nilai, kepercayaan, pendapat, sikap, dan norma. Persentase skor yang diperoleh untuk masing-masing jawaban responden tentang variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 4.4.

Rata-rata keseluruhan responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 16,17% dan yang menyatakan setuju sebesar 41,83%. Responden yang menyatakan sangat tidak setuju hanya sebesar 1,92%, menyatakan tidak setuju sebesar 12,17%, dan menyatakan kurang setuju sebesar 27,92%.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Perhitungan Pernyataan Variabel Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<b>Dimensi: Nilai</b>											
13	Simbol atau lambang KESDM mempunyai makna penting	2	5.00	12	30.00	14	35.00	9	22.50	3	7.50
14	Saya mengerti visi dan misi KESDM, khususnya pada bagian pekerjaan saya	0	0.00	4	10.00	20	50.00	12	30.00	4	10.00
<b>Mean Dimensi Nilai</b>		2.50		20.00		42.50		26.25		8.75	
<b>Dimensi: Kepercayaan</b>											
15	Biro Umum telah menjadikan pegawai seperti bagian dari keluarga	2	5.00	3	7.50	9	22.50	23	57.50	3	7.50
16	Di Biro Umum KESDM telah tercipta kondisi kerja yang harmonis antar rekan kerja	0	0.00	4	10.00	13	32.50	16	40.00	7	17.50
<b>Mean Dimensi Kepercayaan</b>		2.50		8.75		27.50		48.75		12.50	
<b>Dimensi: Pendapat</b>											
17	Di Biro Umum KESDM ada kebebasan dalam memberikan pendapat	1	2.50	12	30.00	10	25.00	15	37.50	2	5.00
18	Saya mencintai tempat saya bekerja (Biro Umum KESDM)	0	0.00	9	22.50	10	25.00	17	42.50	4	10.00
19	Saya merasa menjadi bagian penting dari Biro Umum KESDM	0	0.00	1	2.50	5	12.50	21	52.50	13	32.50
<b>Mean Dimensi Pendapat</b>		0.83		18.33		20.83		44.17		15.83	
<b>Dimensi: Sikap</b>											
20	Saya menjalankan tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik	0	0.00	2	5.00	7	17.50	16	40.00	15	37.50
21	Saya bersungguh-sungguh dalam melakukan setiap pekerjaan saya	0	0.00	0	0.00	5	12.50	24	60.00	11	27.50
<b>Mean Dimensi Sikap</b>		0.00		2.50		15.00		50.00		32.50	
<b>Dimensi: Norma</b>											
22	Saya mentaati peraturan-peraturan di biro umum KESDM	1	2.50	2	5.00	10	25.00	20	50.00	7	17.50
23	Saya disiplin terhadap tanggung jawab saya	2	5.00	7	17.50	17	42.50	12	30.00	2	5.00
<b>Mean Dimensi Norma</b>		3.75		11.25		33.75		40.00		11.25	
<b>Total Variabel Budaya Organisasi (%)</b>		<b>1.92</b>		<b>12.17</b>		<b>27.92</b>		<b>41.83</b>		<b>16.17</b>	

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.4, dapat dilihat bahwa dalam dimensi nilai, sebanyak 42,05% responden menjawab kurang setuju. Artinya,

mayoritas karyawan kurang mengerti visi dan misi dari KESDM, dan kurang menganggap penting visi dan misi dari KESDM.

Dalam dimensi kepercayaan, sebanyak 48,75% responden menjawab setuju. Artinya, mayoritas responden menganggap perusahaan menjadikan karyawan bagian dari keluarga dan meyakini terdapat suasana harmonis dan saling mempercayai dalam perusahaan.

Dalam dimensi pendapat, 48,75% responden menjawab setuju. Artinya, mayoritas responden menyatakan bahwa mereka mempunyai kebebasan mengemukakan pendapat dan merasakan ikatan emosional dengan perusahaan.

Dalam dimensi sikap, sebesar 50% responden menyatakan setuju. Artinya, mayoritas responden bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam dimensi norma, 40% responden menjawab setuju. Artinya, mayoritas responden menyatakan bahwa mereka mentaati peraturan-peraturan di Biro Umum KESDM dan juga disiplin dalam menjalankan tanggung jawabnya. Namun dalam dimensi ini juga terdapat jawaban kurang setuju sebesar 33,75%, yang artinya banyak juga pegawai yang belum cukup taat pada peraturan dan belum disiplin dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis diatas adalah, bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka setuju dengan budaya organisasi positif yang tercipta dalam perusahaan. Dan

juga secara umum, budaya organisasi yang tercipta dalam perusahaan dianggap baik oleh karyawan. Namun masih terdapat budaya yang dianggap kurang, khususnya pada dimensi norma dan nilai.

#### 4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

##### 4.2.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
kinerja	.122	44	.135
kepemimpinan	.154	44	.200*
budaya organisasi	.090	44	.200*

a. Lilliefors Significance Correction

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Hasil uji normalitas pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0.200 budaya

organisasi 0.200, dan kinerja sebesar 0.135. Jadi, variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja berdistribusi normal. Hal tersebut karena nilai signifikansi untuk seluruh variabel lebih besar dari 0.05.

#### 4.2.3.2 Hasil Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 19.0. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05. Hasil uji linearitas dapat dilihat pada tabel 4.6 dan 4.7.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan**  
**dengan Variabel Kinerja**

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	3118.758	19	164.145	.962	.511
		Linearity	325.261	1	325.261	5.038	<b>.033</b>
		Deviation from Linearity	2793.498	18	155.194	.649	.793
	Within Groups		4976.617	29	248.831		
Total			8095.375	43			

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Berdasarkan hasil linearitas pada tabel 4.6, diketahui nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0.033. Jadi, dapat disimpulkan bahwa antara variabel kepemimpinan dan variabel kinerja memiliki hubungan yang linear, hal ini karena nilai signifikansi sebesar 0.033 lebih kecil dibandingkan 0.05

**Tabel 4.7**

**Hasil Uji Linearitas Variabel Budaya Organisasi  
dengan Variabel Kinerja**

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	3052.908	19	190.807	.870	.011
		Linearity	289.370	1	289.370	1.320	<b>.003</b>
		Deviation from Linearity	2763.538	18	184.236	.840	.070
		Within Groups	4976.617	29			
		Total	8095.375	43			

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Berdasarkan hasil uji linearitas pada tabel 4.7, diketahui nilai signifikansi pada *linearity* sebesar 0.003. Jadi, dapat disimpulkan bahwa antara variabel budaya organisasi dan kinerja memiliki hubungan yang linear, hal ini karena nilai signifikansi sebesar 0.003 lebih kecil dibandingkan 0.05.

### 4.2.3.3 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi.

Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar  $VIF < 5$ , maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Coefficients						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	562.544	20.735		27.673	.011		
X1	.354	.148	.219	1.457	.153	.854	<b>1.171</b>
X2	.459	.183	.328	2.187	.035	.854	<b>1.171</b>

Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Berdasarkan hasil multikolinearitas pada tabel 4.8, diketahui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk kedua variabel masing-masing sebesar 1.171. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak adanya multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan, hal ini karena nilai VIF sebesar  $1.171 < 5$ .

#### 4.2.3.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homokedastisitas. Sedangkan untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

Ada beberapa metode pengujian yang biasa digunakan, diantaranya metode uji spearman's rho, uji glejser, uji park, dan metode pola grafik regresi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji spearman's rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0.05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.9.

Pada tabel 4.9, diketahui korelasi antara kepemimpinan dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikansi 0.924 dan korelasi antara budaya organisasi dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai 0.652. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0.05.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Correlations					
			Unstandardized Residual	X1	X2
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.035	.013
		Sig. (2-tailed)	.	<b>.924</b>	<b>.652</b>
		N	40	40	40
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	.035	1.000	.445
		Sig. (2-tailed)	<b>.924</b>	.	.002
		N	40	40	40
	Budaya Organisasi	Correlation Coefficient	.013	.445	1.000
		Sig. (2-tailed)	<b>.652</b>	.002	.
		N	40	40	40

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

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

#### 4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

##### 4.2.4.1 Hipotesis 1 ( $H_1$ ): Kepemimpinan terhadap Kinerja

###### 4.2.4.1.1 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk $H_1$ (Uji t)

Dalam uji hipotesis pertama ini, rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

###### Rumusan Hipotesis 1

$H_0$ : Kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

$H_a$ : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kriteria Pengambilan Keputusan:

Berdasarkan uji t:

1.  $H_0$  diterima jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$
2.  $H_0$  ditolak jika  $-t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ .

Berdasarkan signifikansi:

1.  $H_0$  diterima jika signifikansi  $> 0.05$ .
2.  $H_0$  ditolak jika signifikansi  $< 0.05$ .

Adapun hasil analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama (uji t) dapat dilihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji t Variabel Kepemimpinan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	324.229	20.959		27.333	.000
	X1	.339	.143	.344	<b>2.377</b>	<b>.022</b>

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

Berdasarkan tabel 4.10, didapat  $t_{\text{hitung}}$  untuk variabel kepemimpinan sebesar 2.377. Nilai  $t_{\text{hitung}}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{\text{tabel}}$ , yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2, 5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $40-2-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan

perhitungan tersebut, didapat  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 2.026, dengan demikian  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ . Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji t, dimana  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima jika signifikansi lebih kecil dari 0.05. Signifikansi pada uji t variabel kepemimpinan sebesar 0.022, dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesisnya adalah kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

#### 4.2.4.1.2 Model Persamaan Regresi Linear Sederhana untuk $H_1$

Berdasarkan tabel 4.10, dapat diperoleh persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama seperti berikut ini:

$$Y = 324.229 + 0.339X_1$$

Berdasarkan model persamaan tersebut, jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) bernilai 0, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan bernilai 324.229. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.339. Artinya, jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.339. Koefisien bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja.

#### 4.2.4.1.3 Hasil Analisis Determinasi ( $R^2$ ) untuk $H_1$

Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh sumbangan variabel bebas, dalam hal ini variabel kepemimpinan, terhadap variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Determinasi untuk  $H_1$**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 <sup>a</sup>	.112	.098	3.437

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Berdasarkan tabel 4.11, nilai  $R^2$  yang tercantum sebesar 0.119. Nilai itu dapat diinterpretasikan sebagai persentase pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja yang sebesar 11.2%, sedangkan 88.8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dilibatkan dalam model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut. Sementara itu, nilai *adjusted*  $R^2$  sebesar 0.098.

#### 4.2.4.2 Hipotesis 2 (H<sub>2</sub>): Budaya Organisasi terhadap Kinerja

##### 4.2.4.2.1 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H<sub>2</sub> (Uji t)

Dalam uji hipotesis kedua ini, rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

##### Rumusan Hipotesis 2

H<sub>0</sub>: Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H<sub>a</sub>: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

##### Kriteria Pengambilan Keputusan:

Berdasarkan uji t:

1. H<sub>0</sub> diterima jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$
2. H<sub>0</sub> ditolak jika  $-t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ .

Berdasarkan signifikansi:

1. H<sub>0</sub> diterima jika signifikansi  $> 0.05$ .
2. H<sub>0</sub> ditolak jika signifikansi  $< 0.05$ .

Adapun hasil analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis kedua (uji t) dapat dilihat pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	425.664	15.574		4.246	.000
X2	.503	.172	.412	<b>2.931</b>	.005

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

Berdasarkan tabel 4.12, didapat  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi sebesar 2.931. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ , yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $44-2-1$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 2.026, dengan demikian  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Selain itu, uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pada uji t. Signifikansi pada uji t variabel budaya organisasi sebesar 0.005, dengan demikian lebih kecil dari 0.05.

Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesisnya adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

#### 4.2.4.2.2 Model Persamaan Regresi Linear Sederhana untuk $H_2$

Berdasarkan tabel 4.12, dapat diperoleh persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis kedua seperti berikut ini:

$$Y = 425.664 + 0.503X_2$$

Berdasarkan model persamaan tersebut, jika variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) bernilai 0, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan bernilai 425.664. Koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0.503. Artinya, jika variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.503. Koefisien bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja.

#### 4.2.4.2.3 Hasil Analisis Determinasi ( $R^2$ ) untuk $H_2$

Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh sumbangan variabel bebas, dalam hal ini variabel budaya organisasi, terhadap variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada tabel 4.14.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Determinasi untuk  $H_2$**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.412 <sup>a</sup>	<b>.170</b>	.150	3.335

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Berdasarkan tabel 4.13, nilai  $R^2$  yang tercantum sebesar 0.170, Nilai itu dapat diinterpretasikan sebagai persentase pengaruh

variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja yang sebesar 17%, sedangkan 83% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dilibatkan dalam model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut. Sementara itu, nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.150.

#### 4.2.4.3 Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>): Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

##### 4.2.4.3.1 Hasil Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas. Adapun hasil regresi linear berganda untuk variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial dapat dilihat pada tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	<b>562.544</b>	20.723		27.145	.011
Kepemimpinan	<b>.354</b>	.317	.179	<b>1.457</b>	<b>.153</b>
Budaya organisasi	<b>.459</b>	.444	.166	<b>2.187</b>	<b>.035</b>

Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

Berdasarkan tabel 4.14, variabel kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1.457. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ , yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $40-2-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 2.026, dengan demikian  $t_{hitung} < t_{tabel}$ . Signifikansi pada variabel kepemimpinan sebesar 0.153, dengan demikian lebih besar dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hipotesisnya adalah kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Tabel 4.14. juga menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi sebesar 2.187, serta nilai signifikansi sebesar 0.035. Hal tersebut menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05. Artinya,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

#### 4.2.4.3.2 Hasil Uji F

Dalam rangka menguji hipotesis ketiga, yaitu apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja, maka perlu dilakukan uji F.

Rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

Hipotesis 3:

H<sub>0</sub>: Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

H<sub>a</sub>: Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Kriteria Pengambilan Keputusan:

Berdasarkan uji F:

1. H<sub>0</sub> diterima jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ .
2. H<sub>0</sub> ditolak Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .

Berdasarkan signifikansi:

1. H<sub>0</sub> diterima jika signifikansi  $> 0,05$ .
2. H<sub>0</sub> ditolak jika signifikansi  $< 0,05$ .

Hasil uji F untuk hipotesis ketiga dapat dilihat pada tabel 4.15. berikut ini:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji F untuk H<sub>3</sub>**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	543.916	2	271.958	<b>5.471</b>	.008 <sup>a</sup>
	Residual	7551.459	37	204.093		
	Total	8095.375	39			

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, kepemimpinan

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS 19.0.

Berdasarkan tabel 4.15, didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 5.471. Nilai  $F_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ , yang dicari dengan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$ , dengan df 1 (jumlah variabel-1) atau  $3-1 = 2$ , dan df 2 ( $n-k-1$ ) atau  $40-2-1$ . Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $F_{tabel}$  sebesar 3.252, dengan demikian  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Signifikansi pada uji F sebesar 0.008, dengan demikian lebih kecil dari 0.05. Kesimpulan yang dapat diambil,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hipotesisnya adalah kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja.

#### 4.2.4.3.3 Model Persamaan Regresi Linear Berganda untuk $H_3$

Berdasarkan tabel 4.14, dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis ketiga seperti berikut ini:

$$Y = 562.544 + 0.354X_1 + 0.459 X_2$$

Konstanta pada model persamaan tersebut sebesar 562.544, dengan demikian, jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) bernilai 0, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan bernilai 562.544. Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0.354. Artinya, jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan dan nilai variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) tetap, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.354.

Koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0.459. Artinya, jika variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) mengalami kenaikan satu satuan dan nilai variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) tetap, maka variabel kinerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.459. Koefisien pada kedua variabel bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### 4.2.4.3.4 Hasil Analisis Determinasi ( $R^2$ ) untuk $H_3$

Analisis koefisien determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Hasil uji analisis koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.16.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Determinasi Untuk  $H_3$**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459 <sup>a</sup>	.241	.163	3.292

a. Predictors: (Constant), X2,X1

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS 19.

Berdasarkan tabel 4.16, nilai  $R^2$  yang tercantum sebesar 0,211. Dengan demikian, variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki persentase sumbangan pengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 24.1%. Sisanya, 75.9% dipengaruhi oleh

variabel lainnya yang tidak terlibat dalam model persamaan regresi linear berganda tersebut. Sementara itu, nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.163.

#### 4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian

Interpretasi hasil pengujian hipotesis melalui analisis regresi linear sederhana dan regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.17.

**Tabel. 4.17**  
**Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis Berdasarkan Hasil Analisis Regresi Linear**

Analisis	Hipotesis	Keputusan	Persamaan Regresi	R <sup>2</sup>
Analisis Regresi Linear Sederhana	H <sub>1</sub> : Kepemimpinan terhadap Kinerja	H <sub>0</sub> ditolak	$Y = 324.229 + 0.339X_1$	.112
	H <sub>2</sub> : Budaya Organisasi terhadap Kinerja	H <sub>0</sub> ditolak	$Y = 425.664 + 0.503X_2$	.170
Analisis Regresi Linear Berganda	H <sub>3</sub> : Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja (simultan)	H <sub>0</sub> ditolak	$Y = 562.544 + 0.354X_1 + 0.459X_2$	.241
	Kepemimpinan terhadap Kinerja (parsial)	H <sub>0</sub> diterima		
	Budaya Organisasi terhadap Kinerja (parsial)	H <sub>0</sub> ditolak		

Sumber: Data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan tabel 4.17, maka H<sub>0</sub> pada hipotesis pertama ditolak. Artinya, kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut sama seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Ricco Prasetyo (2010) yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Mitra Usaha Ummat”. Berdasarkan penelitian tersebut, Didapat nilai F hitung sebesar 5,283 dengan

signifikansi  $< 5\%$  yaitu sebesar 0,014 dimana bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan) dengan indikator hubungan manusiawi dan pola kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

Sementara itu, hasil  $H_0$  untuk hipotesis kedua juga ditolak. Dengan demikian, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sama seperti hasil penelitian dari Asfar Halim Dalimunthe (2009) yang berjudul: “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel independen budaya organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari hasil korelasi koefisien *product moment* yaitu 0,578.

Nilai koefisien  $R^2$  Kepemimpinan yang sebesar 0.112 lebih kecil dari nilai  $R^2$  Budaya Organisasi yang sebesar 0.170. Maka dari itu, budaya organisasi lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan kepemimpinan.

Model persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama adalah  $Y = 324.229 + 0.339X_1$ , sedangkan untuk hipotesis kedua adalah  $Y = 425.664 + 0.503X_2$ . Berdasarkan persamaan tersebut, nilai koefisien regresi untuk variabel bebas pada masing-masing hipotesis bernilai positif atau sama-sama memiliki arah pengaruh yang selaras dengan variabel

terikatnya, yaitu kinerja. Implikasinya, setiap peningkatan nilai tersebut sebesar satu satuan akan meningkatkan pula nilai variabel kinerja (Y).

Jika diinterpretasikan berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda,  $H_0$  pada hipotesis ketiga juga ditolak, sehingga membuktikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Rusdan Arif (2010) yang berjudul: "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang. Berdasarkan penelitian tersebut, kepemimpinan serta budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,771 atau 77,10%.

Kemudian model persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis ketiga adalah  $Y = 562.544 + 0.354X_1 + 0.459X_2$ . Artinya, kedua variabel bebas tersebut secara simultan memiliki arah pengaruh yang sama-sama positif terhadap satu variabel terikatnya, yaitu kinerja.

Keseluruhan hasil dalam penelitian ini juga bisa terlihat pada hasil analisis regresi linear berganda secara parsial untuk kedua variabel bebas. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, maka  $H_0$  pada hipotesis pertama diterima. Artinya, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sementara itu,  $H_0$  pada hipotesis kedua ditolak. Artinya, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti mengenai “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral” pada bagian perlengkapan, dapat diambil kesimpulan:

1. Deskripsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan pad

Biro Umum KESDM:

- a. Kepemimpinan di Biro Umum, khususnya di bagian perlengkapan menurut para pegawai termasuk cukup baik karena mampu menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, khususnya terkait fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi. Meskipun ada beberapa masalah seperti fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.
- b. Pendapat mengenai Budaya organisasi di Biro Umum termasuk baik. Namun ada beberapa yang harus lebih ditingkatkan lagi, yakni dalam hal pemahaman akan nilai-nilai, visi, dan misi KESDM.
- c. Kinerja pegawai bagian perlengkapan secara umum dapat dikategorikan baik, terutama dalam hal kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa.

2. Secara empiris terbukti bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Koefisien dalam persamaan bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja. Sedangkan persentase pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja yakni sebesar 11.2%
  
3. Secara empiris terbukti bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Koefisien bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja. Dengan persentase pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja sebesar 17%
  
4. Secara empiris terbukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien pada kedua variabel bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memiliki persentase sumbangan pengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 24,1%

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar:

1. Penelitian ini dapat dilakukan lagi dengan objek penelitian yang berbeda karena seluruh butir pernyataan pada kuesioner yang telah valid dan reliabel. Namun tentunya setiap instrumen dalam penelitian ini yang akan digunakan untuk penelitian selanjutnya, perlu dilakukan pengujian kembali, mengingat banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi.
2. Berdasarkan persentase pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja yang hanya sebesar 24,1%, berarti masih banyak variabel-variabel lain yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.
3. Mencari perusahaan atau instansi yang bisa membantu dan mendukung penelitian tersebut karena akan memudahkan dalam mendapatkan data yang diperlukan dan memperoleh saran yang membantu penelitian tersebut.

### 5.2.2 Saran untuk Biro Umum KESDM

1. Untuk pimpinan bagian perlengkapan agar meningkatkan fungsi pengendalian, dan fungsi partisipasi. Misalnya dengan lebih banyak melakukan diskusi, serta memberikan *feedback* terhadap pekerjaan-

pekerjaan baik yang telah selesai maupun pekerjaan-pekerjaan yang *in-progress*. Dan juga lebih meningkatkan hubungan baik dengan para pegawai, dengan acara-acara informal di luar kantor.

2. Agar pimpinan lebih mengenalkan para pegawai dengan nilai-nilai, serta visi dan misi KESDM secara keseluruhan. Serta bagaimana membawa nilai-nilai tersebut dalam bidang pekerjaan masing-masing. Misalnya dengan membuat buku saku yang menerangkan tentang visi misi KESDM serta bagaimana kaitannya dengan bidang kerja pegawai. Atau dengan memberikan *briefing* secara berkala yang membantu pegawai agar mampu menguatkan budaya organisasi yang positif, tidak hanya terkait nilai-nilai organisasi tetapi mencakup keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang dkk., 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arif, Rusdan, 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang*. Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Baron, Robert A. and Jerald Greenberg, 2000. *Behaviour in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, p. 124-135.
- Cholisoh, Istithoatun, 2006. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bayu Buana Gemilang*. Tesis, Universitas Indonesia.
- Dalimunthe, Asfar Halim, 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Studi Pada Dinas Informasi Komunikasi dan Pengolahan Data Elektronik Kota Medan*. Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara.
- Esty Utami, Rr. Tri Yunaeni, 2006. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan*. Tesis, Universitas Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Nurdin, 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indogranit Tunggal Perkasa*. Tesis, Universitas Indonesia.
- Koesmono, 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 Manajemen dan Kewirausahaan, vol. 7, no. 2, p. 177-178.
- Mariam, Rani, 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel*

- Intervening, Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).* Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari, 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Pres.
- Oluseyi , Shadare dan Hamed T. Ayo, 2009. *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management of Employee Performance in some selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria.* Jurnal, University Of Lagos dan University of Ibadan.
- P. Siagian, Sondang, 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: Rineka Cipta.
- Prasetyo, Ricco, 2010, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada BMT Mitra Usaha Ummat.* Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Priyatno, Duwi, 2010. *Paham Analisis Statistik Data dengan SPSS.* Yogyakarta: MediaKom.
- R. Ernawan, Erni, 2011. *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis.* Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik).* Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, 2007. *Organizational Behaviour.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Soedjono, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya.* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol. 7, no. 1, p. 22-47.
- Suwarto, F.X. dan Koeshartono, 2009. *Budaya Organisasi.* Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Umar, Husein, 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.



**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

**KUISIONER PENELITIAN**

No. Responden:

Kepada Yth.

Biro Umum Kementerian ESDM

Dengan Hormat,

Saya Ginanjar Indra Persada, mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, yang sedang menyusun Skripsi berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian ESDM”.

Dengan ini, saya mohon bantuan saudara untuk menjadi responden dan mengisi kuesioner yang saya berikan. Semua jawaban yang diberikan akan terjamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi penilaian apapun. Informasi yang saudara berikan sangat membantu kelancaran penelitian ini. Atas perhatian dan kesediaan saudara mengisi kuisisioner, saya mengucapkan terima kasih.

**Petunjuk Pengisian**

1. Bacalah dengan baik pernyataan serta alternatif jawaban yang tersedia.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang paling sesuai menurut anda, dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia.
3. Setiap jawaban yang anda berikan tidak adak ketentuan benar atau salah.
4. Keterangan pilihan jawaban:
  1. Sangat Tidak Setuju (STS)
  2. Tidak Setuju (TS)
  3. Kurang Setuju (KS)
  4. Setuju (S)
  5. Sangat Setuju(SS)



8	Pimpinan mendelegasikan wewenang kepada staff ketika tidak berada di tempat kerja					
9	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada staff dalam menjalankan tanggung jawabnya					
10	Pimpinan memonitor pekerjaan staff					
11	Pimpinan melakukan diskusi tentang kemajuan kerja dan hambatan-hambatannya					
12	Pimpinan memberikan umpan balik terhadap hasil kerja staff					

## II. BUDAYA ORGANISASI

No.	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
13	Simbol atau lambang KESDM mempunyai makna penting					
14	Saya mengerti visi dan misi KESDM, khususnya pada bagian pekerjaan saya					
15	Biro Umum telah menjadikan pegawai seperti bagian dari keluarga					
16	Di Biro Umum KESDM telah tercipta kondisi kerja yang harmonis antar rekan kerja					
17	Di Biro Umum KESDM ada kebebasan dalam memberikan pendapat					

18	Saya mencintai tempat saya bekerja (Biro Umum KESDM)					
19	Saya merasa menjadi bagian penting dari Biro Umum KESDM					
20	Saya menjalankan tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik					
21	Saya bersungguh-sungguh dalam melakukan setiap pekerjaan saya					
22	Saya mentaati peraturan-peraturan di biro umum KESDM					
23	Saya disiplin terhadap tanggung jawab saya					

### Rekapitulasi Kuisisioner Uji Coba Variabel Kepemimpinan

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	5	4	5	5	4	3	5	2	3	5	3	3	2	49
2	3	4	5	5	5	5	3	2	3	5	3	3	2	48
3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4	48
4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	3	4	48
5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	49
6	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	3	3	5	54
7	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	2	5	52
8	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	1	1	5	43
9	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	5	49
10	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	45
11	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	57
12	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	56
13	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	2	49
14	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	55
15	4	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	4	52
16	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	46
17	4	4	3	5	4	4	2	1	1	3	1	1	5	41
18	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	3	3	2	45
19	5	5	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	5	55
20	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	54
21	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	5	57
22	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	55
23	4	5	5	4	5	3	4	2	1	5	1	1	1	41
24	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	46
25	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	48
26	2	4	5	4	4	5	5	3	2	5	2	2	5	49
27	1	3	4	4	2	5	3	3	1	4	1	1	1	39
28	5	5	5	4	4	3	3	2	2	5	2	2	2	45
29	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	49
30	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	3	4	52

### Rekapitulasi Kuisisioner Uji Coba Variabel Budaya Organisasi

No	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
1	5	4	5	5	4	3	5	2	3	5	3	49
2	3	4	5	5	5	5	3	2	3	5	3	48
3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	48
4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	3	48
5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	49
6	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	3	54
7	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	52
8	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	1	43
9	3	2	3	2	4	5	3	1	1	3	1	49
10	3	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	45
11	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	57
12	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	56
13	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	49
14	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	55
15	4	4	5	5	4	4	5	3	3	5	3	52
16	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	46
17	4	4	3	5	4	5	4	1	1	4	1	41
18	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	45
19	5	5	4	5	4	5	4	2	4	5	4	55
20	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	54
21	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	57
22	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	55
23	4	5	4	4	5	3	4	2	1	5	1	41
24	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	46
25	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	48
26	2	4	5	4	5	5	4	3	2	2	2	49
27	1	3	4	4	4	5	3	3	1	3	1	39
28	5	5	5	4	5	3	3	2	2	5	2	45
29	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	49
30	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	52

### Rekapitulasi Kuisiener Final Variabel Kepemimpinan

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	5	4	3	3	4	3	5	2	3	2	3	3	40
2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	34
3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	42
4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	4	42
5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	43
6	5	5	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	45
7	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	45
8	4	4	1	1	4	4	1	3	1	4	1	1	29
9	5	5	1	1	3	1	5	1	1	3	1	5	32
10	3	4	1	4	3	4	4	2	3	4	3	3	38
11	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	48
12	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	52
13	4	5	4	3	4	4	5	3	3	5	3	5	48
14	5	5	5	2	5	5	3	3	3	5	3	3	47
15	4	4	5	2	4	4	5	3	3	3	3	3	43
16	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	42
17	4	4	3	5	4	1	4	1	1	4	1	1	33
18	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	41
19	5	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	4	48
20	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	50
21	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	3	5	52
22	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	50
23	4	5	2	3	5	3	4	2	1	4	1	1	35
24	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	41
25	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	44
26	2	4	2	4	5	5	5	3	2	2	2	2	38
27	1	3	2	3	4	1	3	3	1	1	1	1	24
28	5	5	5	4	5	3	3	2	2	5	2	2	43
29	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	42
30	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	44
31	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	4	45
32	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	55

33	5	4	3	4	5	3	5	3	3	5	5	3	48
34	4	4	5	3	5	3	4	3	3	3	5	3	45
35	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	55
36	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	42
37	4	4	2	1	3	2	1	1	1	3	5	1	28
38	2	5	3	1	4	1	5	3	1	2	3	4	34
39	1	3	2	3	3	3	4	3	2	1	3	4	32
40	4	4	1	1	5	1	3	4	1	3	5	4	36

### Rekapitulasi Kuisisioner Final Variabel Budaya Organisasi

No	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total
1	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3	3	41
2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	45
3	2	2	4	3	4	4	4	5	5	2	2	37
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	38
5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	38
6	3	3	4	3	2	2	4	3	4	3	3	34
7	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	40
8	4	4	4	3	2	2	5	5	5	4	4	42
9	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	53
10	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	35
11	2	4	4	3	2	2	5	5	5	4	4	40
12	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	38
13	2	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	39
14	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	52
15	3	3	4	4	2	2	3	3	4	4	2	34
16	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	42
17	4	4	3	3	2	4	4	5	4	5	2	40
18	2	2	4	4	2	4	4	4	3	4	2	35
19	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	31
20	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	42
21	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	43
22	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	39
23	3	4	4	5	5	5	5	4	3	5	2	45
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	44
25	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	42
26	3	2	5	3	4	3	5	5	4	4	3	41
27	1	3	1	5	2	4	5	5	4	4	1	35
28	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	37
29	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	36
30	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	38
31	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	3	42
32	5	5	2	5	2	5	5	5	5	3	2	44

33	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	3	44
34	1	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	43
35	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	41
36	2	4	2	2	1	2	5	5	5	1	1	30
37	2	5	4	2	3	2	4	4	4	4	3	37
38	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	26
39	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	37
40	2	3	1	3	3	5	4	3	4	4	3	35

**Contoh DP3 yang Digunakan Dalam Penelitian**

**Rekapitulasi DP3 Variabel Kinerja\***

No	Kesetiaan	Prestasi Kerja	Tanggung Jawab	Ketaatan	Kejujuran	Kerjasama	Prakarsa	Total
1	95	87	89	90	89	92	88	630
2	90	90	82	85	89	90	82	608
3	84	78	87	78	89	88	89	593
4	90	90	78	88	89	90	90	615
5	92	78	90	85	90	84	78	597
6	88	78	78	82	90	88	89	593
7	89	90	90	78	78	90	90	605
8	85	89	78	79	89	78	90	588
9	95	90	85	77	90	89	89	615
10	90	89	89	90	90	93	90	631

\*Keterangan: Data DP3 yang ditampilkan hanya diizinkan sebagian, demi menjaga kerahasiaan data.

### Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

No	Pernyataan	Skor Penelitian									
		STS		TS		KS		S		SS	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<b>Fungsi Instruksi</b>											
1	Atasan memberikan perintah dengan jelas	2	5.0	2	5.0	4	10.0	22	55.0	10	25.0
2	Atasan mampu menggerakkan staff untuk menjalankan instruksinya	0	0.0	0	0.0	2	5.0	22	55.0	16	40.0
<b>Mean Fungsi Instruksi</b>		2.50		2.50		7.50		55.00		32.50	
<b>Fungsi Konsultasi</b>											
3	Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan tentang permasalahan dalam tugas	4	10.0	7	17.5	12	30.0	8	20.0	9	22.5
4	Atasan memberikan informasi baru dan cara-cara praktis dalam mengerjakan tugas	5	12.5	3	7.5	13	32.5	11	27.5	8	20.0
5	Atasan menerima kritik dan saran dengan baik	0	0.0	0	0.0	5	12.5	19	47.5	16	40.0
<b>Mean Fungsi Konsultasi</b>		7.50		8.33		25.00		31.67		27.50	
<b>Fungsi Partisipasi</b>											
6	Atasan mengikutsertakan staff dalam berbagai pekerjaan	5	12.5	3	7.5	14	35.0	10	25.0	8	20.0
7	Atasan mampu menjaga hubungan baik dengan staff	1	2.5	0	0.0	8	20.0	17	42.5	14	35.0
<b>Mean Fungsi Partisipasi</b>		7.50		3.75		27.50		33.75		27.50	
<b>Fungsi Delegasi</b>											
8	Atasan mendelegasikan wewenang kepada staff ketika tidak berada di tempat kerja	3	7.5	7	17.5	22	55.0	7	17.5	1	2.5
9	Atasan memberikan kepercayaan kepada staff dalam menjalankan tanggung jawabnya	8	20.0	3	7.5	23	57.5	6	15.0	0	0.0

<b>Mean Fungsi Delegasi</b>		13.75	12.50	56.25	16.25	1.25					
		<b>Fungsi Pengendalian</b>									
10	Atasan memonitor pekerjaan staff	2	5.0	3	7.5	18	45.0	8	20.0	9	22.5
11	Atasan melakukan diskusi tentang kemajuan kerja dan hambatan-hambatannya	5	12.5	2	5.0	20	50.0	6	15.0	7	17.5
12	Atasan memberikan umpan balik terhadap hasil kerja staff	5	12.5	3	7.5	17	42.5	11	27.5	4	10.0
<b>Mean Fungsi Pengendalian (%)</b>		10.00	6.67	45.83	20.83	16.67					
<b>Mean Kepemimpinan (%)</b>		8.25	6.75	32.42	31.50	21.08					

### Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS	
		Tota l	%	Tota l	%	Tota l	%	Tota l	%	Tota l	%
		<b>Dimensi: Nilai</b>									
13	Simbol atau lambang KESDM mempunyai makna penting	2	5.0 0	12	30.0 0	14	35.0 0	9	22.5 0	3	7.50
14	Saya mengerti visi dan misi KESDM, khususnya pada bagian pekerjaan saya	0	0.0 0	4	10.0 0	20	50.0 0	12	30.0 0	4	10.0 0
	<b>Mean Dimensi Nilai</b>	2.50		20.00		42.50		26.25		8.75	
		<b>Dimensi: Kepercayaan</b>									
15	Biro Umum telah menjadikan pegawai seperti bagian dari keluarga	2	5.0 0	3	7.50	9	22.5 0	23	57.5 0	3	7.50
16	Di Biro Umum KESDM telah tercipta kondisi kerja yang harmonis antar rekan kerja	0	0.0 0	4	10.0 0	13	32.5 0	16	40.0 0	7	17.5 0
	<b>Mean Dimensi Kepercayaan</b>	2.50		8.75		27.50		48.75		12.50	
		<b>Dimensi: Pendapat</b>									
17	Di Biro Umum KESDM ada kebebasan dalam memberikan pendapat	1	2.5 0	12	30.0 0	10	25.0 0	15	37.5 0	2	5.00
18	Saya mencintai tempat saya bekerja (Biro Umum KESDM)	0	0.0 0	9	22.5 0	10	25.0 0	17	42.5 0	4	10.0 0
19	Saya merasa menjadi bagian penting dari Biro Umum KESDM	0	0.0 0	1	2.50	5	12.5 0	21	52.5 0	13	32.5 0
	<b>Mean Dimensi Pendapat</b>	0.83		18.33		20.83		44.17		15.83	
		<b>Dimensi: Sikap</b>									
20	Saya menjalankan tanggung jawab pekerjaan saya dengan baik	0	0.0 0	2	5.00	7	17.5 0	16	40.0 0	15	37.5 0
21	Saya bersungguh-sungguh dalam melakukan setiap pekerjaan saya	0	0.0 0	0	0.00	5	12.5 0	24	60.0 0	11	27.5 0
	<b>Mean Dimensi Sikap</b>	0.00		2.50		15.00		50.00		32.50	

		Dimensi: Norma									
22	Saya mentaati peraturan-peraturan di biro umum KESDM	1	2.5 0	2	5.00	10	25.0 0	20	50.0 0	7	17.5 0
23	Saya disiplin terhadap tanggung jawab saya	2	5.0 0	7	17.5 0	17	42.5 0	12	30.0 0	2	5.00
<b>Mean Dimensi Norma</b>		3.75		11.25		33.75		40.00		11.25	
<b>Total Variabel Budaya Organisasi (%)</b>		<b>1.92</b>		<b>12.17</b>		<b>27.92</b>		<b>41.83</b>		<b>16.17</b>	

### Hasil Uji Validitas

Item	Skor	r tabel	Keterangan
<b>Kepemimpinan</b>			
1	0.563	0.361	Valid
2	0.535	0.361	Valid
3	0.668	0.361	Valid
4	0.420	0.361	Valid
5	0.375	0.361	Valid
6	0.577	0.361	Valid
7	0.501	0.361	Valid
8	0.500	0.361	Valid
9	0.804	0.361	Valid
10	0.536	0.361	Valid
11	0.814	0.361	Valid
12	0.640	0.361	Valid
<b>Budaya Organisasi</b>			
13	0.685	0.361	Valid
14	0.607	0.361	Valid
15	0.460	0.361	Valid
16	0.469	0.361	Valid
17	0.535	0.361	Valid
18	0.410	0.361	Valid
19	0.568	0.361	Valid
20	0.559	0.361	Valid
21	0.437	0.361	Valid
22	0.524	0.361	Valid
23	0.614	0.361	Valid

### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Minimum	Keterangan
Kepemimpinan	0.893	0.6	Reliabel
Budaya Organisasi	0.805	0.6	Reliabel

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	12

### Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	11

### Hasil Uji Normalitas

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja	.122	44	.135*	.967	44	.241
Kepemimpinan	.154	44	.200*	.985	44	.845
Budaya Organisasi	.090	44	.200	.946	44	.040

a. Lilliefors Significance Correction

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

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja	40	100.0%	0	.0%	40	100.0%
Kepemimpinan	40	100.0%	0	.0%	40	100.0%
Budaya Organisasi	40	100.0%	0	.0%	40	100.0%

**Hasil Uji Linearitas****Hasil Uji Linearitas Variabel Kepemimpinan****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	3118.758	19	164.145	.962	.511
		Linearity	325.261	1	325.261	5.038	<b>.033</b>
		Deviation from Linearity	2793.498	18	155.194	.649	.793
	Within Groups		4976.617	29	248.831		
	Total		8095.375	43			

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y * X1	40	100.0%	0	.0%	40	100.0%

### Hasil Uji Linearitas Variabel Budaya Organisasi

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	3052.908	19	190.807	.870	.011
		Linearity	289.370	1	289.370	1.320	<b>.003</b>
		Deviation from Linearity	2763.538	18	184.236	.840	.070
	Within Groups		4976.617	29			
	Total		8095.375	43			

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y * X2	44	100.0%	0	.0%	44	100.0%

**Hasil Uji Multikolinearitas**

**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	562.544	20.735		27.673	.011		
X1	.354	.148	.219	1.457	.153	.854	<b>1.171</b>
X2	.459	.183	.328	2.187	.035	.854	<b>1.171</b>

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1,X2		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: YM

## Hasil Uji Heteroskedastisitas

### Correlations

			Unstandardized Residual	X1	X2
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.035	.013
		Sig. (2-tailed)	.	<b>.924</b>	<b>.652</b>
		N	40	40	40
Kepemimpinan	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.035	1.000	.445
		Sig. (2-tailed)	<b>.924</b>	.	.002
		N	40	40	40
Budaya Organisasi	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.013	.445	1.000
		Sig. (2-tailed)	<b>.652</b>	.002	.
		N	40	40	40

## Hasil Regresi Linear Sederhana

### Hasil Uji t Variabel Kepemimpinan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	324.229	20.959		27.333	.000
	X1	.339	.143	.344	<b>2.377</b>	<b>.022</b>

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 <sup>a</sup>	.112	.098	3.437

a. Predictors: (Constant), X1

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X1
1	1	1.996	1.000	.00	.00
	2	.004	22.958	1.00	1.00

a. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.754	1	66.754	5.652	.022 <sup>a</sup>
	Residual	496.041	42	11.811		
	Total	562.795	43			

a. Predictors: (Constant), X1

### Hasil Uji t Variabel Budaya Organisasi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	425.664	15.574		4.246	.000
	X2	.503	.172	.412	<b>2.931</b>	.005

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.412 <sup>a</sup>	<b>.170</b>	.150	3.335

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0.

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.548	1	95.548	8.589	.005 <sup>a</sup>
	Residual	467.247	42	11.125		
	Total	562.795	43			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

## Hasil Regresi Linear Berganda

### Hasil Uji F

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	<b>562.544</b>	20.723		27.145	.011
Kepemimpinan	<b>.354</b>	.317	.179	<b>1.457</b>	<b>.153</b>
Budaya organisasi	<b>.459</b>	.444	.166	<b>2.187</b>	<b>.035</b>

Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 19.0

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.459 <sup>a</sup>	<b>.241</b>	.172	3.292

a. Predictors: (Constant), X2,X1

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Ginanjar Indra Persada, lahir di Jakarta pada tanggal 09 Mei 1989, merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara, lahir dari pasangan Miftah dan Meity Dhinarti. Pada saat ini bertempat tinggal di Jalan Palembang blok C.7 No.22 Kota Tangerang.

Penulis menamatkan sekolah dasar di SD Negeri Doyong 3 Tangerang pada tahun 2001, kemudian menamatkan sekolah menengah pertama di SMP Negeri 1 Tangerang pada tahun 2004, dan selanjutnya menamatkan sekolah menengah atas di SMA Negeri 4 Tangerang pada tahun 2007. Setelah itu, pada tahun yang sama, penulis melanjutkan kuliah di Universitas Negeri Jakarta, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.

Pengalaman organisasi yang pernah diikuti antara lain menjadi anggota OSIS SMA 2004-2006. Dan pengurus organisasi olahraga Tae Kwondo dan sepak bola di SMA Negeri 4 Kota Tangerang.

Terakhir, penulis mendapatkan kesempatan untuk melaksanakan Praktik Kerja Lapangan, yang merupakan salah satu syarat wajib untuk kelulusan, pada Divisi Sumber Daya Manusia PT. PLN Area Jaringan Tangerang.