PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI UNIVERSITAS PGRI ADI BUANA SURABAYA

Oleh :
Suharyanto, Drs.,MM
(Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Unipa Surabaya)

ABSTRAK

Penelitian ini tentang layanan administrasi dan kinerja pegawai masih belum sesuai dengan harapan lembaga Universitas PGRI Adi Buana Surabaya yang menghasilkan lulusan di bidang pendidikan dan mampu menghasilkan kader bangsa berperilaku profesional, mampu melakukan riset dan memiliki jiwa kewirausahaan. Salah satu kuncinya ádalah pengelolaan sumber daya manusia melalui Kepemimpinan sebagai aktivitas utama dalam pencapaian tujuan organisasi serta Budaya Organisasi yang dilaksanakan merupakan faktor dalam penentuan kinerja pegawai.

Penelitian ini untuk mengkaji: 1)Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, 2)Pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, dan 3) Pengaruh budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Metode dalam penelitian ini menggunakan survei melalui kuesioner sebagai instrumen untuk mengumpulkan data dengan jumlah sampling 91 *responden* yang merupakan pejabat struktural di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Kelayakan instrumen diuji melalui tes validitas dan reliabilitas, sedangkan analisis data menggunakan metode regresi berganda dengan bantuan program SPSS v.19.

Hasil analisis data diperoleh bahwa: (1)Secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan melalui uji *model summary* (R^2) sebesar memberi sumbangan 42,8 % dan dari uji F_{hitung} ditunjukkan dengan nilai 32,917 dengan probabilitas 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak Ha diterima artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat. (2)Secara parsial Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari t_{hitung} sebesar 3,664 dan t_{tabel} 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, sehingga Ho yang diajukan ditolak Ha diterima dan memberi sumbangan sebesar 34,4 %. dan (3)Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dari t_{hitung} sebesar 4,338 dan t_{tabel} 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, sehingga Ho yang diajukan ditolak Ha diterima dan memberi sumbangan sebesar 40,7 %.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah.

Dalam suatu organisasi mempunyai tujuan untuk menciptakan suatu produk yaitu dalam bentuk barang atau jasa. Sukanto dan Handoko (2000: 5) menjelaskan bahwa Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan diantara pemegang peranan dan kemudian digabung kedalam berbagai bentuk hasil. Akibat terjadinya interaksi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan, maka membentuk gaya hidup, pola perilaku, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya yang akhimya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar oganisasi dapat tetap eksis.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya, maka keberhasilan organisasi tidak tercapai serta kontribusi pegawai pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perananya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Douglas (Mariam 2009: 1) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Kinerja pegawai merupakan olah pikir dan tenaga seorang pegawai terhadap suatu pekerjaan yang berwujud, dapat dihitung jumlahnya selain hal tersebut juga bidang tidak terwujud serta dihitung misalnya ide atau inovasi untuk memecahan suatu masalah

Setiap organisasi mempunyai karakteristik atau jati diri yang khas, artinya bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian tersendiri. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya adalah budayanya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai menerima nilai-nilai budaya organisasi. Menurut Siagian (2002: 188) Budaya Organisasi ialah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya.

Universitas Adi Buana Surabaya yang disingkat UNIPA Surabaya merupakan Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya dibawah Koordinator Kopertis Wilayah VII Jawa Timur menjadi obyek penelitian ini karena lembaga tersebut bertanggung jawab atas peserta didik (masyarakat) dan para pegawainya. UNIPA Surabaya adalah suatu lembaga yang menghasilkan lulusan di bidang pendidikan dan mampu menghasilkan kader bangsa berperilaku profesional, mampu melakukan riset dan memiliki jiwa kewirausahaan. Peningkatan kinerja pegawai diharapkan akan dapat meningkatkan pelayanan pada masyarakat dalam hal ini mahasiswa. Di sisi lain kemampuan pelayanan terhadap mahasiswa masih jauh dari harapan. Peningkatan pelayanan mahasiswa sangat terkait dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi lembaga/instansi terkait, sehingga dapat mewujudkan kinerja yang optimal.

1.2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya?;
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Rektor secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya?;
3. Apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Mengkaji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya;
2. Mengkaji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya;
3. Mengkaji Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya;

1.4. Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Menyajikan data empiris Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai;
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang sumberdaya manusia khususnya pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk peningkatan kinerja pegawai;
3. Bagi Institusi diharapkan hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai salah satu referensi dalam mengembangkan kebijakan program pengembangan pegawai.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan muncul sejak manusia menyadari bahwa pentingnya hidup berkelompok, sehingga membutuhkan seseorang atau lebih yang memiliki kelebihan dari pada yang lain, hal ini karena manusia mempunyai keterbatasan dan kelebihan tertentu. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Hersey & Balnchard (Pasolong 2010: 50) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional terdiri dari 4 (empat) yaitu:

1. Gaya Instruksi.
2. Gaya Konsultasi.
3. Gaya Partisipasi.
4. Gaya Delegasi.

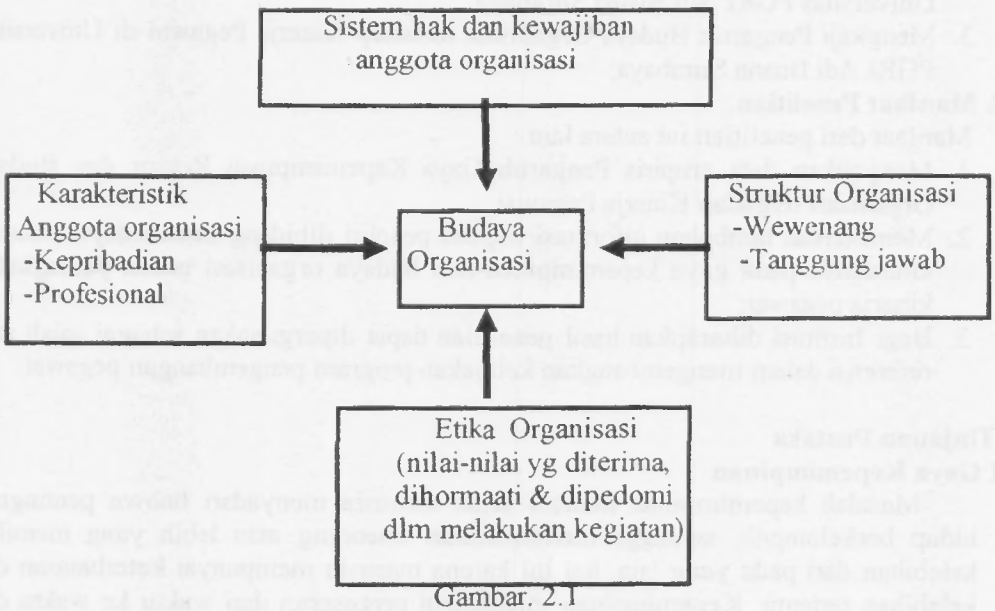
2.2. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi dapat dijadikan alat strategis dalam menghadapi perubahan situasi dan diharapkan sebagai salah satu pilar *competitive advantage* (manfaat kompetisi) bagi organisasi yang kemudian akan menghasilkan sumber daya manusia yang mumpuni.

Hofstide (Brahmasari dan Suprayitno, 2008: 124-135) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu: (1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait, (2) Budaya

organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, (3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan, (4) Budaya Organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut, dan (5) Budaya organisasi sulit diubah.

Garenth R Jones (Nawawi 2006: 289-290) bahwa budaya organisasi terbentuk dan berkembang berdasarkan interaksi antar 4 faktor yang terdiri dari (1) Faktor karakteristik anggota organisasi yang mencakup kepribadian dan profesionalisme, (2) Faktor etika organisasi berupa nilai-nilai yang diterima, dihormati dan dipedomani dalam melakukan kegiatan, (3) Faktor sistem hak dan kewajiban anggota organisasi dan (4) Faktor struktur organisasi , yang berisi kekuasaan atau wewenang dan tanggung jawab. Interaksi itu dapat dilihat dalam gambar gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar. 2.1
Budaya Organisasi

2.3. Kinerja.

Bacal (Dharma 2010: 18) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Lebih lanjut menjelaskan bahwa manajemen kinerja bertujuan antara lain: (1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan, (2) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi, (3) Apa arti konkritnya melakukan pekerjaan dengan lebih baik, (4) Bagaimana karyawan dan penyelianya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang, (5) Bagaimana prestasi kerja akan diukur dan (6) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Noe, dkk (Dharma 2010: 19) menyatakan bahwa 3 (tiga) tujuan manajemen kinerja

Dessler (Sutrisno 2010: 181-182) menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja antara lain :

1. Keterampilan Merencanakan.

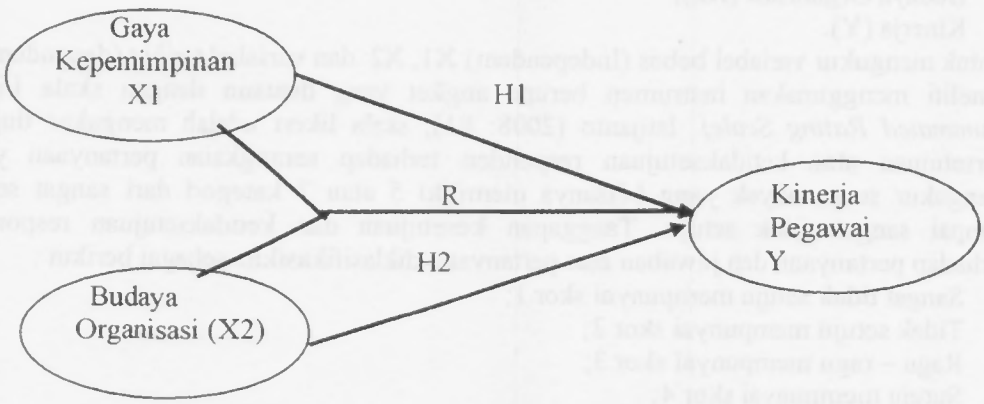
a. Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil.
b. Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis.
c. Merumuskan jadual yang mungkin.
d. Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut.

2. Keterampilan Mengorganisasi.
   a. Mengelompokan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan.
   b. Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan.
   c. Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja.
3. Keterampilan Mengarahkan.
   a. Kemampuan untuk memandu dan menyelia.
   b. Menekankan proses motivasi, komunikasi dan kepemimpinan.
4. Keterampilan Mengendali
   a. Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan.
   b. Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja.
   c. Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai
5. Menganalisis masalah.
   a. Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan.
   b. Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti.
   c. Menetapkan hubungan timbal balik.
   d. Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.

3. KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual.

Sebagaimana telah disajikan pada tinjauan pustaka bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan salah satu elemen inti dari kinerja pegawai, maka kerangka konseptual digambarkan seperti pada gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar. 3.1
Kerangka Konseptual

3.2. Hipotesis.

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas, maka akan diperoleh suatu hipotesis. Sugiyono (2009: 93) mengemukakan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang disusun dalam bentuk kalimat

pertanyaan dan jawaban sementara tersebut didasarkan pada teori yang relevan serta belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka dapat disusun suatu hipotesis, sebagai berikut:

1. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Rektor dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya;
2. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan Rektor secara parsial terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.
3. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi secara parsial ter kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

4. METODE PENELITIAN

4.1. Populasi dan Sampel.

Populasi dalam penelitian ini sejumlah 212 orang pegawai tetap yang terdiri dari pegawai edukatif 146 orang dan pegawai administratif 66 orang (data Kepegawaian tahun 2010). Adapun sampel yang digunakan peneliti adalah semua pegawai yang merupakan pejabat struktural terdiri dari: Direktur Program Pascasarjana/Dekan, Kepala Biro/Lembaga, Wakil Direktur Program Pascasarjana/Dekan, Kepala Pusat/Unit, Ketua Program Studi, Kepala Bidang, Kepala Laboratorium, Kasubid/Kasubag/Kasie, Koordinator Unit/Umum yang jumlahnya 91 orang dimana secara kualitas dan kuantitas dapat memberi penilaian kuisioner serta mewakili seluruh pegawai.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Kegiatan penelitian ini bertempat di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya yang beralamat Jalan Ngagel Dadi III-b / 37 Surabaya dan waktu penelitian yang dibutuhkan adalah 2 (dua) bulan yaitu Juli – Agustus 2011.

4.3. Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep dan hipotesis di atas terdapat 2 (dua) variabel yaitu : variable bebas (Independent) dengan simbol X dan variable terikat (dependent) dengan simbol Y, sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan (X1);
2. Budaya Organisasi (X2);
3. Kinerja (Y).

Untuk mengukur variabel bebas (Independent) X1, X2 dan variabel terikat (dependent) Y peneliti menggunakan instrumen berupa angket yang disusun dengan skala Likert *(Summated Rating Scale).* Istijanto (2008: 81), skala likert adalah mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang mengukur suatu obyek yang biasanya memiliki 5 atau 7 kategori dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Tanggapan kesetujuan dan ketidaksetujuan responden terhadap pertanyaan dan jawaban atas pertanyaan diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju mempunyai skor 1;
2. Tidak setuju mempunyai skor 2;
3. Ragu – ragu mempunyai skor 3;
4. Sutuju mempunyai skor 4;
5. Sangat setuju mempunyai skor 5.

4.4. Instrumen Penelitian.

Adapun instrumen yang sering digunakan dalam penelitian ilmiah adalah kuesioner (angket) untuk memperoleh data primer keadaan pribadi responden yang dapat menggambarkan variabel yang diteliti dan berfungsi untuk membuktikan hipotesis melalui iji validitas dan uji reliabilitas.

4.6. Metode dan Teknik Pengumpulan Data.

Menurut Sekaran (2006: 65) Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian yang meliputi Wawancara (tatap muka, telepon, media elektronik), kuesioner secara pribadi, observasi individu. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Sumber pengumpulan data dalam penelitian bersumber dari data yaitu :

(1) Data Primer adalah data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden;
(2) Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari penelitian pada organisasi atau institusi, misal data administrasi maupun data lain yang mendukung.

4.7. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipótesis

Dalam penelitian ini data diolah dan disajikan berdasarkan prinsip-prinsip dan pengujian hipótesis melalui pendekatan statistik inferensial regresi linier berganda mengggunakan program SPSS versi 19.

5. DISKRIPSI HASIL PENELITIAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

Universitas PGRI Adibuana Surabaya, merupakan salah satu perguruan tingi di Surabaya, yang berawal dari sebuah perguruan tinggi perjuangan untuk peningkatan mutu guru yang bernama IKIP PGRI Sarmidi Mangun Sarkoro (1971) dan berubah menjadi IKIP PGRI Jawa Timar (1975), selanjutnya berubah menjadi IKIP PGRI Surabaya (SK Mendidbud No 070/07/1985), dalam perkembangannya kemudian melakukan revitalisasi dan merger kelembagaan dengan STTL Adibuana Surabaya (SK Mendikbud RI No 47/D/O/1998, menjadi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya) dengan alamat Kampus I. Jl. Ngagel Dadi IIIB/37 Surabaya dan Kampus II. Jl. Dukuh Menanggal XII/ 4 Surabaya.

Adapun Fakultas dan Program Studi pada tabel sebagai berikut: .

Tabel. 5.1
Fakultas Dan Program Studi

No	Fakultas dan Program Studi	Jenjang	Akreditasi
I	**Fakultas keguruan & Ilmu Pendidikan**		
	1.Bimbingan dan Konseling	S-1	Terakreditasi
	2.Pendidikan Bhs,Sastra Indonesia & Daerah	S-1	Terakreditasi
	3.Pendidikan Matematika	S-1	Terakreditasi
	4.Pendidikan Bahasa Inggris	S-1	Terakreditasi
	5.Pendidikan Seni Rupa	S-1	Terakreditasi
	6.Pendidikan Pancasila & Kewarganegaraan (PPKn)	S-1	Terakreditasi
	7.Pendidikan Kesejahteraan Keluarga (PKK)	S-1	Terakreditasi
	8.Pendidikan Kepelatihan Olah Raga (PKO)	S-1	Terakreditasi
	9.Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD)	S-1	Terakreditasi
	10.PG. PAUD	S-1	SK. 857/0/1/2011
	11.Program Pendidikan Guru Dalam Jabatan (PPGDJ)	S-1	Kepmendiknas 15/P/2009
II	**Fakultas Ekonomi**		
	1.Akuntansi	S-1	Terakreditasi
	2..Manajemen	S-1	Terakreditasi
III	**Fakultas Teknologi Industri**		
	1.Teknik Industri	S-1	Terakreditasi

	2.Teknik Elektro	S-1	Terakreditasi
IV	**Fakultas Teknik Sipil & Perencanaan**		
	1.Teknik Lingkungan	S-1	Terakreditasi
	2.Perencanaan Wilayah dan Kota	S-1	Terakreditasi
V	**Fakultas MIPA**		
	1.Biologi	S-1	Terakreditasi
	2.Statistik	S-1	Terakreditasi
VI	**Program Pascasarjana**		
	Teknologi Pembelajaran	S-2	Terakreditasi
VII	**Program Diploma III**		
	Kebidanan	D-3	Terakreditasi

5.2. Karakteristik Responden.

Bahwa responden dalam penelitian ini adalah pegawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya yang terdiri dari pegawai edukatif dan pegawai administratif berjumlah 91 *orang yang merupakan pejabat struktural, lebih rinci terlihat dalam tabel sebagai berikut:*

Tabel 5.2
Klasifikasi Responden Unipa Surabaya

Status	Banyaknya	%
Dekan, Direktur, Biro	11	12
Wadek, Wadir, Ka Pusat, Ka UPT, Sekretaris	21	23
Kaprodi, Kabid, Kabag	33	36
Kalab, Kasubid, Kasubag, Kasie	26	29
Jumlah	91	100

Sumber : Data Kepegawaian 2011

Dari jumlah 91 orang responden penelitian berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, selengkapnya terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.3
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Banyaknya	%
Laki-laki	60	66
Perempuan	31	34
Jumlah	91	100

Sumber : Data Primer

Data yang diperoleh untuk tingkat pendidikan responden sangat bervariasi mulai dari SMA sampai dengan Strata-3, selengkapnya terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.4
Jenis Pendidikan Responden

Pendidikan	Banyaknya	%
SMA	3	3
DIPLOMA	1	1
STRATA- 1	13	15
STRATA-2	64	70
STRATA-3	10	11
Jumlah	91	100

Sumber : Data Primer.

5.3. Karakteristik Data.

Karakteristik data yang akan disajikan dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan suatu gambaran mengenai penyebaran data yang didapat di lapangan. Adapun data yang disajikan berupa data mentah yang diolah dengan menggunakan teknik statistik diskripsi.

Sebagaimana dalam lampiran 2 bahwa nilai jawaban dari 91 responden dicatat dalam urutan tidak teratur, dalam bahasan ini akan dipaparkan tentang distribusi frekuensi jawaban yang dikelompokkan sehingga akan memperoleh suatu gambaran yang lebih jelas mengenai jawaban respoden terhadap variabel-variabel yang diteliti.

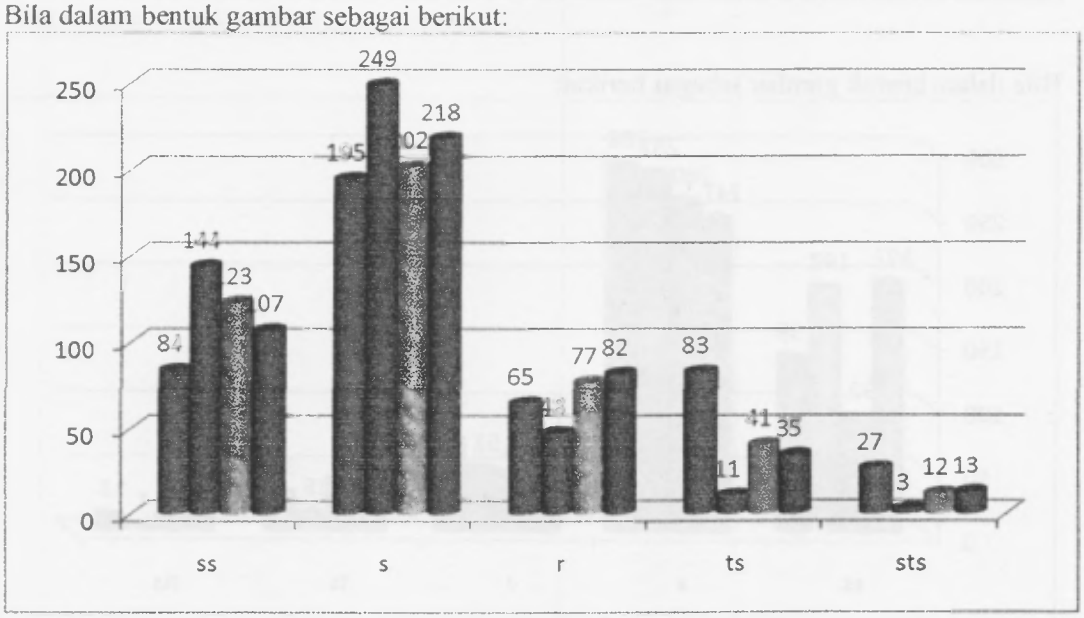
5.3.1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Distribusi frekuensi jawaban responden yang dikelompokkan berdasar indikator, dapat diketahui bahwa responden yang memberi penilaian baik terhadap Gaya kepemimpinan dalam tabel dan gambar sebagai berikut:

Tabel. 5.5
Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden
Terhadap Variabel Gaya kepemimpinan (X.1)

Indikator	Jawaban									
	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
x.1.1	84	18,50	195	42,95	65	14,32	83	18,28	27	5,95
x.1.2	144	31,65	249	54,73	48	10,55	11	2,42	3	0,16
x.1.3	123	27,03	202	44,40	77	16,92	41	9,01	12	2,64
x.1.4.	107	23,52	218	47,91	82	18,02	35	7,69	13	2,86

Bila dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 5.2
Frekuensi Jawaban Responden
Terhadap Variabel Gaya kepemimpinan (X.1)

Dari tabel dan gambar tersebut diatas diuraikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan terdiri dari indikator sebagai berikut: (1) Indikator Instruksi menjawab sangat setuju 18,50 % dengan frekuensi 84, setuju sebesar 42,95 % dengan frekuensi 195, ragu-ragu 14,32 % dengan frekuensi 65, tidak setuju 18,28 % dengan frekuensi 83, dan sangat tidak setuju 5,95 % dengan frekuensi 27. (2) Indikator Konsultasi menjawab sangat setuju 31,65 % dengan frekuensi 144, setuju sebesar 54,73 % dengan frekuensi 249, ragu-ragu 10,55 % dengan frekuensi 48, tidak setuju 2,42 % dengan frekuensi 11, dan sangat tidak setuju 0,16 % dengan frekuensi 3, (3) Indikator Partisipasi menjawab sangat setuju 27,03 % dengan frekuensi123, setuju sebesar 44,40 % dengan frekuensi 202, ragu-ragu 16,92 % dengan frekuensi 77, tidak setuju 9,01 % dengan frekuensi 41, dan sangat tidak setuju 2,64 % dengan frekuensi 12 dan (4) Indikator Delegasi menjawab sangat setuju 23,52 % dengan frekuensi107, setuju sebesar 47,91 % dengan frekuensi 218, ragu-ragu 18,02 % dengan frekuensi 82, tidak setuju 7,69 % dengan frekuensi 35, dan sangat tidak setuju 2,86 % dengan frekuensi 13.

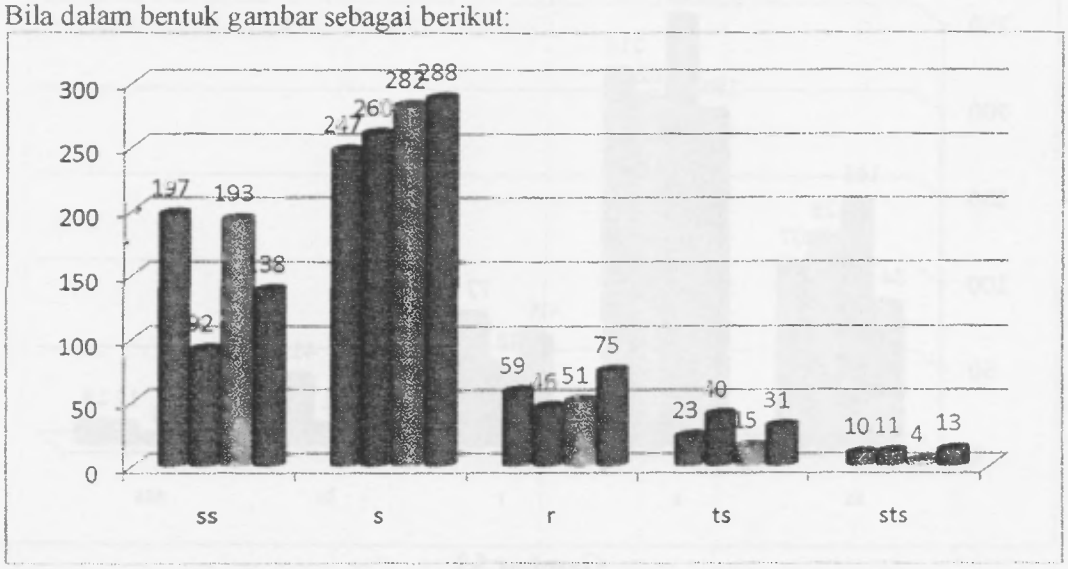
5.3.2. Variabel Budaya Organisasi

Distribusi frekuensi jawaban responden yang dikelompokkan berdasar indikator, dapat diketahui bahwa responden yang memberi penilaian baik dalam tabel dan gambar sebagai berikut:

Tabel. 5.6
Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden
Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X.2)

Indikator	Jawaban									
	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
x.2.1	197	36,75	247	46,08	59	11	23	4,29	10	1,87
x.2.2	92	20,49	260	57,91	46	10,24	40	8,91	11	2,45
x.2.3	193	35,41	282	51,74	51	9,36	15	2,75	4	0,73
x.2.4.	138	25,32	288	52,84	75	13,76	31	5,69	13	2,39

Bila dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 5.3
Frekuensi Jawaban Responden
Terhadap Variabel Budaya Organisasi (X.2)

Dari tabel dan gambar tersebut diatas diuraikan bahwa variabel Budaya Organisasi terdiri dari indikator sebagai berikut: (1) Indikator Integritas menjawab sangat setuju 36,75 % dengan frekuensi 197, setuju sebesar 46,08 % dengan frekuensi 247, ragu-ragu 11 % dengan frekuensi 59, tidak setuju 4,29 % dengan frekuensi 23, dan sangat tidak setuju 1,87 % dengan frekuensi 10, (2) Indikator Percaya pada rekan kerja menjawab sangat setuju 20,94 % dengan frekuensi 92, setuju sebesar 57,91 % dengan frekuensi 260, ragu-ragu 10,24 % dengan frekuensi 46, tidak setuju 8,91 % dengan frekuensi 40, dan sangat tidak setuju 2,45 % dengan frekuensi 11, (3) Indikator Peduli menjawab sangat setuju 35,41 % dengan frekuensi 193, setuju sebesar 51,74 % dengan frekuensi 282, ragu-ragu 9,36 % dengan frekuensi 51, tidak setuju 2,75 % dengan frekuensi 15, dan sangat tidak setuju 0,73 % dengan frekuensi 4 dan (4) Indikator Profesional menjawab sangat setuju 25,32 % dengan frekuensi 138, setuju sebesar 52,84 % dengan frekuensi 288, ragu-ragu 13,76 % dengan frekuensi 75, tidak setuju 5,69 % dengan frekuensi 31, dan sangat tidak setuju 2,39 % dengan frekuensi 13.

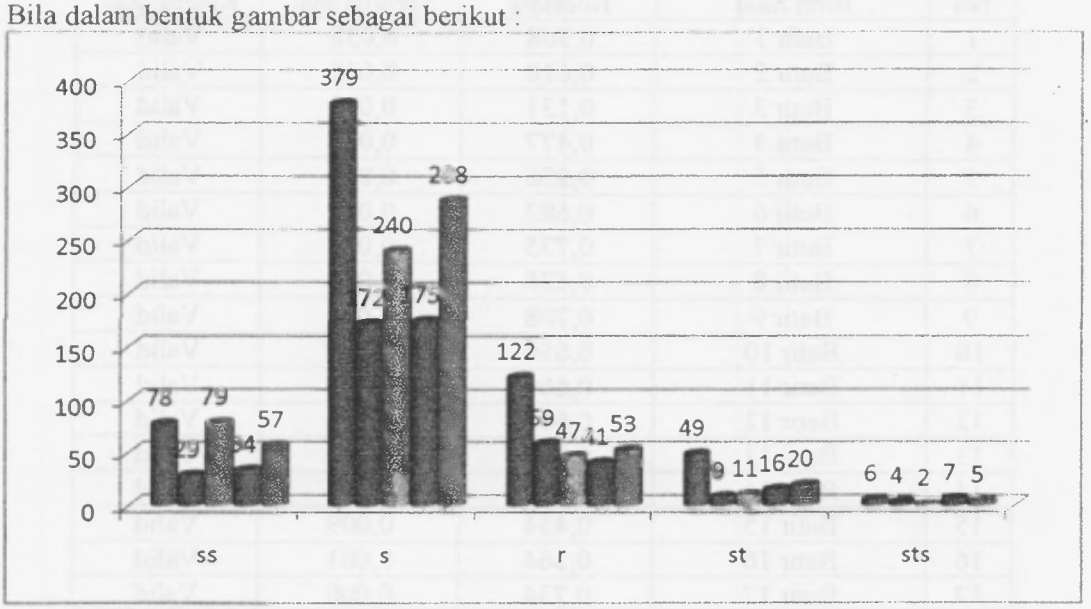
5.3.3. Variabel Kinerja

Distribusi frekuensi jawaban responden yang dikelompokkan berdasar indikator, sebagai berikut:

Tabel. 5.7
Frekuensi dan Persentase Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja (Y)

Indikator	Jawaban									
	5		4		3		2		1	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Y.1	78	12,30	379	59,78	122	19,24	49	7,73	6	0,95
Y.2	29	10,62	172	63	59	21,61	9	3,30	4	1,47
Y.3	79	28,84	240	63,32	47	12,40	11	2,90	2	0,53
Y.4.	34	12,45	175	64,10	41	15,02	16	5,86	7	2,56
Y.5	57	15,70	288	62,81	53	14,60	20	5,51	5	1,38

Bila dalam bentuk gambar sebagai berikut :



Gambar 5.4
Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)

Dari tabel dan gambar tersebut diatas diuraikan bahwa variabel Kinerja dengan indikator sebagai berikut: (1) Indikator Keterampilan Merencanakan menjawab sangat setuju 12,30 % dengan frekuensi 78, setuju sebesar 59,78 % dengan frekuensi 379, ragu-ragu 19,24 % dengan frekuensi 122, tidak setuju 7,73 % dengan frekuensi 49, dan sangat tidak setuju 0,95 % dengan frekuensi 6. (2) Indikator Keterampilan Mengorganisasi menjawab sangat setuju 10,62 % dengan frekuensi 29, setuju sebesar 59,78 % dengan frekuensi 172, ragu-ragu 19,24 % dengan frekuensi 59, tidak setuju 7,73 % dengan frekuensi 9, dan sangat tidak setuju 0,95 % dengan frekuensi 4. (3) Indikator Keterampilan Mengarahkan menjawab sangat setuju 28,84 % dengan frekuensi 79, setuju sebesar 63,32 % dengan frekuensi 240, ragu-ragu 12,40 % dengan frekuensi 47, tidak setuju 2,90 % dengan frekuensi 11, dan sangat tidak setuju 0,53 % dengan frekuensi 2, (4) Indikator Keterampilan Mengendali menjawab sangat setuju 12,45 % dengan frekuensi 34, setuju sebesar 64,10 % dengan frekuensi 175, ragu-ragu 15,02 % dengan frekuensi 41, tidak setuju 5,86 % dengan frekuensi 16, dan sangat tidak setuju 2,56% dengan frekuensi 7. dan (5) Indikator Menganalisa Masalah menjawab sangat setuju 15,70 % dengan frekuensi 57, setuju sebesar 62,81 % dengan frekuensi 288, ragu-ragu 14,60 % dengan frekuensi 53, tidak setuju 5,51 % dengan frekuensi 20, dan sangat tidak setuju 1,38% dengan frekuensi 5.

5.4. Data Hasil Analisis.

5.4.1. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut telah tepat mengukur apa yang diukur dan untuk mempermudah analisis dengan bantuan progam Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Hasil dari uji coba validitas terhadap butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan yang secara rinci diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 5.8
Uji Coba Validitas
terhadap Variabel Gaya kepemimpinan (X1)

No	Butir Soal	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Butir 1	0,368	0,038	Valid
2	Butir 2	0,610	0,000	Valid
3	Butir 3	0,531	0,002	Valid
4	Butir 4	0,477	0,006	Valid
5	Butir 5	0,356	0,045	Valid
6	Butir 6	0,682	0,000	Valid
7	Butir 7	0,775	0,000	Valid
8	Butir 8	0,625	0,000	Valid
9	Butir 9	0,708	0,000	Valid
10	Butir 10	0,656	0,000	Valid
11	Butir 11	0,660	0,000	Valid
12	Butir 12	0,695	0,000	Valid
13	Butir 13	0,744	0,000	Valid
14	Butir 14	0,472	0,006	Valid
15	Butir 15	0,454	0,009	Valid
16	Butir 16	0,564	0,001	Valid
17	Butir 17	0,734	0,000	Valid
18	Butir 18	0,511	0,003	Valid
19	Butir 19	0,538	0,001	Valid
20	Butir 20	0,429	0,014	Valid

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel gaya kepemimpinan yang diajukan memiliki nilai p < 0,05 menurut Sugiyono (2009: 177-178), dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah valid, secara lengkap pada lampiran 1.

Adapun untuk uji coba validitas terhadap butir pernyataan variabel budaya organisasi yang secara rinci diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 5.9
Uji Coba Validitas
terhadap Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Butir Soal	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Butir 1	0,789	0,000	Valid
2	Butir 2	0,480	0,005	Valid
3	Butir 3	0,622	0,000	Valid
4	Butir 4	0,772	0,000	Valid
5	Butir 5	0,625	0,000	Valid
6	Butir 6	0,390	0,027	Valid
7	Butir 7	0,367	0,039	Valid
8	Butir 8	0,606	0,000	Valid
9	Butir 9	0,602	0,000	Valid
10	Butir 10	0,660	0,000	Valid
11	Butir 11	0,582	0,000	Valid
12	Butir 12	0,725	0,000	Valid
13	Butir 13	0,802	0,000	Valid
14	Butir 14	0,581	0,000	Valid
15	Butir 15	0,892	0,000	Valid
16	Butir 16	0,694	0,000	Valid
17	Butir 17	0,395	0,025	Valid
18	Butir 18	0,507	0,003	Valid
19	Butir 19	0,602	0,000	Valid
20	Butir 20	0,591	0,000	Valid
21	Butir 21	0,665	0,000	Valid
22	Butir 22	0,643	0,000	Valid
23	Butir 23	0,411	0,019	Valid

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel budaya organisasi yang diajukan memiliki dengan nilai p < 0,05 menurut Sugiyono (2009: 177-178), dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah valid, secara lengkap pada lampiran 1.

Adapun untuk uji coba validitas terhadap butir pernyataan variabel kinerja yang secara rinci diuraikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 5.10
Uji Coba Validitas
terhadap Variabel Kinerja (Y)

No	Butir Soal	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Butir 1	0,487	0,005	Valid
2	Butir 2	0,762	0,000	Valid
3	Butir 3	0,761	0,000	Valid
4	Butir 4	0,789	0,000	Valid
5	Butir 5	0,671	0,000	Valid

6	Butir 6	0,650	0,000	Valid
7	Butir 7	0,729	0,000	Valid
8	Butir 8	0,603	0,000	Valid
9	Butir 9	0,738	0,000	Valid
10	Butir 10	0,699	0,000	Valid
11	Butir 11	0,795	0,000	Valid
12	Butir 12	0,785	0,000	Valid
13	Butir 13	0,688	0,000	Valid
14	Butir 14	0,709	0,000	Valid
15	Butir 15	0,547	0,001	Valid
16	Butir 16	0,473	0,006	Valid
17	Butir 17	0,637	0,000	Valid
18	Butir 18	0,549	0,001	Valid
19	Butir 19	0,793	0,000	Valid
20	Butir 20	0,770	0,000	Valid
21	Butir 21	0,881	0,000	Valid

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel kinerja yang diajukan memiliki dengan nilai $p < 0,05$ menurut Sugiyono (2009: 177-178), dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah valid, secara lengkap pada lampiran 1.

5.4.2. Uji Reliabilitas.

Bahwa selain validitas seluruh item pernyataan dalam kuesioner juga harus teruji reliabilitasnya dalam rangka konsestensi kuesioner dalam menghasilkan nilai yang sama pada waktu pengukuran yang berbeda. Hasil dari uji coba reliabilitas terhadap butir pernyataan variabel gaya kepemimpinan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 5.11
Uji Coba Reliabilitas
terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	20

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan yang diajukan memiliki nilai 0,879, menurut Santoso (2005: 251) dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpa (α) > 0,6. , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah reliabel, secara lengkap pada lampiran 1.

Adapun untuk uji coba reliabilitas terhadap butir pernyataan variabel budaya organisasi dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 5.12
Uji Coba Reliabilitas
terhadap Variabel Budaya Organisasi (X2)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	23

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel budaya organisasi yang diajukan memiliki nilai 0,918, menurut Santoso (2005: 251) dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpa (α) > 0,6. , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah reliabel, secara lengkap pada lampiran 1.

Adapun untuk uji coba reliabilitas terhadap butir pernyataan variabel kinerja dalam tabel sebagai berikut:

Tabel. 5.13
Uji Coba Reliabilitas
terhadap Variabel Kinerja (Y)
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	21

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel kinerja yang diajukan memiliki nilai 0,918, menurut Santoso (2005: 251) dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach* Alpa (α) > 0,6. , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah reliabel, secara lengkap pada lampiran 1.

5.4.3. Analisis Faktor Konfirmatori.

Menurut Santoso (Yuhasril 2006: 6) menjelaskan bahwa pengujian terhadap variabel-variabel yang telah ditentukan atau pengujian seluruh matrik karelasi antara variabel tersebut diukur dengan menggunakan metode test Kaiser-Meiyer-Olkin (KMO) and Barlett's test bahwa acuan untuk melakukan pengujian adalah korelasi yang cukup kuat antara independen variabel harus lebih besar dari 0,5 (> 0,5). Adapun hasil analisis faktor secara lengkap disajikan dalam lampiran.3, dan secara rinci tabel-tabel berikut ini menunjukkan nilai faktor dari dari setiap indikator variabel.

Tabel. 5.14
Nilai Faktor setiap Indikator
Variabel Gaya Kepemimpinan (X.1)

	Component
	1
GAYA INTRUKSI	-,068
GAYA KONSULTASI	,763
GAYA PARTISIPASI	,865
GAYA DELEGASI	,843

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa nilai faktor setiap indikator yang berpengaruh terhadap variabel Gaya Kepemimpinan adalah (1) Gaya Instruksi sebesar -0,068, (2) Gaya Konsultasi sebesar 0,763, (3) Gaya Partisipasi sebesar 0,865 dan (4) Gaya Delegasi sebesar 0,843. Dari nilai faktor tersebut untuk Indikator Gaya Partisipasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan, sedangkan Indikator Gaya Instruksi bukan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan,

Tabel. 5.15
Nilai Faktor setiap Indikator
Variabel Budaya Organisasi (X.2)

	Component
	1
INTEGRITAS	,810
PERCAYA PADA REKAN KERJA	,843
PEDULI	,773
PROFESIONAL	,941

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Tabel 5.15 menunjukkan bahwa nilai faktor setiap indikator yang berpengaruh terhadap variabel Budaya Organisasi adalah (1) Integritas sebesar 0,810, (2) Percaya pada rekan kerja sebesar 0,843, (3) Peduli sebesar 0,773 dan (4) Profesional sebesar 0,941. Dari nilai faktor tersebut untuk Indikator Profesional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Tabel. 5.16
Nilai Faktor setiap Indikator
Variabel kinerja (Y)

	Component
	1
KETERAMPILAN MERENCANAKAN	,790
KETERAMPILAN MENGORGANISASI	,811
KETERAMPILAN MENGARAHKAN	,838
KETERAMPILAN MENGENDALI	,808
MENGANALISIS MASALAH	,831

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa nilai faktor setiap indikator yang berpengaruh terhadap variabel Kinerja adalah (1) Keterampilan Merencanakan sebesar 0,790, (2) Keterampilan mengorganisasi sebesar 0,811, (3) Keterampilan Mengarahkan sebesar 0,838, (4) Keterampilan Mengendali sebesar 0,808 dan (5) Menganalisis Masalah sebesar 0,831. Dari nilai faktor tersebut untuk Indikator Keterampilan Mengarahkan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja..

5.4.4. Uji Normalitas.

Tabel. 5.17
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		GAYA KEPEMIMPINAN	BUDAYA ORGANISASI	KINERJA
N		91	91	91
Normal Parameters[a,b]	Mean	76,45	91,84	80,09
	Std. Deviation	6,605	10,219	9,565

Most Extreme Differences	Absolute	,055	,088	,106
	Positive	,055	,057	,077
	Negative	-,049	-,088	-,106
Kolmogorov-Smirnov Z		,521	,840	1,010
Asymp. Sig. (2-tailed)		,949	,480	,259

Menurut Sugiyono (2009: 326,332) pengujian dengan Kolmogorof Smirnov Test apabila didapatkan nilai Z-tailed > 0,05 dikatakan normal. Hasil pengujian terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,521 dengan probabilitas 0,949 > 0,05, maka disimpulkan normal, variabel Budaya Organisasi sebesar 0,840 dengan probabilitas 0,480 > 0,05, maka disimpulkan normal dan variabel Kinerja sebesar 1,010 dengan probabilitas 0,259 > 0,005, maka disimpulkan normal. dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 4.

5.5.5. Uji Multikolinieritas.

Tabel. 5.18
Hasil Uji Multikolinieritas.

		GAYA KEPEMIMPINAN	BUDAYA ORGANISASI	KINERJA
GAYA KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	1	,513**	,553**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	91	91	91
BUDAYA ORGANISASI	Pearson Correlation	,513**	1	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	91	91	91
KINERJA	Pearson Correlation	,553**	,584**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	91	91	91

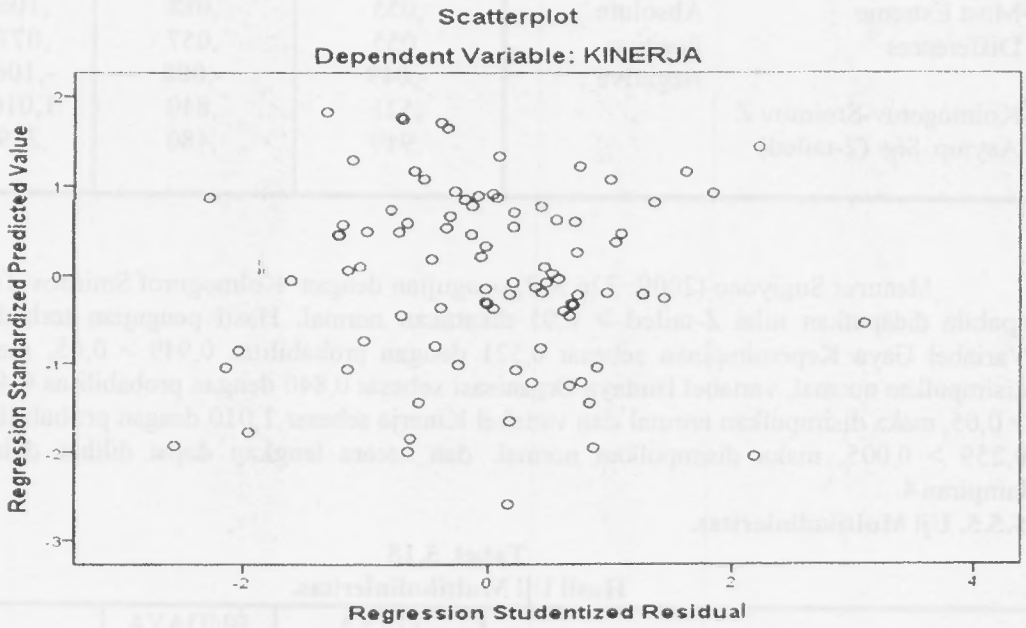
Berdasarkan hasil pengujian yang tertuang pada tabel diatas dengan pengujian korelasi didapatkan nilai Z-tailed terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi adalah 0,000 atau nilai korelasi 0,513, sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian menunjukkan tidak terjadinya multikolinieritas dikarenakan nilainya < 0,7. Sukadiono (2007: 47) dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 5.

5.4.6. Uji Hiteroskedastisitas.

Tabel. 5.19
Hasil Uji Hiteroskedastisitas.

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,719	18	64	,059

Berdasarkan hasil pengujian yang tertuang pada tabel diatas dengan pengujian homogenitas untuk mengetahui bahwa skor variabel endogen untuk skor tertentu pada variabel eksogen selalu sama atau hampir sama. Dalam pengujian ini bila p > 0,05 berarti Hiteroskedastisitas dan hasil pengujian menunjukkan signifikansi sebesar 0,59, apabila digambar sebagai berikut:



Gambar 5.5
Hasil Uji Hiteroskedastisitas

Dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 6 dan 7

5.5.7. Uji Autokorelasi.

Tabel. 5.20
Hasil Uji Autokorelasi.

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,428	32,917	2	88	,000	1,932

Berdasarkan hasil pengujian yang tertuang pada tabel diatas dengan pengujian Durbin Watson dengan membandingkan nilai d hitung dengan nilai batas pada tabel DW yaitu 1,932 < 2, Gujarati (2006: 119) dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 7

5.5.8. Uji Linier.

Tabel. 5.21
Hasil Uji Linier
ANOVA Table

			F	Sig.
KINERJA * GAYA KEPEMIMPINAN	Between Groups	(Combined)	2,580	,001
		Linearity	40,068	,000
		Deviation from Linearity	1,081	,389
	Within Groups			
	Total			
KINERJA * BUDAYA ORGANISASI	Between Groups	(Combined)	3,046	,000
		Linearity	54,356	,000

	Deviation from Linearity	1,491	,093
Within Groups			
Total			

Berdasarkan hasil pengujian yang tertuang pada tabel di atas untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel bebas secara simultan kepada variabel terikat dengan menggunakan F sebesar 40,068 dengah probabilitas sebesar 0,000 < 0,05 dan F sebesar 54,358 dengan probabilitas sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian hubungan variabel bebas dengan variabel terikat linier dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 8.

5.4.9. Uji Hipotesis.

5.4.9.1. Uji Hipotesis Simultan.

Tabel. 5.22
Hasil Uji Simultan

Model Summary[b]

R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,428	,415	7,316

Hasil pengujian *model summary* yang disajikan menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) dari variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap variabel terikat kinerja adalah 0,428. Hal ini berarti variabel prediktor memberikan sumbangan sebesar 42,8 % terhadap variabel kriterium. Dengan demikian dapat dikatakan 57,2 % dipengaruhi oleh variabel prediktor lainnya, dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 7.

Tabel. 5.23
Hasil Uji Simultan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3523,483	2	1761,742	32,917	,000[a]
	Residual	4709,814	88	53,521		
	Total	8233,297	90			

a. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN
b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,987	9,369		,746	,458
	GAYA KEPEMIMPINAN	,498	,136	,344	3,664	,000
	BUDAYA ORGANISASI	,381	,088	,407	4,338	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Hasil pengujian dengan menggunakan F_{hitung} ditunjukkan dengan nilai 32,917 dengan probabilitas 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak Ha diterima artinya variable bebas secara simultan mempengaruhi variable terikat dan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran 7. Berdasarkan pada tabel 5.23 dapat dirumuskan sebuah model persamaan Y = 6,987 + 0,498 X.1 + 0,381 X.2.
Sehingga hipotesis secara simultan ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

5.4.9.2. Uji Hipotesis Parsial.

Uji hipotesis secara parsial dilakukan terhadap dua variabel bebas untuk menguji diterima atau tidak hipotesis nol, dan hipotesis parsial dilakukan apabila hasil uji signifikansi dengan uji t menunjukkan nilai lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$).

Bahwa hipotesis Gaya kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dari hasil analisis yang menunjukan nilai t_{hitung} 3,664 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak Ha diterima sehingga variabel prediktor memberikan sumbangan sebesar 0,344 atau 34,4 % dengan asumsi variabel yang lain tetap, sehingga hipotesis secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Rektor terhadap Kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Bahwa hipotesis Budaya Organaisasi (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dari hasil analisis yang menunjukan nilai t_{hitung} 4,338 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak Ha diterima sehingga variabel prediktor memberikan sumbangan sebesar 0,407 atau 40,7 % dengan asumsi variabel yang lain tetap,sehingga hipotesis secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

5.5. Pembahasan Hasil Analisis

Bahwa pembahasan dari hasil penelitian dilakukan dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi antar variabel yang diteliti sebagai pembuktian dari hipotesis yang diajukan yang memungkinkan terjadinya penolakan atau penerimaan hipotesis dan dikaitkan dengan kajian pustaka.

5.5.1.Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Hasil pengujian *model summary* yang disajikan menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) dari variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap variabel terikat kinerja adalah 0,428. Hal ini berarti variabel prediktor memberikan sumbangan sebesar 42,8 % terhadap variabel kriterium, dengan demikian dapat dikatakan 57,2 % dipengaruhi oleh variabel prediktor lainnya atau atau dengan F_{hitung} ditunjukkan dengan nilai 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat. Demikian juga hasil penelitian dengan teknik statistik diskripsi bahwa Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi sebagian besar setuju .

Gaya Kepemimpinan menurut *Hersey & Balnchard* (Pasolong 2010: 50) yang meliputi Instruksi, Konsultatif, Partisipasi , Delegasi dan Budaya Organisasi menurut Fuad (Heriyanti 2007: 41) yang meliputi Integritas, Percaya pada rekan kerja, Peduli, Profesional mampu secara signifikan meningkatkan Kinerja. Demikian juga menurut Donnelly (Edisi kedelapan: 5,8-9) kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan

Implikasi adanya signifikasi antara Gaya kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja adalah upaya untuk terus menerus meningkatkan kinerja melalui peningkatan Gaya kepemimpinan yang meliputi konsultasi, partisipasi dan delegasi, dan Budaya Organisasi yang meliputi integritas, percaya pada rekan kerja, peduli dan profesional terhadap kinerja Kinerja yang meliputi keterampilan merencanakan, keterampilan mengorganisasi, keterampilan mengarahkan, keterampilan mengendali dan menganalisa masalah.

5.5.2.Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor secara parsial terhadap Kinerja Pengawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Rektor secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja dengan hasil t_{hitung} menunjukan nilai 3,664 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dengan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak dan Ha diterima artinya variabel bebas secara parsial mempengaruhi variabel terikat serta memberi sumbangan sebesar 0,344 atau 34,4 %.

Menurut Timpe (1999: 123) bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin, hal ini berarti bahwa situasilah yang mungkin menentukan gaya apa yang sesuai, Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (dalam Sudarmadi, 2007: 18), memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

Implikasi adanya signifikasi antara Gaya kepemimpinan Rektor secara parsial terhadap Kinerja dikarenakan adanya Gaya Kepemimpinan (1) Konsultasi melalui *membimbing* dan mengarahkan, memberi pujian, penyampaian *ide* atau gagasan. (2) Partisipasi melalui komunikasi, memperhatikan keluhan-keluhan, menerima saran, membantu menyelesaikan pekerjaan. (3) Delegasi melalui mempercayakan pekerjaan, memberi pekerjaan sesuai dengan kompetensi. Sehingga Kinerja dengan indikator (1) Keterampilan Merencanakan melalui program jangka pendek dan panjang, merumuskan rencana kerja, mampu mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi ke arah pencapaian tujuan lembaga. (2) Keterampilan Mengorganisasi melalui penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian, mampu meminimalkan ketidakefisienan dalam operasi kerja. (3) Keterampilan Mengarahkan melalui membimbing dan mengarahkan bawahan dalam kegiatan kerja, memotivasi, komunikasi interpersonal. (4) Keterampilan Mengendali melalui memberi informasi kemajuan kerja bawahan tanpa menyinggung perasaan, memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai. (5) Menganalisa Masalah melalui penetapan hubungan timbal balik, pengambilan keputusan yang praktis, membedakan masalah berat dan ringan, menetapkan anggaran dengan kegiatan yang akan dilakukan.
Dan akhirnya pegawai akan memiliki apresiasi tinggi yang bertujuan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.

5.5.3.Pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pengawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X2) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari hasil analisis yang menunjukan nilai t_{hitung} 4,338, sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05 berarti Ho ditolak Ha diterima sehingga variabel prediktor memberikan sumbangan sebesar 0.407

atau 40,7 % .Hal tersebut dapat diartikan bahwa berjalannya budaya organisasi berjalan dengan baik, sehingga memberi gambaran bahwa para pegawai mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan bersepakat untuk memegang teguh norma yang berlaku dalam mencapai tujuan bersama.

Koesmono (2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,506, Demikian pula hasil penelitian Saleh Sarpin (Sukadiono 2007: 66) yang menyarankan bahwa organisasi untuk dapat memelihara dan meningkatkan budaya organisasinya dalam rangka perbaikan kinerja yang terus menerus.

Implikasi adanya signifikasi antara Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja dikarenakan adaya Budaya Organisasi dengan indikator (1) Integritas yang berfungsi sebagai alat penyatuan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan melalui pelatihan atau studi lanjut, penghargaan terhadap hasil kerja. (2) Percaya pada rekan kerja dikarenakan dalam menjalankan tugasnya kerjasama dan saling keterkaitan yang ditekankan hal ini disebabkan bahwa pekerjaan tersebut dilakukan dalam suatu tim melalui antar rekan kerja saling menghargai pekerjaanya, percaya terhadap kemampuan rekan kerja. (3) Peduli yang merupakan perekat sosial terhadap onggota organisasi untuk terciptanya iklim kerja yang kondusif melalui kepedulian terhadap pegawai yang mengalami musibah, tenggang rasa terhadap kegiatan keberagaman agama, kepedulian terhadap lingkungan sekitar kampus dan lembaga sosial, budaya sopan santun berkembang dengan baik. (4) Profesional yaitu memberikan arah dan memperkuat perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama melalui memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi, mempertahankan standar prestasi kerja, disiplin dalam melaksanakan tugas.

Dan Budaya sebagai identitas sebuah organisasi selayaknya terus dikembangkan kearah yang makin baik. Sosialisasi budaya dengan komunikasi yang baik akan mampu menciptakan suatu kekuatan organisasi sehingga kinerja makin meningkat. Peningkatan kinerja akan berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai dalam memajukan organisasi serta mengembangkan kemampuan pribadi, sehingga suatu organisasi yang selalu memperhatikan budaya organisasi dalam melaksanakan kegiatannya bertujuan untuk menilai kinerja pegawai.

6. SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan.

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian tentang Pengaruh gaya kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya, maka disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan analisis Faktor Konfirmatori (> 0,5) sebagai berikut: (1) Gaya Kepemimpinan Rektor dengan indikator Gaya Konsultasi sebesar 0,763, Gaya partisipasi sebesar 0,865, dan Gaya Delegasi sebesar 0,843. (2) Budaya Organisasi dengan indikator Integritas sebesar 0,810, Percaya pada rekan kerja sebesar 0,843, Peduli sebesar 0,773 dan Profesional sebesar 0,941. dan (3) Kinerja dengan indikator Keterampilan Merencanakan sebesar 0,790, Keterampilan Mengorganisasi sebesar 0,811, Keterampilan Mengarahkan sebesar 0,838, Keterampilan Mengendali sebesar 0,808, Menganalisis masalah sebesar 0,831. Dan *uji summary* (R^2) memberi sumbangan 42,8 % serta uji F_{hitung} dengan nilai 32,917 dengan probabiltas 0,000 > 0,05. Dengan demikian dapat diartikan semakin baik Gaya Kepemimpinan Rektor dan Budaya Organisasi yang diterapkan oleh pimpinan dan pegawai, maka kinerja pegawai semakin baik pula.

2. Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya kepemimpinan Rektor secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan Rektor yang dijalankan, maka kinerja pegawai semakin meningkat.
3. Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Budaya Organisasi yang diterapkan oleh pimpinan dan pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat

4. 6.2. Saran.

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan yang telah diuraikan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberi manfaat dalam upaya peningkatan kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Konsultasi perlu ditingkatkan, hal tersebut bertujuan agar kinerja pegawai semakin baik. Selain itu juga diperlukan gaya kepemimpinan lainnya untuk mendukung konsultasi yaitu partisipasi dan delegasi.
2. Budaya Organisasi yaitu percaya pada rekan kerja perlu ditingkatkan, hal tersebut bertujuan agar kinerja pegawai semakin baik. Selain itu juga diperlukan budaya organisasi lainnya untuk mendukung percaya pada rekan kerja yaitu integritas, peduli dan profesional.
3. Perlu adanya penelitian lanjutan terhadap variabel–variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja dengan alat analisis dan uji statistik yang berbeda guna peningkataan profesionalisme sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Brahmasari, Ayu, Ida., Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya terhadap kinerja Perusahaan, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10, No.2.**

Dharma, Surya. 2010. **Manajemen Kinerja**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Donnelly., Gibson., Ivancevich. **Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses** (Edisi kedelapan). Jakarta: Binarupa Aksara.

Gujarati, N, Damodar. 2006. **Dasar-Dasar Ekonometrika. Edisi ketiga jilid 2.** Jakarta: Erlangga.

Gunarso, Gatot. 2009. **Pengaruh Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai BLK Surabaya.** Universitas Narotama Surabaya, tidak dipublikasikan.

Heriyanti, Dewita. 2007. **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhaadap Kinerja karyawan dengan komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening PT.PLN (Persero) Semarang**. Semarang: Universitas Diponegoro.

Istijanto. 2008. **Riset Sumber Daya manusia.** Jakarta: Gramedia Pustaka utama.

Koesmono, Temon. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kinerja Karyawan pada sub sektor Industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur, **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol.7, No.2. Surabaya: Universitas Kristen Petra.**

Mariam, Rani. 2009. **Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadaap Kinerja karyawan melalui kepuasan Kerjam Karyawan sebagai variable Intervening kantor Pusat PT Asuransi Jiwa Indonesia (Persero).** Semarang: Universitas Diponegoro.

Nawawi, Hadari. 2006. **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.** Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pasolong, Harbani. 2010. **Kepemimpinan Birokrasi.** Bandung: Alfabeta.

Riani, Laksmi, Asri. 2011. **Budaya Organisasi.** Yogyakarta: Graha Ilmu.

Saroso, Edi. 2010. **Peran Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi staf dalam upaya meningkatkan kinerja staf Studi pada Unit Pelaksana Teknis Bina Marga Surabaya** (tidak dipublikasikan). Surabaya: Universitas Narotama.

Santoso, Purbayu, Budi. 2002. **Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS.** Yogyakarta: ANDI Offset.

Sekaran, Uma. 2006. **Research Methods For Business. Buku 2.** Jakarta: Salemba empat.

Simanjuntak, J, Payaman. 2005. **Manajemen Evaluasi Kinerja.** Yogyakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Sugiyono.2009. **Metode Penelitian Bisnis.** Bandung: Alfabeta.

_____. 2011. **Statistik untuk Penelitian.** Bandung: Alfabeta.

Sukadiono. 2007. **Pengaruh Kepe ian dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Fakulta kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya** (tidak dipublikasik: ibaya: Universitas Narotama.

Sutrisno, Edy. 2010. **Budaya Organisasi.** Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sudarmadi. 2007. **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Universitas Semarang.** Semarang: Universitas Diponegoro.

Sukanto.R dan Handoko, Hani,T. 2000. **Organisasi Perusahaan,** BPFE Yogyakarta.

Siagian, P, Sondang. 2002. **Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja,** PT Rineka Cipta, Jakarta.

Toha, Miftah. 2009. **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.** Jakarta: PT Raja Grafindo.

Tika, Pabundu, Moh. 2008. **Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.** Jakarta: Bumi Aksara.

Timpe, A, Dale. 1999. **Seri Manajemen Sumber Daya Manusia 2. Kepemimpinan.** Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Wahjono, Imam, Sentot. 2010. **Perilaku Organisasi.** Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yuhasril. 2006. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan Farmasi yang telah Go Publik di Bursa Efek Jakarta. **bulletin Penelitian. No. 9.**