

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TEMANGGUNG

Ester Dwi Warni

Alumnus Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha

### Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Untuk menjawab masalah penelitian ini digunakan metode survai terhadap 83 subyek sampel dari 179 populasi yang dipilih berdasarkan prosedur sampling table model Paguso dkk, dan kuota sampling. Hipotesa dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi. Kedua variabel tersebut berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung dengan menggunakan teknik statistika deskriptif dan statistika inferensial, khususnya analisis korelasi product moment untuk analisis hubungan parsial, dan analisis regresi berganda. Proses penghitungan didukung oleh paket program SPSS Versi 17. Hasil yang diperoleh adalah nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square, yaitu 0,640. Nilai ini menunjukkan bahwa 64 % variasi perubahan dari Y (Kinerja Karyawan) dipengaruhi oleh variasi perubahan kedua variable bebas (Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) yang diajukan dalam model persamaan regresi. Sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh variasi perubahan variable lain yang tidak termasuk dalam model persamaan yang diajukan dalam penelitian. Nilai  $t$  hitung = 4,115 >  $t$  tabel = 1,663, (nilai Sig  $t$  = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05), sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Nilai  $t$  hitung = 3,369 >  $t$  tabel = 1,663 (nilai Sig  $t$  = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05). sehingga  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Nilai  $F$  hitung = 74,042 >  $F$  tabel = 3,96, sehingga  $H_0$  ditolak, sedangkan nilai Sig  $F$  = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05. Ini berarti bahwa persamaan regresi berganda yang dihasilkan dapat digunakan memprediksi perubahan variable independen terhadap variable dependen dengan tepat. Dengan demikian  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima.

**Kata Kunci :** Gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dan organisasi merupakan dua konsep yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Artinya, kepemimpinan tanpa organisasi maka aktualisasi diri tidak dapat terekspresikan secara maksimal. Bahkan kemampuan manajerial individu dalam menggerakkan orang-orang untuk melakukan aktivitas kelompok tidaklah nampak. Sebaliknya

organisasi tanpa ada kepemimpinan maka kegiatan kelompok tidak terarah dan pencapaian tujuan tidak menjadi lebih mudah dan efektif.

Rensis Likert dalam Abdullah (2008), memperkenalkan empat gaya kepemimpinan (penguasa mutlak, semi mutlak, penasehat, dan pengajak serta). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku

kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Menurut Edgar H. Schein (1992) dalam Dewi Hanggraeni (2011), menyatakan bahwa pendiri organisasi (pemimpin) mempunyai pengaruh besar dalam proses penciptaan kultur organisasi. *Schein* mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi.

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

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Penilaian kinerja di lingkungan pegawai negeri sipil (PNS) dikenal dengan sebutan

penilaian pelaksanaan pekerjaan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979). Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), dengan unsur-unsur yang terdapat di dalamnya, meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a keatas yang memangku suatu jabatan).

Dalam pelaksanaannya DP3 tersebut banyak yang bias, karena penilaian yang diberikan tidak obyektif. Wiku B.B. Adisasmito dan Prita Paramita (2005) dalam penelitiannya di Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor, menemukan 69,5% responden mengatakan bahwa DP3 sebagai instrumen penilaian belum dapat menghasilkan penilaian prestasi kerja yang objektif dan dampak hasil penilaian prestasi kerja tidak memberikan motivasi untuk bekerja. DP3 sebagai instrumen belum dapat diandalkan karena format DP3 bersifat umum, tidak fokus terhadap kinerja spesifik fungsi personel yang akan dinilai. Unsur penilaian tampak masih bersifat konseptual sebagai alat ukur penilaian. Sehingga DP3 sebagai instrumen penilaian prestasi kerja tidak efektif.

Dalam manajemen kinerja (Amstrong, 1994, dalam Surya Dharma, 2007) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma (2007) kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.

Kotter dan Heskett (1992) dalam Pabundu Tika (2008) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh

signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung sebagai suatu organisasi pemerintah mempunyai Visi “Bersatu untuk maju dan sejahtera” Sedangkan Misi ke tiga adalah : meningkatkan kemampuan dan profesionalisme aparatur.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung menunjukkan komitmen yang tinggi dengan melaksanakan Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 13 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Nomor 49 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Hal ini sekaligus membuktikan bagi kita tingginya tingkat komitmen pemimpin baik pada pimpinan puncak maupun pada pimpinan bawah untuk mewujudkan terciptanya tata kerja yang baik bagi lembaga-lembaga administrasi di daerahnya.

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah sangat tergantung kepada pimpinan. Yukl (2005) dalam bukunya *Kepemimpinan Dalam Organisasi* mengemukakan bahwa di dalam teori kepemimpinan mempelajari bagaimana para pemimpin dapat mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Bass dan Avolio (1993) dalam Nurjanah (2008) menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai *variable moderating*. Dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi. Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan

kinerja karyawan. Penelitian ini mencoba melakukan kajian faktor-faktor tersebut yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

#### **Rumusan Masalah**

1. Dalam konteks penyelenggaraan otonomi daerah di Kabupaten Temanggung, Gaya Kepemimpinan merupakan masalah pokok pemerintah daerah yang sangat mendesak untuk dipecahkan. Kemana Kabupaten Temanggung akan dibawa, bagaimana pemimpin berperan mengatur dan mendorong visi dan misinya agar bisa berubah dan terarah, bagaimana kebijakan harus ditata sehingga memacu kinerja pemerintahan, memerlukan gaya kepemimpinan yang kuat.
2. Budaya organisasi yang ditandai dengan suasana dan hubungan kerja yang harmonis penuh keramahan, ketaatan terhadap jam kerja, kedisiplinan, efisiensi waktu dan anggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung belum pernah diteliti.
3. Pengukuran /penilaian terhadap kinerja karyawan masih didasarkan pada DP3 dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, belum didasarkan pada kualitas kerja, kemampuan dan tingkat pengetahuan karyawan.

#### **Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

#### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Gaya Kepemimpinan

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

### Pengertian Budaya Organisasi

Stoner *et al* (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner et al, 1996).

### Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

Tolok ukur keberhasilan/kinerja organisasi menurut Gibson *et al.*, 1987 dalam Pabundu Tika (2008) mengemukakan kriteria efektifitas organisasi terdiri dari lima unsur, yaitu produksi,

efisiensi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup.

### Hipotesis

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
2. Budaya organisasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
3. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

### Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey yakni suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 1989). Penelitian ini tidak hanya pada pengumpulan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi dari data yang telah diambil. Selanjutnya semua data yang dikumpulkan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti.

### Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian disajikan pada tabel 1.

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 13 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung. Adapun maksud peneliti memilih Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung sebagai obyek penelitian adalah: (1) Mengingat Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung sebagai unsur penunjang penyelenggaraan pemerintahan di daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Pasal 10 ayat (2) mempunyai fungsi: pengkoordinasian perumusan kebijakan di daerah; penyelenggaraan

**Tabel 1.**  
**Instrumen Penelitian**

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL/ DIMENSI	INDIKATOR-INDIKATOR	NOMOR ITEM
<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>Merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai Pemimpin dalam proses mengarah-kan dan mempe-ngaruhi pekerja (Stoner et.al, 1996)</p>	Gaya Partisipatif	a. Berkonsultasi dengan anak buah	1
	Gaya Pengasuh	b. Bercampur dengan anak buah	2
		c. Memuji dan menghargai	3
		d. Memperhatikan secara pribadi	4
		e. Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras	5
		Gaya Birokratis	f. Menyukai prosedur yang rinci
	Gaya berorientasi pada tugas	g. Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	7
		h. Bertindak sesuai peraturan organisasi	8
		i. Tidak suka anak buah datang terlambat	9
		j. Pekerjaan selesai tepat waktu	10
		k. Disiplin dalam melaksanakan tugas	11
	l. Memperbarui pengetahuan	12	
<p><b>Budaya organisasi</b></p> <p>Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. (Robbin ;2006)</p>	Mencurahkan seluruh kemampuan	a. Sejauh mana dalam organisasi karyawan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.	13
	Keramahan	b. Sejauh mana anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan	14
	Inisiatif (prakarsa)	c. Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa).	15
	Rapat (pertemuan) tepat waktu	d. Sejauh mana pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.	16
	Memperhatikan biaya	e. Sejauh mana setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.	17
	Rasa bangga dan dihargai	f. Sejauh mana karyawan merasa bangga dan dihargai.	18

**Tabel 1.**  
**Instrumen Penelitian (Lanjutan)**

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL/ DIMENSI	INDIKATOR-INDIKATOR	NOMOR ITEM
<b>Kinerja Karyawan</b> Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang seba-gai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Rivai 2005).	Kualitas Kerja	a. Bagaimana kualitas kerja dibandingkan karyawan lain.	19
	Efisiensi	b. Bagaimana tingkat efisiensi karyawan dibandingkan karyawan lain.	20
	Kemampuan Karyawan	c. Bagaimana kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaannya?	21
	Ketepatan Waktu	d. Apakah karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu	22
	Pengetahuan Karyawan	e. Bagaimana tingkat pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya .	23
	Kreativitas	f. Sejauh mana tingkat kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya?	24
	Melaksanakan tugas sesuai prosedur	g. Apakah karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai prosedur dan kebijakan perusahaan.	25

Sumber: Nurjanah (2008)

administrasi pemerintahan; pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan di daerah, maka memerlukan kerjasama pemimpin yang betul-betul komitmen dalam menjalankan tugas. (2) Peneliti mengenal secara baik kondisi, serta keadaan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

#### Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua macam data menurut klasifikasi jenis dan sumbernya, yakni:

##### 1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Mas'ud, 2004). Data

primer dalam penelitian ini adalah data pegawai dari masing-masing Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung yang berjumlah 179 orang, serta yang berasal dari penyebaran kuesioner tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

##### 2. Data Sekunder

Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang

telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung tentang jumlah karyawan pada tiap-tiap Bagian.

### Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja sejumlah 179 orang dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 2  
Jumlah Pegawai menurut Golongan/Ruang

No	Golongan Ruang	Jumlah
1	Golongan IV	21
2	Golongan III	92
3	Golongan II	50
4	Golongan I	16
5	Pegawai honorer/kontrak	7

Sumber : Bagian Organisasi dan Tata Laksana Kabupaten Temanggung, 2012

Menurut Sugiono (2011) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 83 orang secara random.

### Teknik Pengumpulan Dan Pengolahan Data

Teknik data yang dipergunakan guna memperoleh informasi dalam penelitian ini dengan menggunakan Kuesioner (angket) adalah salah satu alat pengumpulan data yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan yang diajukan secara tertulis kepada seorang responden atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Untuk mengukur nilai Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, penulis menggunakan skala likert dimana

variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel, dan selanjutnya dijabarkan menjadi komponen yang dapat diukur guna menyusun item instrument yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang akan dijawab oleh responden dalam bentuk pilihan ganda, sehingga data yang diperoleh dari pengukuran ini adalah berupa data ordinal. Untuk keperluan analisis, maka jawaban dari setiap item instrument dari masing-masing pertanyaan atau pernyataan diberi skor:

- Jawaban "Sangat setuju" diberi skor : 5
- Jawaban "Setuju" diberi skor : 4
- Jawaban "Tidak Setuju" diberi skor : 3
- Jawaban " Kurang setuju" diberi skor : 2
- Jawaban "Sangat tidak setuju" diberi skor : 1

### Validitas Data

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Djamaludin Ancok, dalam Singarimbun dan Efendi, 1989:124) atau dalam istilah Sutrisno Hadi (1990:11) validitas dinamakan juga dengan kesahihan. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan analisis item yaitu dengan cara mengkorelasikan antara masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Teknik korelasi yang dipakai adalah Teknis Analisis Korelasi *Product Moment* : untuk mengetahui korelasi antara variabel bebas dan terikat dengan tingkat signifikansi 5%, dengan rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{yx} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{[N \sum X - (\sum X)] [N \sum Y - (\sum Y)]} \quad (\text{Sugiyono: 2011})$$

Selanjutnya pretes dimaksudkan untuk menguji item pertanyaan, pemahaman responden, kesahihan, relevansi, dan kemungkinan perubahannya.

Teknik alat ukur yang digunakan untuk menguji reliabilitas (keandalan) alat ukur adalah dengan menggunakan rumus:

$$\text{Alfa (a)} = \frac{k.r}{1 + (k- 1)}$$

Koefisien alat ukur menyatakan tingkat konsistensi jawaban responden, nilai keandalan alat ukur, dan tingkat konsistensi jawaban. Nilai keandalan alat ukur bervariasi antara 0 sampai 1. Nilai yang mendekati 1 menyatakan keandalan (konsistensi jawaban responden) yang semakin baik, dan sebaliknya bila mendekati 0 maka menunjukkan keandalan (konsistensi jawaban responden tidak baik).

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan cara kuantitatif dengan memanfaatkan dua macam statistik, yakni statistik deskriptif dan statistik analitik/parametrik. Statistik deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan variabel penelitian melalui nilai rata-rata, simpangan baku, ataupun tabel distribusi skor. Sedangkan statistik analitik/parametrik digunakan untuk menguji pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya. Teknik statistik analitik yang digunakan adalah regresi linier. Regresi ini digunakan untuk melihat atau memperkirakan variabel yang satu atas variabel yang lainnya, seperti pengaruh variabel.

#### 1) Analisis Korelasi Product Moment

Dalam perhitungan mengetahui korelasi antara variabel bebas dan terikat dengan menggunakan perhitungan product moment dengan tingkat signifikasinya 5% .

#### 2) Analisis Regresi Berganda

Persamaan umum regresi berganda :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

*Dimana:*

Y = subyek/nilai dalam variabel dependen yang diprediksikan

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

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

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

Harga a dan b dapat dicari dengan rumus :

#### 3) Uji Hipotesis

- **Uji t** digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,5. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa variabel independen secara partial mempengaruhi variabel dependen.

- **Uji F** digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,5. Apabila nilai F hasil perhitungan lebih besar daripada nilai F menurut tabel, maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

### Variabel Dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel independent (variabel bebas) yang terdiri dari Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), variabel Budaya Organisasi (X2), dan variabel dependent (variabel terikat) yaitu Kinerja Karyawan (Y). Variabel ini masih memiliki pengertian yang bersifat umum. Oleh karena itu supaya penelitian mempunyai batas pengertian yang jelas, dan mudah diukur, maka perlu dijabarkan arti setiap variabel ke dalam suatu definisi operasional. Kemudian definisi operasional dari setiap variabel tersebut dijabarkan ke dalam dimensi-dimensi dengan indikatornya masing-masing. Adapun definisi operasional variabel dengan dimensi dan indikatornya masing-masing sebagai berikut:



1) Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjukkan, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya Stoner et. al (1996).

Variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan diukur melalui empat dimensi variabel, yaitu: (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya pengasuh, (c) Gaya birokratis, (d) Gaya berorientasi pada tugas.

a. Gaya Partisipatif, dengan indikator:

- X1: Berkonsultasi dengan anak buah
- X2: Bercampur dengan anak buah

b. Gaya Pengasuh, dengan indikator:

- X3: Memuji dan menghargai
- X4: Memperhatikan secara pribadi
- X5: Memberikan bantuan kepada yang bekerja keras

c. Gaya Birokratis, dengan indikator:

- X6: Menyukai prosedur yang rinci
- X7: Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan
- X8: Bertindak sesuai peraturan organisasi

d. Gaya berorientasi Pada Tugas, dengan indikator:

- X9: Tidak suka anak buah datang terlambat
- X10: Pekerjaan selesai tepat waktu

X11: Memperbarui pengetahuan

X12: Disiplin dalam melaksanakan tugas

2). Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbin 2006).

3). Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Mas'ud (2004) sebagaimana dikutip oleh Nurjanah (2008) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Djamaludin Ancok, dalam Singarimbun dan Sofian Efendi, 1999). Adapun teknik korelasi yang dipakai untuk menguji validitas ini adalah teknik korelasi product moment. Hasil uji validitas disajikan pada tabel 3.

Sampel yang diambil berjumlah 83 responden dan dengan memakai nilai kritik sebesar  $5\% = 0,2159$ , maka hasil perhitungan kuesioner tidak ada pertanyaan yang dibawah nilai kritis sehingga seluruh datanya valid dan digunakan untuk pengolahan data selanjutnya.

### Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukuran yang baik. Kadang-kadang reliabilitas disebut juga sebagai keterpercayaan, keterandalan, konsistensi, kestabilan, dan sebagainya. Ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya sejauhmana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan pengukuran (*measurement error*).

Tabel 3  
Hasil Pengujian Validitas Kuesioner

No. P	Var. X1	Ket	Var. X2	Ket.	Variabel Y	Ket.
1	0.674**	Valid	0.689**	Valid	0.645**	Valid
2	0.825**	Valid	0.663**	Valid	0.660**	Valid
3	0.775**	Valid	0.720**	Valid	0.665**	Valid
4	0.647**	Valid	0.597**	Valid	0.568**	Valid
5	0.803**	Valid	0.655**	Valid	0.600**	Valid
6	0.740**	Valid	0.550**	Valid	0.692**	Valid
7	0.690**	Valid			0.754**	Valid
8	0.594**	Valid				
9	0.730**	Valid				
10	0.669**	Valid				
11	0.668**	Valid				
12	0.668**	Valid				

Hasil perhitungan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* dengan bantuan paket program SPSS 17 for Windows menghasilkan print out nilai reliabilitas dengan menggunakan responden sebanyak 83 orang didapat  $\alpha$  cronbach untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 0,908, variabel Budaya Organisasi sebesar 0,705 dan variabel kinerja karyawan sebesar 0,770 yang kesemuanya berada di atas nilai R table untuk 83 sampel yaitu 0, 2159. Dengan demikian dinyatakan bahwa rangkaian kuesioner yang dipergunakan pada ketiga variabel adalah reliabel atau tergolong dalam kategori hubungan yang erat (reliabel). Untuk rekapitulasi hasil reliabilitas dari nilai ketiga jenis nilai variabel dapat dilihat pada bagian lampiran.

### Analisis Deskriptif

#### Korelasi

Teknik korelasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Terdapat hubungan antara dua variabel independent dan satu variabel dependen. Hipotesisnya adalah sebagai berikut :

- 1) Terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan
- 2) Terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

Dari hasil perhitungan dengan SPSS 17 sebagaimana tabel 4.

Berdasarkan tabel 4 tersebut dapat diketahui bahwa:

- a. Terdapat hubungan yang erat antara Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan sebesar 0,774 berkategori cukup kuat.
- b. Terdapat hubungan yang erat antara Budaya Organisasi dan kinerja karyawan sebesar 0,758 berkategori cukup kuat.

#### Regresi Berganda

Untuk mengetahui persamaan regresi variabel X terhadap Y dapat dilihat dari output SPSS versi 17 seperti dirangkum dalam tabel 5.

Dari hasil analisis tersebut di atas dipergunakan rumus regresi berganda, yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 8,783 + 0,456 X_1 + 0,381X_2$$

Tabel 4  
Correlations

		Kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan	Budaya organisasi
Pearson Correlation	Kinerja karyawan	1.000	.774	.758
	Gaya Kepemimpinan	.774	1.000	.811
	Budaya organisasi	.758	.811	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan	.	.000	.000
	Gaya Kepemimpinan	.000	.	.000
	Budaya organisasi	.000	.000	.
N	Kinerja karyawan	83	83	83
	Gaya Kepemimpinan	83	83	83
	Budaya organisasi	83	83	83

Sumber : Data Diolah

Tabel 5  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,783	1.590		5.524	.000
	Gaya Kepemimpinan	.209	.051	.456	4.115	.000
	Budaya organisasi	.390	.116	.381	3.369	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan data table tersebut di atas menunjukkan bahwa:

a. Koefisien regresi X1 = 0,456. Koefisien regresi X1 bernilai positif berarti terdapat pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jadi dengan demikian semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

b. Koefisien regresi X2 = 0,381. Koefisien regresi X2 bernilai positif berarti terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jadi dengan demikian semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

### Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square, yaitu 0,640. Nilai ini menunjukkan bahwa 64 % variasi perubahan dari Y (Kinerja Karyawan) dipengaruhi oleh variasi perubahan kedua variable bebas (Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) yang diajukan dalam model persamaan regresi. Sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh variasi perubahan variable lain yang tidak termasuk dalam model persamaan yang diajukan dalam penelitian. Sehingga dengan demikian model yang diajukan dalam hal ini mampu menjelaskan variable-variabel yang diukur.

Tabel 6  
Model Summary(b)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.806 <sup>a</sup>	.649	.640	1.74764

Sumber : Data Diolah

### Pengujian Hipotesis

#### Uji t

Untuk menguji hipotesis 1, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)

H0 diterima apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

H0 ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer SPSS diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,115 > t_{tabel} = 1,663$ , sehingga H0 ditolak, sedangkan nilai  $Sig\ t = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

Sedangkan untuk menguji hipotesis 2, yaitu Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

H0 diterima apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

H0 ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer SPSS diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,369 > t_{tabel} = 1,663$ , sehingga H0 ditolak, sedangkan nilai  $Sig\ t = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya kinerja berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

#### UJI F

Untuk menguji hipotesis 3, yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) Selanjutnya untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan peneliti menggunakan perbandingan Nilai F hitung = 74,042 > F tabel = 3,96, sehingga H0 ditolak, sedangkan nilai  $Sig\ F = 0,000 < \alpha = 0,05$  berarti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara serentak terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 7  
ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	452.287	2	226.143	74.042	.000 <sup>a</sup>
Residual	244.340	80	3.054		
Total	696.627	82			

a. Predictors: (Constant), Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

### SIMPULAN DAN SARAN

#### Simpulan

1. Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung} = 4,115 > t_{tabel} = 1,663$ , sehingga H0 ditolak, sedangkan nilai  $Sig\ t = 0,000 < \alpha = 0,05$ .

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung, maka hipotesis 1 diterima.

2. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan nilai  $t$  hitung = 3,369 >  $t$  tabel = 1,663, sehingga  $H_0$  ditolak, sedangkan nilai  $Sig t = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya kinerja berpengaruh secara signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.
3. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan Nilai  $F$  hitung = 74,042 >  $F$  tabel = 3,96, sehingga  $H_0$  ditolak, sedangkan nilai  $Sig F = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.

#### Saran

Dari hasil temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan

sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis:

1. Guna meningkatkan gaya kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung maka yang harus senantiasa ditingkatkan yaitu pemimpin perlu selalu memberikan teladan yang positif dan baik terhadap bawahan.
2. Perlu adanya peningkatan pada perhatian secara pribadi dan pemberian bantuan pada karyawan yang bekerja keras.
3. Perlu adanya peningkatan terhadap kepatuhan pada aturan dan bertindak sesuai aturan organisasi. Pimpinan harus dapat menunjukkan kepatuhan dan keteladanan terhadap aturan yang ada pada organisasi.
4. Perlu adanya peningkatan pada penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Pimpinan harus mampu memberikan supervisi pada anak buah berkenaan dengan pekerjaannya. Pimpinan mampu memberikan contoh pekerjaan-pekerjaan (tidak saja bicara) yang dilakukan dan menjadi aktivitas bawahannya.
5. Guna meningkatkan budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung perlu lebih membudayakan budaya ramah pada berbagai pihak (masyarakat atau unit kerja lain).

---

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armanu Thoyib (2005), "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret, h. 60- 73
- Abdullah Masmuh (2008), *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif, Teori dan Praktek*, Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang.
- Flippo, Edwin B. (1994), *Manajemen Personalialia*, Edisi Keenam, Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Fuad Mas'ud (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L. et al. *Organisasi, (Perilaku, Struktur, Proses)*, Jakarta: Bina Rupa Aksara Publisier.

- Hadi, Sutrisno (1966), *Metodologi Riset*, Jilid I, Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- H. Hadari Nawawi (2003), *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo (2005), *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima, Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudi (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Miftah Thoha (1983), *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Edisi 1, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh, Jakarta: PT Indeks.
- Siagian, Sondang P. (2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: PT. RINEKA CIPTA.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R. (1996), *Manajemen*, Jilid I. PT Bhuana Ilmu Populer.
- \_\_\_\_\_ (1996), *Manajemen*, Jilid II, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sunarto (2005), *MSDM Strategik*, Yogyakarta: Amus.
- Singarimbun, Effendi (1989), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES
- Sugiono (2002), *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Veithzal Rivai (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_ (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Yukl, Gary (2005), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, Jakarta: PT Indeks.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur RI Nomor: 25/KEP/M.PAN/04/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 13 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat daerah Kabupaten Temanggung
- Peraturan Bupati Temanggung Nomor 49 Tahun 2008 Tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Temanggung.