

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BLITAR

Oleh:
FARYULIA PUSPITA

ABSTRAK

Penelitian ini tentang layanan administrasi dan kinerja pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar sebagai ujung tombak dalam kegiatan pelayanan keagamaan yang berdampak langsung kepada masyarakat. Salah satu kuncinya adalah pengelolaan Sumber Daya Manusia melalui Kepemimpinan sebagai aktivitas utama dalam pencapaian tujuan organisasi serta Budaya Organisasi yang dilaksanakan merupakan factor dalam penentuan kinerja pegawai.

Penelitian ini untuk mengkaji :1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar, 2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar, dan 3) Pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar.

Metode dalam penelitian ini menggunakan survey melalui kuisioner sebagai instrument untuk mengumpulkan data dengan jumlah sampling 35 responden yang merupakan pegawai struktural dan pegawai fungsional di lingkungan Kankemenag Kota Blitar. Kelayakan instrument diuji melalui tes validitas dan reliabilitas, sedangkan analisis data menggunakan metode regresi berganda dengan bantuan program SPSS version 19.00.

Hasil analisis data diperoleh bahwa: (1) Secara Simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap pegawai melalui uji model Summary (R^2) sebesar member sumbangan 69,4 % dan dari Uji F_{hitung} ditunjukkan dengan nilai 36,324 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak H_a diterima, artinya Variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat. (2) Secara Parsial Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari t_{hitung} sebesar 3,808 dan t_{tabel} 1,96 serta nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 yang diajukan ditolak. H_a diterima dan member sumbangan sebesar 48,3% dan (3) Secara Parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan t_{hitung} sebesar 3,450 dan t_{tabel} 1,96 serta nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 yang diajukan ditolak H_a diterima dan member sumbangan sebesar 43,8 %.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan fungsi pemerintahan untuk memenuhi tuntutan pembangunan dan pelayanan pada masyarakat di era reformasi ini, pemerintah dihadapkan pada tantangan yang sangat berat dan kompleks dalam berbagai tugas dan pekerjaan yang dihadapinya. Kehadiran organisasi birokrasi pemerintahan yang efektif dan aparatur birokrasi yang profesional dan memiliki dedikasi serta integritas tinggi merupakan keniscayaan. Hal ini umumnya tercermin dari kinerja organisasi-organisasi sektor publiknya yang sering digambarkan dengan masih tidak produktif, tidak efisien, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, pengambilan keputusan yang berbelit-belit, prosedur pelayanan yang sangat panjang, koordinasi antar instansi yang masih lemah dan berbagai kritikan lainnya.

Sorotan utama permasalahan adalah terciptanya *good governance* dan *clean government* serta efisien menjadikan peran Pegawai Negeri Sipil menjadi perhatian yang cukup serius. Artinya, pembenahan Pegawai Negeri Sipil harus menjadi pusat perhatian karena memiliki fungsi yang sangat strategis. Hal tersebut dinilai amat penting karena diyakini keberhasilan suatu kebijakan ditentukan pula oleh kemampuan manajerial didalam birokrasi pemerintahan itu sendiri untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara efisien dan efektif. Kemampuan manajerial tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Rivai (2004, h.23) kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi, dimana terjadi interaksi

kerjasama antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan usaha pencapaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan memiliki peranan dan potensi yang paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dalam suatu organisasi.

Secara sederhana budaya organisasi kerap didefinisikan sebagai: begitulah cara kami bekerja, Namun secara akademis menurut Robbins, 1998 (dalam Djokosantoso: 2003) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak 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.

Dengan budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Hasil kajian Direktorat Aparatur Negara, BAPPENAS (2006) menyebutkan faktor-faktor yang menghambat pencapaian peningkatan kinerja instansi pemerintah, beberapa faktor utama di antaranya adalah kelemahan dalam manajemen birokrasi (belum optimalnya etika kerja dan budaya organisasi dalam mendorong kinerja), penempatan SDM yang kurang tepat, lemahnya penegakan disiplin pegawai, penerapan *reward and punishment* yang kurang adil, kompetensi dan skill pegawai, keterbatasan anggaran, kurangnya dukungan sarana dan prasarana, lemahnya koordinasi antar berbagai pihak, kepemimpinan, dan faktor-faktor lainnya.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dan tercapainya keunggulan kompetitif organisasi. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan/unjuk kerja (*performance appraisal*) seorang pegawai.

Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil dikenal dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun

1979. Kenyataan empirik menunjukkan selama ini penilaian prestasi kerja masih terjebak pada formalitas belaka karena penilaian DP3, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) yang terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi.

Dengan adanya pembaharuan tentang penilaian prestasi kerja berbasis kinerja sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yang ditindaklanjuti dengan Perka BKN No. 1 Tahun 2013, tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang terdiri atas dua unsur yaitu: Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja. Penilaian SKP memiliki bobot 60 % yang meliputi aspek-aspek: kuantitas, kualitas, waktu dan / atau biaya, sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi unsur: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Dimana dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi.

Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) dalam Melinda (2003), Chen (2004), Thoyib (2005) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (Gaya partisipatif, Pengasuh, Otoriter, Birokratis, dan Berorientasi pada Tugas)

telah mendapatkan justifikasi dukungan empirik, yaitu mempunyai pengaruh positif terhadap budaya organisasi secara langsung dimana gaya kepemimpinan membuat budaya organisasi akan menjadi semakin baik dan diterima oleh seluruh pegawai. Pemimpin memiliki peranan dan potensi yang paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya.

Hasil penelitian Widono (2012), secara parsial dan simultan menunjukkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Rahmawati (2008) menganalisis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi (nilai-nilai seperti inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, identitas dan toleransi terhadap konflik) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini hanya menganalisa sebagian kecil dari permasalahan kinerja karyawan dalam dimensi perilaku organisasi khususnya organisasi publik (birokrasi/pemerintahan), karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu didalam organisasi, diantaranya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Penelitian ini sengaja dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Blitar, karena instansi tersebut merupakan ujung tombak dalam kegiatan pelayanan keagamaan yang berdampak langsung kepada masyarakat dengan maksud untuk membangun kepercayaan masyarakat diantaranya: Transparansi Pendaftaran Jamaah Haji, Transparansi Penerimaan CPNS, Layanan Administrasi Nikah di KUA, dan Transparansi Proses Sertifikasi Guru.

Bertitik tolak dari uraian tersebut diatas, penulis mencoba memfokuskan penelitian ini mengenai **“Analisis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Blitar.”**

METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini menggunakan survey melalui kuisioner sebagai instrument untuk mengumpulkan data dengan jumlah sampling 35 responden yang merupakan pegawai struktural dan pegawai fungsional di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Blitar. Kelayakan instrument diuji melalui tes validitas dan reliabilitas, sedangkan analisis data menggunakan metode regresi berganda dengan bantuan program SPSS version 19.00.

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sejumlah 35 orang pegawai tetap yang terdiri dari pegawai struktural dan fungsional (data Kepegawaian tahun 2011).

Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini bertempat di Kantor Kementerian Agama Kota Blitar, Jl. IR. Soekarno No. 11 B Telp. (0342) 801684, Fax. 815011 Blitar.

Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual dan hipotesis diatas, terdapat 2 (dua) variabel yaitu: variabel bebas (Independent) dengan symbol X dan variabel terikat (dependet) dengan symbol 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 instrument 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:

1. Sangat tidak setuju mempunyai skor 1;
2. Tidak setuju mempunyai skor 2;
3. Ragu-ragu mempunyai skor 3;
4. Setuju mempunyai skor 4;
5. Sangat setuju mempunyai skor 5.

Istrumen Penelitian

Adapun instrument 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 uji validitas dan uji reliabilitas.

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 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 dalam penelitian bersumber dari data yaitu:
2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari penelitian pada organisasi atau institusi.

HASIL ANALISIS DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian Gaya Kepemimpinan

No	Variabel Penelitian	Dimensi	Simbol	Indikator	Mean
1	Gaya Kepemimpinan	Gaya Partisipatif	X1.1	Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah	3.5143
			X1.2	Pemimpin memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya	3.4286
			X1.3	Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah.	3.6286
			X1.4	Pemimpin bercampur secara bebas dengan anak buah.	2.9714
			X1.5	Pemimpin membuat anak buah merasa bebas.	3.0286
		Gaya Pengasuh	X1.6	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.	3.5429
			X1.7	Pemimpin memuji dan menghargai mereka yang berkerja keras	3.7429
			X1.8	Pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.	3.6857
			X1.9	Pemimpin memberikan bantuan kepada mereka yang bekerja keras.	3.5143
			X1.10	Pemimpin memperlakukan anak buah seperti adik sendiri.	3.2857
		Gaya Otoriter	X1.11	Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah.	3.0000
			X1.12	Pemimpin menuntut anak buah melakukan apa yang ingin mereka lakukan.	3.6286
			X1.13	Pemimpin merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.	3.8000
			X1.14	Pemimpin menyimpan informasi penting untuk dirinya sendiri.	3.4571
			X1.15	Pemimpin berprilaku seakan-akan kekuasaan dan prestisenya penting bagi kepatuhan anak buah.	3.9143
		Gaya Birokratis	X1.16	Pemimpin lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan pekerjaan.	4.0000
			X1.17	Pemimpin mengharapkan anak buah untuk mematuhi peraturan berkaitan dengan pekerjaan mereka.	4.0286
			X1.18	Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan besar di tangan atasan (bos).	3.8000
			X1.19	Pemimpin bertindak sesuai peraturan organisasi.	4.1429
			X1.20	Pemimpin mengutamakan orang yang memiliki wewenang.	3.8286
		Gaya Berorientasi Tugas	X1.21	Pemimpin menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas daripada urusan yang lain.	3.8857
			X1.22	Pemimpin mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	4.2857
			X1.23	Pemimpin selalu memperbaharui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya.	4.0571
			X1.24	Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.	4.1429
			X1.25	Pemimpin sangat tidak suka kepada anak buah yang datang terlambat.	3.9714

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian Budaya Organisasi

No	Variabel Penelitian	Dimensi	Simbol	Indikator	Mean
2	BUDAYA ORGANISASI	Kemampuan	X2.1	Mencurahkan seluruh kemampuan untuk bekerja	3.1429
		Pekerjaan	X2.2	Mengorganisasikan pekerjaannya sendiri	3.6000
		Ramah	X2.3	Bersikap ramah/hangat dalam pergaulan	3.5143
		Inisiatif	X2.4	Mempunyai inisiatif dalam hal kemandirian, penggunaan akal dan kemauan untuk menerima tanggungjawab	3.6000
		Tepat Waktu	X2.5	Pertemuan/Rapat dilakukan tepat waktu	2.8286
		Biaya	X2.6	Memperhatikan biaya yang dikeluarkan	4.1143
		Rasa Aman	X2.7	Rasa aman dengan pekerjaannya	3.2286
		Rasa Bangga	X2.8	Rasa Bangga dan dihargai	3.2857

Tabel 5. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian Kinerja Pegawai

No.	Variabel Penelitian	Dimensi	Simbol	Indikator	Mean
3	KINERJA PEGAWAI	Kualitas Pekerjaan	Y.1	Output pekerjaan yang dihasilkan	3.8857
			Y.2	Ketelitian, keakuratan, kerapian dan kelengkapan dalam menyelesaikan pekerjaan	4.2000
		Efisiensi	Y.3	Kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian	3.9714
		Kemampuan Pegawai	Y.4	Kemampuan menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan	3.9143
			Y.5	Kemampuan mengoperasikan alat bantu pekerjaan	4.2000
		Ketepatan Waktu	Y.6	Waktu menyelesaikan pekerjaan	4.1143
			Y.7	Kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja, jumlah kehadiran dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas	4.0000
		Kreativitas	Y.9	Kemampuan untuk menciptakan ide-ide yang kreatif	3.9143
		Melaksanakan tugas sesuai prosedur	Y.10	Upaya melaksanakan tugas sesuai prosedur dan kebijakan organisasi	4.0571

DATA HASIL ANALISIS

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut telah tepat mengukur apa yang diukur dan untuk mempermudah analisis

dengan bantuan program 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 6. Rangkuman Uji Validitas Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Item	Butir Soal	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Butir 1	0.453	0.000	Valid
2	Butir 2	0.456	0.021	Valid
3	Butir 3	0.521	0.010	Valid
4	Butir 4	0.600	0.000	Valid
5	Butir 5	0.396	0.757	Valid
6	Butir 6	0.444	0.000	Valid
7	Butir 7	0.474	0.048	Valid
8	Butir 8	0.534	0.122	Valid
9	Butir 9	0.625	0.127	Valid
10	Butir 10	0.571	0.001	Valid
11	Butir 11	0.492	0.000	Valid
12	Butir 12	0.552	0.000	Valid
13	Butir 13	0.357	0.227	Valid
14	Butir 14	0.372	0.000	Valid
15	Butir 15	0.512	0.001	Valid
16	Butir 16	0.400	0.000	Valid
17	Butir 17	0.589	0.001	Valid
18	Butir 18	0.465	0.720	Valid
19	Butir 19	0.399	0.173	Valid
20	Butir 20	0.405	0.016	Valid
21	Butir 21	0.349	0.000	Valid
22	Butir 22	0.528	0.002	Valid
23	Butir 23	0.382	0.000	Valid
24	Butir 24	0.421	0.007	Valid
25	Butir 25	0.410	0.006	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS, 2014

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 tabel 6.

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

Tabel 7. Rangkuman Uji Validitas Terhadap Variabel Budaya Organisasi

No. Item	Butir Soal	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Butir 1	0.792	0.000	Valid
2	Butir 2	0.356	0.085	Valid
3	Butir 3	0.682	0.000	Valid
4	Butir 4	0.785	0.000	Valid
5	Butir 5	0.821	0.000	Valid
6	Butir 6	0.367	0.081	Valid
7	Butir 7	0.895	0.000	Valid
8	Butir 8	0.743	0.001	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS, 2014

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 tabel 7.

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

Tabel 8. Rangkuman Uji Validitas Terhadap Variabel Budaya Organisasi

No. Item	Butir Soal	Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Butir 1	0.632	0.000	Valid
2	Butir 2	0.826	.004	Valid
3	Butir 3	0.809	0.030	Valid
4	Butir 4	0.183	0.715	Valid
5	Butir 5	0.719	0.158	Valid
6	Butir 6	0.654	0.000	Valid
7	Butir 7	0.754	0.032	Valid
8	Butir 8	0.489	0.264	Valid
9	Butir 9	0.502	0.423	Valid
10	Butir 10	0.802	0.001	Valid

Sumber: Hasil perhitungan SPSS, 2014

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 tabel 8.

UJI RELIABILITAS

Bahwa selain validitas seluruh item pernyataan dalam kuesioner juga harus teruji reliabilitasnya dalam rangka konsistensi 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 9. Uji Coba Reliabilitas terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.7359	26

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan yang diajukan memiliki nilai 0,7359 menurut Santoso (2005:251) dikatakan reliable jika nilai Cronbach Alpha (α) > 0,6 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah reliable, secara lengkap pada tabel 9.

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

Tabel 10. Uji Coba Reliabilitas terhadap Variabel Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,7683	9

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel budaya organisasi yang diajukan memiliki nilai 0,7683, menurut Santoso (2005:251) dikatakan reliable jika nilai Cronbach (α) > 0,6 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah reliable, secara lengkap pada tabel 10.

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

Tabel 11. Uji Coba Reliabilitas terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,7519	11

Dari tabel tersebut dapat diuraikan bahwa seluruh item pernyataan variabel budaya organisasi yang diajukan memiliki nilai 0,7519, menurut Santoso (2005:251) dikatakan reliable jika nilai Cronbach (α) > 0,6 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang dipergunakan dalam kuesioner adalah reliable, secara lengkap pada tabel 11.

UJI LINIER

Tabel 12 Hasil Uji Linier

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.797	2	1.899	36.324	.000 ^a
	Residual	1.673	32	.052		
	Total	5.470	34			

a. Predictors: (Constant), Budaya Org., Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian yang tertuang pada tabel diatas untuk mengetahui seberapa besar sumbangan variabel bebas secara simultan kepada variabel terikat dengan menggunakan

F sebesar 36,324 dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$ dengan demikian hubungan variabel bebas dengan variabel terikat linier dan secara lengkap dapat dilihat dalam tabel 12.

UJI HIPOTESIS

Uji Hipotesis Simultan

Tabel 13. Hasil Uji Simultan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.833 ^a	.694	.675	.22862	1.611

a. Predictors: (Constant), Budaya Org., Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

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 0,694. Hal ini

berarti variabel predictor memberikan sumbangan sebesar 69,40 % terhadap variabel kriterium. Dengan demikian dapat dikatakan 30,6 % dipengaruhi oleh variabel predictor lainnya dan secara lengkap dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 14. Hasil Uji Simultan

		Coefficients										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.321	.388		3.403	.002						
	Kepemimpinan	.507	.133	.483	3.808	.001	.762	.558	.372	.594	1.684	
	Budaya Organisasi	.241	.070	.438	3.450	.002	.745	.521	.337	.594	1.684	

a-Dependent Variable: Kinerja

Hasil pengujian dengan menggunakan F_{hitung} ditunjukkan dengan nilai 36,324 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat dan secara lengkap dapat dilihat dalam Tabel 14. Berdasarkan pada tabel 14 dapat dirumuskan sebuah model persamaan $Y = 1,321 + 0,507 X_1 + 0,241 X_2$. Sehingga hipotesis secara simultan ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar.

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 menunjukkan nilai t_{hitung} 3,808 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga variabel predictor memberikan sumbangan sebesar 0,483 atau 48,3 % dengan asumsi variabel lain tetap,

sehingga hipotesis secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar.

Bahwa hipotesis Budaya Organisasi (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dari hasil analisis yang menunjukkan nilai t_{hitung} 3,450 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga variabel lain tetap, sehingga hipotesis secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar.

PEMBAHASAN HASIL ANALISIS

Bahwa pembahasan 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 diakitkan dengan kajian pustaka.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar

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 0,694. Hal ini berarti variabel predictor memberikan sumbangan sebesar 69,4% terhadap variabel kriterium, dengan demikian dapat dikatakan 30,6% dipengaruhi oleh variabel predictor lainnya atau dengan F_{hitung} ditunjukkan dengan nilai $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat. Demikian juga hasil penelitian dengan teknik statistic diskripsi bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebagian besar setuju.

Implikasi adanya signifikansi antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja adalah upaya untuk terus menerus meningkatkan kinerja melalui peningkatan Gaya Kepemimpinan yang meliputi L Partisipan, Pengaruh, Otoriter, Birokratis dan berorientasi tugas, dan Budaya Organisasi yang meliputi Kemampuan, Pekerjaan, Ramah, Inisiatif, Tepat Waktu, Biaya, Rasa Aman dan Rasa Bangga, terhadap Kinerja yang meliputi : Kualitas Pekerjaan, Efisiensi, Kemampuan Pegawai, Ketepatan Waktu, Pengetahuan, Kreativitas dan Melaksanakan Tugas sesuai prosedur.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja dengan hasil t_{hitung} menunjukkan nilai 3,808 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel

bebas secara parsial mempengaruhi variabel terikat serta member sumbangan sebesar 0,483 atau 48,3 %.

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 (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.

Pengaruh Budaya Organisasi secara Parsial terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari hasil analisis yang menunjukkan nilai t_{hitung} 3,450 sedangkan nilai t_{tabel} 1,96 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak H_a diterima sehingga variabel predictor memberikan sumbangan sebesar 0,438 atau 43,8 %. Hal tersebut dapat diartikan bahwa berjalannya budaya organisasi berjalan dengan baik, sehingga gambaran bahwa para pegawai mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan bersepakat untuk memegang teguh norma yang berlaku dalam mencapai tujuan bersama.

Variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai berdasarkan kondisi ini organisasi perlu melakukan upaya untuk memperkuat dan mempertahankan

budaya yang sudah ada guna meningkatkan kinerja antara lain:

- a. Mengadakan sosialisasi lebih mendalam mengenai visi, misi, nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan agar pegawai mampu memahami tugas dan tanggungjawab sehingga dalam implementasinya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan.
- b. Melibatkan pegawai dalam setiap kegiatan organisasi agar terbangun kerjasama yang baik dan rasa saling menghargai antar para pegawai maupun pegawai dengan atasan.
- c. Memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk berinteraksi guna membangun rasa saling percaya dan keterbukaan antar sesama pegawai.

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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian tentang Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kankemenag Kota Blitar, dapat ditarik kesimpulan dan diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan di lingkungan Kankemenag Kota Blitar sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap

Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar. Dengan demikian dapat diartikan semakin baik Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang diterapkan oleh pimpinan dan pegawai, maka kinerja pegawai semakin baik pula.

2. Terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar, hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan yang dijalankan, maka kinerja pegawai semakin meningkat, karena saat ini di lingkungan Kankemenag Kota Blitar sudah dipimpin oleh pemimpin yang berorientasi prestasi dan menanamkan nilai-nilai kemanusiaan, member kesempatan pada bawahan untuk bertukar ide.
3. Terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Blitar. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan dan pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Saran

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

1. Terhadap aspek gaya kepemimpinan partisipatif, perlu ditingkatkan dengan mewujudkan suasana lingkungan kerja yang kondusif, agar kinerja pegawai semakin baik dalam arti menciptakan komunikasi yang harmonis diantara

seluruh anggota organisasi, baik atasan maupun bawahan, sehingga diperlukan pertemuan-pertemuan yang bersifat non formal yang dapat diwujudkan dengan rapat/pertemuan regular untuk jangka waktu tertentu guna menjalin keakraban dan kebersamaan diantara semua pegawai ataupun atasan.

2. Terhadap aspek Budaya Organisasi yang sudah ada perlu dipertahankan guna meningkatkan kinerja antara lain: (a) Mengadakan sosialisasi lebih mendalam mengenai visi, misi, nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan agar pegawai mampu memahami tugas dan tanggungjawab sehingga dalam implementasinya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan. (b) Melibatkan pegawai dalam setiap kegiatan organisasi agar terbangun kerjasama yang baik dan rasa saling menghargai antar para pegawai maupun pegawai dengan atasan. (c) Memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk berinteraksi guna membangun rasa saling percaya dan keterbukaan antar sesama pegawai.
3. Terhadap aspek kinerja pegawai, para pimpinan/atasan hendaknya bias memberikan semangat / motivasi kerja para pegawai dalam upaya meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil yang dicapai. Dalam hal ini perlu menegakkan reward and punishment system yang jelas dalam organisasi, sehingga pegawai yang berprestasi memperoleh ganjaran yang lebih besar daripada pegawai yang malas.
4. Perlu adanya penelitian lanjutan terhadap variabel-variabel lain yang diduga berpengaruh terhadap kinerja dengan alat analisis dan uji statistic

yang berbeda guna peningkatan profesionalisme sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, edisi revisi V, Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
- , *Buku Profile Statistik Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur*, Simpeg-Webbase, 2012
- Curphy, J.Gordon, *Leadership: Memperkaya PelajarandariPengalaman(terjemahan)*, edisi ketujuh, penerbit salemba Humanika, Jakarta, 2012.
- Darwito, *Tesis Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Pada RSUD Kota Semarang*, Universitas Diponegoro, Semarang, 2008.
- Dharma, Agus, *Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern*, edisi ketiga, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*, Prensindo, Jakarta, 1984.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi kedua, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- Hasibuan, H. Malayu, SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 1996.
- Hasan, M. Iqbal, *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, edisi I, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002.
- <http://www.performance-appraisal.com/news.htm>

- Kouzes, *Leadership The Challenge: Tantangan Kepemimpinan*, edisi ketiga, Erlangga, Jakarta, 2004.
- Nurjanah, *Tesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian*, Universitas Diponegoro, Semarang, 2008.
- Mangkunegoro, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002.
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/Kep./M.PAN/04/2002, tanggal 25 April 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.
- Rivai, Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, edisi kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta, 2006.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Yogyakarta, STIA YKPN, 1999.
- Utama, Prakasa, *Tesis Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara*, Universitas Indonesia, 2010.
- Widono, Subur, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Banyakan Kabupaten Kediri*. Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vo.1, Nomor 3, Desember 2012.
- Wiku B.B. Adisasmito dan Prita Paramita, *Persepsi Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja*, **JMPK** Vol. 08 No.01Maret, h. 33-39,2005.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*, penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2009.
- Yulk, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima, PT. Indeks, Jakarta, 2005.