

GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI DETERMINAN KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada KPP Pratama Pare)

DWI ANGGARDINI SULISTIYORINI
Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the effects of leadership style, motivation and corporate culture on employee performance. Using these variables, for instance Chatman and Bersade (1997), She (1999), Abdul Rashid (2003) and Yammarino et al., (1993) discovered effect corporate culture and leadership style toward job satisfaction to increase employee's performance.

The study was conducted at KPP Pratama Pare, the sample size is about 102 employee, using the linier regression analysis. The results show that leadership style, motivation, corporate culture has positive significance effect on employee performance.

The effect of leadership style on employee performance is positive significant; The effect of motivation on employee performance is positive significant; The effect of corporate culture on employee performance is positive significant; The effect of corporate culture style on employee performance as dominant.

Keywords: leadership style, corporate culture, motivation, and employee performance

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat menentukan tercapainya tujuan dengan efektif dan efisien. Perilaku dari setiap anggota organisasi dalam melaksanakan berbagai tugas merupakan pencerminan kinerja karyawan dan keefektifan suatu organisasi. Pada dasarnya, setiap anggota organisasi akan mencurahkan segenap kemampuan dan daya serta pikirannya untuk meningkatkan kinerja yang sering disebut dengan istilah kinerja karyawan. Salah satu langkah agar mampu melakukan perubahan ke arah kinerja yang lebih baik di lingkungan kerja adalah dengan memperkuat sisi eksternal dan internal organisasi. Kekuatan itu sendiri tidak terlepas dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja.

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh karyawan KPP Pratama Pare saat ini adalah terjadinya penurunan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, upaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja adalah hal yang mutlak dilakukan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja yang rendah akan berimplikasi kepada tidak tercapainya tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi,

(Hasibuan, 2000:170). Pemimpin berperan sebagai perencana (*planner*), pelayan (*steward*), dan guru (*teacher*) dengan cara mengarahkan dan mengembangkan bawahan secara terus menerus untuk meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja agar tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

Kedudukan pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Berhasil atau gagal suatu organisasi dalam mengemban misinya untuk mencapai tujuan, sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dijalankan oleh orang-orang yang disertai tugas-tugas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan akan membangun komitmen dan antusiasme yang diperlukan orang untuk menerapkan bakat mereka sepenuhnya guna membantu menyelesaikan rencana dan pengendalian. Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Untuk itu seorang pemimpin juga harus dapat mengembangkan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja bawahannya.

Motivasi adalah faktor krusial dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Perbedaan motivasi membuat setiap orang berperilaku dan bereaksi berbeda-beda pada suatu jenis pekerjaan. Disamping itu tinggi rendahnya motivasi seseorang juga berpegang pada kinerja.

Sisi kekuatan internal lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi yang tepat. Umumnya budaya organisasi diciptakan atau dibawa oleh pendiri organisasi yang paling atas yang mendirikan atau merintis organisasi tersebut (Hendriastuti&Aryani 2002:47). Mereka memiliki pengaruh yang sangat besar dalam menciptakan budaya organisasi yang tentu saja didasarkan pada misi dan visi organisasi. Setiap individu mempunyai kepribadian, begitu juga dengan organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, falsafah, prinsip-prinsip, atau keyakinan yang dianut oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber *et al* 1997). Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota-anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah jenis data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui wawancara, dan survey. Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner kepada para responden, yakni pimpinan dan karyawan KPP Pratama Pare terdiri dari :

2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, yang terdiri dari : gambaran umum karyawan dan bagian-bagian yang ada di KPP Pratama Pare.

Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan KPP Pratama Pare. Obyek penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Pare.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Pare sebanyak 110 orang, dengan tingkat pendidikan minimal lulus SMU/SMK atau yang sederajat dan mereka semua telah bekerja lebih dari 1 tahun.

Dalam penelitian ini seluruh karyawan administratif dalam populasi sebagai anggota sampel. Ukuran sampel sebanyak 102 orang tersebut sudah memenuhi saran Hair *et al.*, (1995), mengenai sampel yang representatif untuk digunakan dalam analisis penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Asumsi kunci dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan bisa dipercaya.

Teknik Analisis

Uji Kualitas Data

Suatu Instrumen dikatakan valid jika Instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukur, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang.

Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Tipe validitas yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasi menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali, 2003). Uji reliabilitas

dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnally dalam Ghozali, 2003).

Pengujian Asumsi Klasik

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam analisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) seperti disarankan oleh Gujarati (2003). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Hair et. Al (1998) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau Variance Inflation Faktor (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinearitas, Heterokedastisitas merupakan fenomena dimana pada nilai variabel independen tertentu yang dipilih atau ditetapkan masing-masing kesalahan (e_1) mempunyai nilai varian yang sama, yaitu sebesar σ^2 . Untuk itu, bila model regresi tidak memenuhi asumsi tersebut, sudah dapat dipastikan terjadi heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten (Gujarati, 2003). Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas memakai uji Park dengan langkah sebagai berikut:

(1). Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residu sebagai variabel baru.

(2). Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk log natural

(3). Transformasikan semua variabel bebas kedalam bentuk logaritma natural

(4). Melakukan regresi logaritma residual kuadrat sebagai dependen variabelnya terhadap logaritma variabel bebas.

(5). Melakukan identifikasi terhadap, nilai t dengan kriteria sebagai berikut. $\frac{3}{4}$ Jika t hitung $>$ t tabel atau nilai prob. Sig. $<$ 0,05 maka asumsi homokedastisitas ditolak atau data terkena Heteroskedastisitas $\frac{3}{4}$ Jika t hitung $<$ tabel atau nilai prob. Sig. $>$ 0,05 maka asumsi homokedastisitas diterima atau data bebas Heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross section*) (Gujarati, 2003). Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standard error ditaksir terlalu rendah, dan akibat selanjutnya adalah bahwa pengujian dengan menggunakan uji t dan F tidak lagi sah. Jika diterapkan akan memberikan kesimpulan yang menyesatkan secara serius mengenai arti statistik dari koefisien regresi yang ditaksir.

Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dalam persamaan regresi ini adalah dengan melihat keadaan nilai Durbin Watson (DW test) dari hasil perhitungan dan dibandingkan dengan DW tabel.

Analisis Regresi Berganda

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan Analisis regresi berganda dengan variabel moderating dengan uji interaksi. Uji interaksi atau sering disebut juga dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) (Ghozali, 2003). Regresi dengan interaksi umumnya menimbulkan terjadinya multikolinieritas, oleh karena itu untuk

mengurangi problem multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan transformasi dengan *centering procedure* menggunakan nilai deviasi rata-rata variabel (Jacard et al., 1990; Lau et al. 1995 dalam Hartmann and Moers, 2001). Variabel independen dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan budaya organisasi (X3). Sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

dimana:

Y = variabel dependen (kinerja karyawan)

a = konstanta

b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Motivasi

X₃ = Budaya Organisasi

e = kesalahan prediksi (*error term*)

Uji t

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara kepemimpinan (X1), motivasi (2) dan budaya organisasi (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara individual (parsial) maka digunakan uji t. Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$ adalah:

H₀: $b_i = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

H_a: $b_i < 0$ atau H_a: $b_i > 0$, berarti variabel independen berpengaruh negatif atau positif terhadap variabel dependen (Y).

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai t hitung < nilai t tabel atau nilai signifikansi t > 0,05 maka H₀ diterima

- Jika nilai t hitung > nilai t tabel atau nilai signifikansi t < 0,05 maka H₀ ditolak atau menerima H_a

Uji F

Untuk menguji apakah variabel kepemimpinan (X1), motivasi (x2) dan budaya organisasi (X3) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja

karyawan (Y), maka digunakan uji F.2

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

Keterangan:

R² = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = jumlah data

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai F hitung < F tabel atau nilai Signifikansi F > 0,05, maka H₀ diterima artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen (X₁, X₂, moderating variabel) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).

- Jika nilai F hitung > F tabel atau nilai Signifikansi F < 0,05, maka H₀ ditolak artinya ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen (X₁, X₂, moderating variabel) terhadap variabel Kinerja karyawan (Y).

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian

a. Uji Validitas Data

Dari hasil pengumpulan data, maka hal yang harus dilakukan selanjutnya adalah pengujian Validitas dan Reliabilitas (Uji Validitas dan Reliabilitas) dengan menggunakan korelasi *Pearson's Product Moment* dibantu dengan program statistik, yaitu SPSS bersi 13.00 suatu butir pertanyaan dikatakan valid bila terdapat korelasi yang signifikan yang ditunjukkan dengan nilai korelasi di atas 0,3 antara butir pertanyaan yang diukur validitasnya dengan skor total butir pertanyaan.

Hasil yang diperoleh dari pengujian disajikan dalam tabel berikut:

Hasil Uji Validitas Variabel Bebas dan Variabel Terikat

No	Variabel	Hubungan	R	Sig.	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X _{1.1} - X ₁	0.958	0,000	Valid
		X _{1.2} - X ₁	0.941	0,000	Valid
		X _{1.3} - X ₁	0.929	0,000	Valid
		X _{1.4} - X ₁	0.941	0,000	Valid
2.	Motivasi (X ₂)	X _{2.1} - X ₂	0.833	0,000	Valid
		X _{2.2} - X ₂	0.590	0,000	Valid
		X _{2.3} - X ₂	0.845	0,000	Valid
		X _{2.4} - X ₂	0.809	0,000	Valid
3.	Budaya Organisasi (X ₃)	X _{3.1} - X ₃	0.822	0,000	Valid
		X _{3.2} - X ₃	0.846	0,000	Valid
		X _{3.3} - X ₃	0.879	0,000	Valid
		X _{3.4} - X ₃	0.816	0,000	Valid
4.	Kinerja (Y)	Y ₁ - Y	0.907	0,000	Valid
		Y ₂ - Y	0.961	0,000	Valid
		Y ₃ - Y	0.934	0,000	Valid
		Y ₄ - Y	0.872	0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan dari masing-masing variabel memiliki nilai korelasi di atas 0,3. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh butir pertanyaan adalah valid/sahih, sehingga dapat dilakukan uji reliabilitas.

b. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur kehandalan suatu instrumen penelitian (kuesioner) yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan handal atau dapat dipercaya (reliabel) bila jawaban seseorang terhadap pertanyaan-pertanyaan atau gejala yang sama adalah konsisten atau stabil. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Alpha Cronbach > 0.60.

Hasil yang diperoleh dari pengujian dimaksud disajikan dalam tabel berikut:

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Alpha Cronbach's	Kesimpulan
1.	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,8492	Reliabel
2.	Motivasi (X ₂)	0,8042	Reliabel
3.	Budaya Organisasi	0,8256	Reliabel

	(X ₃)		
4.	Kinerja (Y)	0,8444	Reliabel

Sumber : Lampiran Hasil Olahan SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan dari masing-masing variabel memiliki nilai alpha cronbach melebihi 0.06. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kuesioner pada penelitian ini adalah reliabel atau handal.

Hasil Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas tersebut tidak saling berkorelasi atau ada hubungan linier diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi yang digunakan. Salah satu cara mendekati multikolinieritas adalah dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diperoleh. Jika nilai tolerance yang diperoleh kurang dari 1 atau mendekati 1 VIF antara 1 dan 10 maka dapat dikatakan bahwa persamaan suatu model penelitian tidak menunjukkan gejala multikolinieritas. Dari hasil pengolahan SPSS didapat hasil sebagai berikut:

Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.621	.945		1.716	.089		
	Kepemimpinan	.176	.074	.211	2.376	.019	.222	4.513
	Motivasi	.103	.074	.096	1.389	.168	.366	2.735
	Budaya	.639	.078	.648	8.147	.000	.277	3.610

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai tolerance yang diperoleh kurang dari 10, sedangkan VIF yang diperoleh untuk masing-masing variabel bebas antara 1 sampai 10 sehingga menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas.

2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Dari hasil pengolahan SPSS didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11.
Hasil Uji Asumsi Autokorelasi
Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.910(a)	.828	.823	1.24891	1.779

a Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi, Kepemimpinan
b Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil tabel tersebut di atas dapat dilihat nilai Durbin-Watson sebesar 2.092. Nilai ini berada pada nilai antara 1.55 – 2.90 berarti tidak ada autokorelasi.

3. Hasil Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas serta uji asumsi klasik yang telah memenuhi syarat maka dapat dilakukan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dari hasil pengolahan SPSS didapat hasil analisis regresi berganda sebagai berikut:

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.621	.945		1.716	.089		
	Kepemimpinan	.176	.074	.211	2.376	.019	.222	4.513
	Motivasi	.103	.074	.096	1.389	.168	.366	2.735
	Budaya	.639	.078	.848	8.147	.000	.277	3.610

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari hasil penelitian dapat dibahas sebagai berikut:

Persamaan Regresi

$$Y = 1.621 + 0.176 X1 + 0.103 X2 + 0.639 X3$$

a. Constant = 1.621

Artinya tanpa dipengaruhi oleh variabel bebas maka nilai dari kinerja pegawai meningkat sebesar 1.621.

b. Gaya Kepemimpinan (X1) = 0.176

Setiap kenaikan variabel bebas X1 (Gaya Kepemimpinan) persatu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan pada variabel terikat Y (Kinerja pegawai) sebesar 0.176 (pola hubungan positif) dengan anggapan bahwa X2 dan X3 adalah tetap.

c. Motivasi (X2) = 0.103

Setiap kenaikan variabel bebas X2 persatu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan

pada variabel terikat Y (Kinerja pegawai) sebesar 0.103 (pola hubungan positif) dengan anggapan bahwa X1 dan X3 adalah tetap.

d. Budaya Organisasi (X3) = 0.639

Setiap kenaikan variabel bebas X3 (Budaya Organisasi), persatu satuan, maka akan mengakibatkan kenaikan pada variabel terikat Y (kinerja pegawai) sebesar 0.639 (pola hubungan positif) dengan anggapan bahwa X1 dan X2 adalah tetap.

Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.910(a)	.828	.823	1.24891	1.779

a Predictors: (Constant), Budaya, Motivasi, Kepemimpinan
b Dependent Variable: Kinerja

Koefisien korelasi digunakan untuk menunjukkan tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Sedangkan koefisien determinasi simultan digunakan untuk menunjukkan prosentase pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil perhitungan didapat nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0.910 atau 91% yaitu mendekati 1. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat searah antara variabel bebas motivasi yang meliputi: Gaya Kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). Sedangkan nilai koefisien determinasi simultan (R²) adalah sebesar 82,8% artinya bahwa naik turunnya variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh variabel bebas yang meliputi : Gaya Kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3). Sedangkan sisanya sebesar 17.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Uji F (Bersama-sama)

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	736.602	3	245.534	157.415	.000 ^a
	Residual	152.859	98	1.560		
	Total	889.461	101			

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Uji F digunakan untuk menguji ketepatan model koefisien regresi secara bersama-sama. Dengan uji ini diharapkan dapat diketahui

apakah seluruh variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikatnya. Berdasarkan uji F diperoleh nilai F hitung 157.415 dengan nilai probabilitas lebih kecil dari tingkat signifikan ($\alpha = 5\%$) yaitu $0.000 < 0.05$, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel bebas yang meliputi : Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pare.

Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk melihat peranan tiap variabel bebas secara parsial atau individu terhadap variabel terikatnya. Pengujian koefisien korelasi parsial menggunakan uji t (t – test) yaitu dengan melihat nilai probabilitas pada tiap-tiap variabel bebas. Dari hasil uji t sebagaimana terlihat pada tabel 4.12. didapat hasil sebagai berikut:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)
Berdasarkan hasil penelitian uji t, nilai probabilitasnya sebesar $0.019 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel motivasi (X1) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pare (Y).

b. Variabel motivasi (X2)
Berdasarkan hasil penelitian uji t, nilai probabilitasnya sebesar $0.168 > 0.05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pare (Y).

c. Variabel Budaya Organisasi (X3)
Berdasarkan hasil pengujian uji t, nilai probabilitasnya sebesar $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pare.

Dominasi Pengaruh Secara Parsial

Dominasi pengaruh parsial dapat diketahui dari nilai koefisien beta, yaitu digunakan untuk menunjukkan variabel bebas yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai KPP Pratama Pare (Y). Berdasarkan hasil perhitungan sebagaimana pada tabel 4.12 didapat variabel budaya organisasi (X3) memiliki nilai beta

yang tertinggi (0.648) dibandingkan variabel bebas lainnya yaitu gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,211 dan variabel motivasi (X2) sebesar 0,096, maka hal ini dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi (X3) merupakan variabel yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai KPP Pratama Pare.

Pembahasan

Berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis regresi berganda terstandarisasi seperti yang tersaji pada Tabel sebelumnya, maka dapat dilihat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Sesuai hasil analisis regresi berganda yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja (Y) secara langsung dapat dibuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut sekaligus membuktikan bahwa hipotesa pertama, dapat diterima atau terbukti kebenarannya.

Hal ini mengandung arti bahwa jika pimpinan ingin lebih meningkatkan kinerja, maka sangat penting bagi pimpinan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan dari para pegawai, mengingat setiap pegawai berasal dari latar belakang yang berbeda-beda.

b. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Untuk pengujian hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja, terbukti dan hipotesis tersebut dapat diterima. Dengan koefisien beta pada variabel Motivasi (X2) sebesar 0.408, menunjukkan bahwa dengan peningkatan motivasi dari pimpinan maka kinerja pegawai KPP Pratama Pare meningkat pula.

Motivasi yang diberikan pada pegawai KPP Pratama Pare pada saat ini dapat dikatakan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari rata-rata hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang terletak pada daerah positif. Namun hal ini perlu ditingkatkan mengingat motivasi yang ada dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai.

Dari data juga menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi berhubungan dengan eksistensi

(*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*). Eksistensi yang dimaksud meliputi perasaan nyaman berada dalam bekerja.

c. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Sesuai hasil analisa regresi berganda yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel kinerja pegawai KPP Pratama Pare (Y) secara langsung dapat dibuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pare. Hasil tersebut sekaligus membuktikan bahwa hipotesa ketiga, dapat diterima atau terbukti kebenarannya.

Variabel Budaya Organisasi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Pare, yaitu ditunjukkan dengan nilai koefisien beta tertinggi (0.648) dibandingkan dengan kedua variabel yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Budihardjo, 2003, "Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan". Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, Mei, Vol. VIII, No. 14.
- Baker G.A., & Associates, 1992, *Cultural Leadership: Inside America's community colleges*, Washington DC: American Association of Community and Junior Colleges.
- Baldwin R. G., 1998, "Technology's Impact on Faculty Life and Work. In K. H. Gillespie" (Ed.), *The Impact on Technology on Faculty Development, Life, and Work* (pp. 7-2 1), San Francisco: Jossey-Bass.
- Barley S., Meyer G., dan Gosh D., 1998, "Cultures of Culture : Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control", *Administrative Science Quarterly*, 33 : 24-60.
- Celluci, Anthony J. & David L. De Vries, 1978, *Mensuring Managerial Satidfaction: A Manual for The M.J. SQ Technical Report II*, Center for Creative Leadership.
- Clugston M., 2000, "The Mediating Effect of Multidimensional Comitment on Job Satisfaction an Intent to Leave," *Journal of Organisational Behavior*, 21 (4) : 477 – 486.
- Curri van D. B., 1999, "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, Vol.9.
- Daulatram B. Lund 2003, "Organizational Culture ang Job Satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing* , Vol. 18, No. 3.
- Davis S., 1984, *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Belinger.
- Denison, 1990, *Cooporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Willey.
- Dolence M. G., & Norris D. M., 1995, *Transforming Higher Education: A Vision for Learning in The 21st Century*, Ann Arbor. MI: Society for College and University Planning.
- Erni R. Ernawan, 2004, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Orientasi Etika Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur", *Usahawan*, September, No. 09, Tahun XXXIII.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Harris L.C., Ogbonna E, 2001, "Leadership Style and Market Orientation : An Empirical Study" , *European Journal of Marketing*, 3 5,5/6
- Harris S. G. & Mossholder K. W, 1996, "The Effective Implication of Perceived Congruence with Cultural Dimensions During Organizational Transformation", *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Hersey P, & Blachard K. H., 1969, "Life Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, 23(2), 26-34.
- Hoerr J., 1989, "The Payoff From Teamwork: The Gains Cue Substantial – So Why Isn't It Spreading Faster?". *Business Week*, July 10, 58-59.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., 1990, "Measuring Organizational Cultures : A

- Qualitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35 : 285 – 316.
- Howell J. M., & Frost P. J., 1989, “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43: 243-69.
- Hurtado S., & Dey E. L., 1997, “Achieving The Goals of Multiculturalism and Diversity. In M. Peterson. D. D. Dill. L. Mets, & Associates (Eds.)”, *Planning and Management for A Changing environment* (pp.405-431), San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick S., & Loecke E. A., 1996, “Direct and Indirect Effect of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 81: 36-51.
- Kotter J.P. and Heskett J.L., 1992, “Corporate Culture and Performance”, The Free Press, New York.
- Lawler E. E., & Porter L. W., 1969, “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, *Industrial Relations*, Vol.8, p.20-8.
- Levy P.E., dan Williams J.R, 1998, “The Rule of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactios , Job Satisfaction and Organizational Commitmen”, *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 53 – 65.
- Lewis M. D., 1989, *Effective Leadership Strategies for The Community College President*, Long Beach, CA: Long Beach City College (ED307948).
- Li Yueh Chen , 2004, “Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitmen, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle – Size Firms of Taiwan”, *The Journal of Amerika of American Academy of Business*, Cambridge, September.
- Locke E. A., 1969, “What is Job Satisfaction?”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol.4, p.309-36.
- Locke E. A., 1970, “Job Satisfaction and Job Performance: a Theoretical Analysis”, *Organization Behavior and Human Performance*, Vol.5, p.484-500.
- Lucey C. A., 2002, “Civic Engagement, Shared, Governance, and Community College”, *Academy*, 88(4), 27-31.
- Lum, L., Kervin J. Clark K., Reid F., dan Sirola W., 1998, “Explaining Nursing Turover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 19 : 305 – 320.
- Luthans F., 1992, *Organizational Behavioural*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Miller K. I., & P.R. Monge, 1986, “Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review”, *Academy of Management Journal* 29(4): 727-53.