

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DAN KARYAWAN DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK)

ERNA HABIBAH

Pesantren Sabilih Muttaqien (PSM) Warujayeng Nganjuk

### ABSTRAK

Budaya merupakan perekat sosial yang dapat membantu mempersatukan unsur-unsur dalam organisasi dengan memberikan standar-standar apa yang tepat yang harus dilakukan oleh para Guru dan Pegawai. Sehingga budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang dapat memandu dan membentuk sikap dan perilaku Guru dan karyawan.

Budaya organisasi semakin kuat mempengaruhi anggotanya apabila ada komitmen dari pemimpin. Dan sebaliknya budaya organisasi tidak akan berembang tanpa adanya tekad yang kuat dari Pemimpin, Guru dan karyawan. Peran Pemimpin merupakan sikap kepemimpinan yang merupakan pelaku utama dalam menciptakan etos kerja, serta budaya organisasi. pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada, serta mampu mengarahkan bawahan yang dipimpinya untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah, untuk : 1. Mendiskripsikan variabel-variabel peran kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja para guru dan karyawan, 2. Mengetahui adanya pengaruh signifikan secara silmutan antara peran pemimpin dan budaya organisasi terhadap kinerja para guru dan karyawan, 3. Mengetahui pengaruh sinifikasi secara parsial antara peran pemimpin dan budaya organisasi terhadap kinerja para guru dan karyawan, 4. Mengetahui variabel dominan yang mempengaruhi kinerja para guru dan karyawan.

### PENDAHULUAN

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena budaya organisasi dapat membantu para pegawai berperilaku dalam bekerja, dalam menyelesaikan persoalan-persoalan serta memberi petunjuk tentang apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan oleh pegawai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Robbins (1996), tentang fungsi budaya organisasi adalah :

**Pertama**, budaya suatu organisasi mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi dapat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, **Kedua**, budaya organisasi membawa rasa identitas bagi anggota-anggota (siswa, guru, karyawan dan pemimpin) organisasi tersebut,

**Ketiga** budaya organisasi mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas kepentingannya baik individu maupun organisasi,

**Keempat**, budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial, Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat apa yang harus dilakukan

oleh para anggotanya. Akhirnya, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna ataupun kendali yang dapat membantu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi semakin kuat mempengaruhi anggotanya apabila ada komitmen dari pemimpin karena budaya organisasi tidak akan berkembang tanpa tekad yang kuat dari pemimpin dan anggotanya. Sedangkan faktor pemimpin akan mempengaruhi bagaimana upaya memelihara anggota organisasi dan kesehatan budaya organisasi secara keseluruhan (Hardjana, 1998).

Salah satu penting yang dapat mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah peran pemimpin (Kepala Sekolah). (Kadir, 1996). Peran kepemimpinan dimaksudkan sebagai sikap dari pemilik atau penentu pengambil keputusan yang merupakan pelaku utama dalam menciptakan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi (lembaga pendidikan). Karena Pemimpin yang baik adalah yang mampu menggunakan seluruh sumberdaya yang ada, serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinya untuk mencapai tujuan bersama (tujuan lembaga pendidikan).

Pemimpin itu sendiri dapat dirumuskan sebagai kepribadian (personality) seseorang (kepala sekolah) yang dapat mendatangkan keinginan sekelompok orang-orang (anggota organisasi/sekolah) untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang sedekimian rupa sehingga membuat sekelompok orang (anggota organisasi/sekolah) sehingga mau melakukan apa yang dikehendaki (Admoudsurdirdjo, 1991).

Disamping itu, peran pemimpin (kepala sekolah) untuk menciptakan suatu iklim atau kebudayaan di organisasinya/sekolah juga sangat dibutuhkan. Melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat seseorang pemimpin (kepala sekolah) dapat memberikan warna tersendiri yang dapat menjadi ciri khas terhadap perilaku bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan iklim organisasi (lembaga pendidikan) secara bersama-sama terhadap kinerja guru dan karyawan. Perilaku pemimpin/kepala sekolah yang terdiri dari perilaku struktur inisiatif dan perilaku konsiderasi pemimpin berpengaruh signifikan secara bersama-sama maupun secara persial terhadap kinerja guru dan karyawan dalam lembaga pendidikan/sekolah. (Majid, 2000).

Berdasarkan pemikiran di atas, dimana terdapat faktor tarik menarik antara Peran Manajerial dan Budaya Organisasi dalam mengarahkan dan membentuk semangat/ kinerja anggota organisasi, maka peneliti sangat tertarik untuk meneliti masalah peranan pemimpin (Kepala Sekolah) dan budaya dalam organisasi sekolah Yayasan/swasta dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Pengambilan keputusan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan pada SMK PSM WARUJAYENG”**.

## METODE PENELITIAN

Adapun Variabel-variabel yang digunakan dalam Penelitian Ini meliputi: Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini

menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

### 1. Variabel Terikat (Dependent Variabel)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat sebuah masalah, mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

### 2. Variabel Bebas (Independent Variabel)

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini, adalah:

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1)
2. Pengambilan Keputusan (X2)
3. Budaya Organisasi (X3)

Sedangkan Sampel dan Populasi dalam penelitian ini diantaranya yaitu; menurut Suharsimi Arikunto (1997: 102), populasi dapat diartikan “sebagai keseluruhan subyek penelitian”. Dapat juga diartikan bahwa populasi adalah “Keseluruhan atau totalitas dari unit yang akan diteliti karakteristiknya, kondisinya, sifat-sifatnya dan sebagainya”.

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PSM Warujayeng, yang berjumlah 56 orang.

## Sumber dan Metode Pengumpulan Data

### Sumber Data

1. **Data primer**, yaitu : Data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan pada responden yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu : pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan, budaya organisasi dan kinerja anggota organisasi.

2. **Data Sekunder**, yaitu : Data yang diperoleh dari data yang sudah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Dimana data ini data pendukung yang sangat diperlukan dalam penelitian ini, seperti informasi mengenai hasil penelitian kinerja para Guru dan Karyawan, jumlah anggota organisasi, struktur organisasi, dan lain-lain

(dengan kata lain diperoleh melalui dan dicatat oleh pihak lain).

### **Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Kuesioner**

Kuesioner adalah sejumlah daftar pertanyaan yang diajukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang menjadi dasar pelaporan diri sendiri/individu (self report) atau pengetahuan dan keyakinan yang dimiliki oleh pribadi subyek yang diteliti (Asyari, 1983). Kuesioner dimaksudkan untuk memperoleh data deskriptif guna memperoleh menguji hipotesis dan model kajian. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja (Nasir, 1988; 250). Sedangkan penyusunan skala pengukuran digunakan metode **Likerts Summated Ratings (LSR)**, dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

#### **b. Wawancara**

Dimana cara mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan bagian terpenting dari setiap survai. Tanpa tanya jawab dalam wawancara maka penelitian akan kehilangan informasi yang dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden (Singarimbun, 1989).

#### **c. Studi Dokumentasi**

Merupakan pengumpulan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis untuk memperoleh data sekunder mengenai hasil penilaian kerja pegawai, sejarah organisasi, jumlah pegawai, struktur organisasi, dan data tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut.

#### **Identifikasi Variabel penelitian**

Variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Peran/pengaruh Kepemimpinan (X1)
2. Pengambilan Keputusan (X2)
3. Budaya Organisasi (X3)
4. Kinerja Pegawai dan Guru (Y)

#### **Metode Analisis Data**

Sebelum melakukan analisis data, maka perlu dilakukan tahap-tahap teknik pengelolaan data sebagai berikut:

##### 1. Editing

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuaian yang diperoleh terhadap data penelitian untuk memudahkan proses pemberian kode dan pemrosesan data dengan teknik statistik.

##### 2. Coding

Coding merupakan kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam katagori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.

##### 3. Scoring

Scoring merupakan merubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima katagori penilaian, yaitu:

- a. Skor 5 diberikan untuk jawaban **sangat setuju**
- b. Skor 4 diberikan untuk jawaban **setuju**
- c. Skor 3 diberikan untuk jawaban **netral/tidak tahu**
- d. Skor 2 diberikan untuk jawaban **tidak setuju**
- e. Skor 1 diberikan untuk jawaban **sangat tidak setuju**

##### 4. Tabulating

Tabulating yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat hasil penelitian dengan jelas. Setelah proses tabulating selesai, kemudian diolah dengan program komputer SPSS.

**Adapun tahapan-tahapan analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Dalam hal ini digunakan beberapa butir pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut.

Untuk mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Hipotesis yang diajukan adalah:

Ho : Skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Ha : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari degree of freedom ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara one shot atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai Cronbach Alpha  $>$  0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

#### Uji Asumsi Klasik

Untuk menyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi Multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas.

##### 1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah pengujian untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat (Ghozali, 2005).
- Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel

bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas (Ghozali, 2005).

- Multikolinearitas dapat dilihat dari: 1) Nilai Tolerance dan lawannya, 2) Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi, nilai Tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (Karena  $VIF = 1/Tolerance$ ). Nilai Cut Off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya Multikolinearitas adalah Nilai Tolerance  $<$  0,10 atau sama dengan nilai  $VIF \geq 10$  (Ghozali, 2005).

Apabila di dalam model regresi tidak ditemukan asumsi deteksi seperti di atas, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari Multikolinearitas, dan demikian sebaliknya.

##### 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Autokorelasi adalah pengujian untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homokedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada tidaknya Heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y$  prediksi -  $Y$  sesungguhnya) yang telah di studentized.

Dasar analisisnya adalah:

- Apabila terjadi pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan terjadi Heteroskedastisitas.

- Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### 3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2005). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005):

- Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu: Pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengaruh Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan (Y).

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji Signifikansi Simultan ( Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama ( Simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

#### 2. Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).

Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai Koefisien Determinasi adalah nol dan satu. Nilai R yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan dan budaya organisasi) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja Guru dan Karyawan) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel terikat.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel bebas, maka R pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu, banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R<sup>2</sup> pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R<sup>2</sup>, nilai Adjusted R<sup>2</sup> dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

#### 3. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan dan budaya organisasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja Guru dan Karyawan) secara terpisah atau parsial. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.

b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

**HASIL PENELITIAN**

**Hasil Pengujian Instrumen**

**1. Hasil Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Uji validitas dilakukan dengan cara uji *Pearson Product Moment*, dimana penarikan kesimpulannya adalah jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka soal dinyatakan valid.  $R_{tabel}$  yang digunakan =  $n-2 = 53-2 = 0,271$ . Adapun hasil uji validitas angket yang telah diolah dengan menggunakan software SPSS versi 21 adalah sebagai berikut :

Hasil Uji Validitas Variabel	No. instrumen	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Peran / Pengaruh Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1	0,604	0.271	<i>Valid</i>
	2	0,888	0.271	<i>Valid</i>
	3	0,868	0.271	<i>Valid</i>
	4	0,873	0.271	<i>Valid</i>
	5	0,738	0.271	<i>Valid</i>
Pengambilan Keputusan (X <sub>2</sub> )	1	0,822	0.271	<i>Valid</i>
	2	0,890	0.271	<i>Valid</i>
	3	0,645	0.271	<i>Valid</i>
	4	0,901	0.271	<i>Valid</i>
	5	0,798	0.271	<i>Valid</i>
Budaya Organisasi(X <sub>3</sub> )	1	0,852	0.271	<i>Valid</i>
	2	0,765	0.271	<i>Valid</i>
	3	0,705	0.271	<i>Valid</i>
	4	0,858	0.271	<i>Valid</i>
	5	0,866	0.271	<i>Valid</i>
Kinerja Guru dan Karyawan (Y)	1	0,870	0.271	<i>Valid</i>
	2	0,751	0.271	<i>Valid</i>
	3	0,898	0.271	<i>Valid</i>
	4	0,799	0.271	<i>Valid</i>
	5	0,874	0.271	<i>Valid</i>

Sumber : Hasil analisis SPSS 21(2015)

Berdasarkan tabel hasil uji validitas diatas diketahui bahwa seluruh  $r_{hitung}$  lebih besar dari pada  $r_{tabel}$  (0,271) pada tingkat signifikansi 5%, sehingga disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

**1. Hasil Uji Reliabilitas**

Reliabilitas yaitu proses pengukuran terhadap tingkat kepercayaan dari suatu instrumen, apakah instrumen tersebut dapat dipercaya atau tidak untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data. Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* > 0,6. Hasil uji

reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's alpha	Ket.
Peran/ Pengaruh Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,802	reliabel
Pengambilan Keputusan (X <sub>2</sub> )	0,807	reliabel
Budaya Organisasi(X <sub>3</sub> )	0,737	reliabel
Kinerja Guru dan Karyawan (Y)	0,700	reliabel

Sumber: Hasil analisis SPSS 21(2015)

**Hasil Uji Asumsi Klasik**

**a. Hasil Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas adalah pengujian untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem multikolinearitas (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas.. adapun hasil analisis dengan menggunakan spss adalah sebagai berikut

Hasil Uji Multikolinearitas

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		Budaya Organisasi	Pengambilan Keputusan	Kepe mim pinan	
1	Correlations	Budaya Organisasi	,033	-,492	
		Pengambilan Keputusan	1,000	-,801	
		Kepemimpinan	-,492	1,000	
	Covariances	Budaya Organisasi	,014	,001	-,010
		Pengambilan Keputusan	,001	,017	-,018
		Kepemimpinan	-,010	-,018	,029

a. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Hasil Uji Multikolinearitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolera nce	VI F
1	(Constant)	5,118	1,126		4,544	,000		
	Kepemimpinan	,226	,171	,301	1,318	,194	,142	7,0 58
	Pengambilan Keputusan	-,107	,131	-,162	-,814	,420	,187	5,3 58
	Budaya Organisasi	,575	,118	,668	4,892	,000	,395	2,5 31

a. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel independen dari tabel 4.6 tampak bahwa hanya variabel Pengambilan Keputusan yang mempunyai korelasi cukup tinggi dengan variabel kepemimpinan yakni -0,801 atau sekitar 80%. Oleh karena korelasi ini masih dibawah 95%, maka dapat

dikatakan tidak terjadi multikolinearitas yang serius.

Hasil perhitungan nilai Tolerance pada tabel 4.7 juga menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang

nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan nilai Variance Inflation Factor ( VIF ) juga menunjukkan hal yang sama bahwa tidak ada satu variabel yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

**Hasil Uji Autokorelasi**

Uji Autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya. Adapun hasil uji autokorelasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hasil Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,799 <sup>a</sup>	,639	,616	1,077	1,736

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Nilai DW sebesar 1.736, nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel DW dengan menggunakan nilai signifikansi 5%, jumlah sampel 53 (n) dan jumlah variabel independen 3 (k=3) dan diperoleh nilai tabel DW dengan batas atas (du) sebesar 1.678.

Oleh karena nilai DW 1.736 lebih besar dari batas atas (du)1.678 dan kurang dari 3 – 1.678 (3 – du), maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi.

**4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu: Pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengaruh Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan (Y). Adapun hasil uji Regresi linear yang diperoleh dari SPSS adalah sebagai berikut :

Hasil analisis regresi linear

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,118	1,126		4,544	,000	
	Kepemimpinan	,226	,171	,301	1,318	,194	,142
	Pengambilan Keputusan	-,107	,131	-,162	-,814	,420	,187
	Budaya Organisasi	,575	,118	,668	4,892	,000	,395

a. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda pada tabel diatas,maka dapat diambil persamaan sebagai berikut :  
 $Y = 5.118 + 0,226 X_1 - 0.107X_2 + 0.575X_3$   
 Hasil analisis tersebut akan diinterpretasikan sebagai berikut:

a.  $b = 5.118$

Konstanta 5.118 berarti bahwa Kinerja Guru dan Karyawan akan konstan sebesar 51 % jika tidak dipengaruhi variabel

Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Budaya Organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Budaya Organisasi belum memberikan kontribusi penuh terhadap kinerja guru dan karyawan SMK PSM Warujayeng.

b.  $b_1 = 0.226$

Variabel Peran Kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru dan karyawan

sebesar 22,6 % atau berpengaruh positif yang artinya jika Peran Kepemimpinan dapat ditingkatkan 1 % saja maka Kinerja Guru Dan Karyawan akan meningkat sebesar 22,6 %.

c.  $b_2 = - 0.107$

Variabel Pengambilan Keputusan mempengaruhi secara negatif kinerja guru dan karyawan sebesar 10,7 % yang artinya pengaruh Pengambilan Keputusan berbanding terbalik terhadap Kinerja Guru dan Karyawan sebesar 10,7%

d.  $b_3 = 0.575$

Variabel Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja guru dan karyawan

sebesar 57,5 % atau berpengaruh positif yang artinya jika Budaya Organisasi dapat ditingkatkan 1 % saja maka Kinerja Guru Dan Karyawan akan meningkat sebesar 57,5%.

**5. Pengujian Hipotesis**

A. Uji Signifikansi Simultan ( Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (Simultan) terhadap variabel dependen. Adapun hasil uji dengan menggunakan SPSS 21 adalah sebagai berikut :

**Hasil Uji F ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100,391	3	33,464	28,860	,000 <sup>b</sup>
	Residual	56,816	49	1,160		
	Total	157,208	52			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai F hitung yang diperoleh adalah sebesar 28.860 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

1. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Oleh karena nilai sig yang diperoleh adalah  $0.00 < 0.05$  maka Ho ditolak. Yang artinya ada pengaruh secara simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,799 <sup>a</sup>	,639	,616	1,077	1,736

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

**B. Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).**

Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai Koefisien Determinasi adalah nol dan satu. Nilai R yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan dan budaya organisasi) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja Guru dan Karyawan) amat terbatas. Adapun hasil uji koefisien determinasi dengan menggunakan SPSS 21 adalah sebagai berikut :

Keterangan :

R = 0.799 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Peran Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Budaya Organisasi dengan kinerja guru dan karyawan erat.

Adjusted R Square = 0.616 menunjukkan bahwa pengaruh variabel independent yang meliputi Peran Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja guru pada penelitian ini sebesar 61,6% dan sisanya sebesar 38,4 % merupakan faktor – faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Ukuran ini maknanya sama dengan R square, hanya saja Adjusted R square ini nilainya lebih stabil karena sudah disesuaikan dengan jumlah variabel bebasnya.

**Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji signifikasi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, dan X3 (pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan dan budaya organisasi) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja Guru dan Karyawan) secara terpisah atau parsial. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan, pengambilan keputusan, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja Guru dan Karyawan.

Adapun hasil uji t adalah sebagai berikut :

**Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5,118	1,126		4,544	,000		
1							
Kepemimpinan	,226	,171	,301	1,318	,194	,142	7,058
Pengambilan Keputusan	-,107	,131	-,162	-,814	,420	,187	5,358
Budaya Organisasi	,575	,118	,668	4,892	,000	,395	2,531

a. Dependent Variable: Kinerja Guru dan Karyawan

Sumber : Output SPSS 21 (2015)

Keterangan :

Untuk variabel Peran Kepemimpinan nilai  $t_{hitung} 1.318 < t_{tabel} 2.000$  dengan signifikan diatas 0,05 (5%), maka secara parsial atau individual variabel Peran Kepemimpinan berhubungan positif signifikan terhadap variabel Kinerja Guru dan Karyawan. Untuk variabel Pengambilan Keputusan nilai  $t_{hitung} -0.814 < t_{tabel} 2.000$  dengan signifikan  $> 0,05$  (5%), maka secara parsial atau individual variabel Pengambilan Keputusan berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Guru dan Karyawan. Untuk variabel Budaya Organisasi nilai  $t_{hitung} 4.892 > t_{tabel} 2.000$  dengan signifikan dibawah 0,05 (5%), maka secara parsial atau individual variabel Budaya Organisasi berhubungan positif signifikan terhadap variabel Kinerja Guru dan Karyawan. Dengan demikian kriteria pengambilan keputusannya adalah:

1. Untuk variabel Peran Kepemimpinan Ho diterima yang berarti variabel Peran Kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Guru dan karyawan.
2. Untuk variabel Pengambilan Keputusan Ho diterima yang berarti variabel Pengambilan Keputusan tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Guru dan Karyawan.
3. Untuk variabel Budaya Organisasi Ho ditolak yang berarti variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Guru dan Karyawan.

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. Faktor Peran Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif namun tidak

- signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan pada SMK PSM Warujayeng.
2. Faktor Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) berpengaruh negatif terhadap kinerja guru dan karyawan pada SMK PSM Wrujayeng.
  3. Faktor Budaya Organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan pada SMK PSM Warujayeng.
  4. Faktor Peran Kepemimpinan ( $X_1$ ), Pengambilan Keputusan ( $X_2$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) secara bersama – sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan pada SMK PSM Warujayeng, namun yang berpengaruh paling dominan terhadap Kinerja Guru dan Karyawan adalah faktor Budaya Organisasi ( $X_3$ ) karena memiliki nilai thitung yang lebih besar yakni 4.892 dibanding dengan nilai thitung faktor Peran Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Pengambilan Keputusan ( $X_2$ )

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aditya, Danny. 2012. *Analisis Pengaruh Lokasi, Promosi, dan Pelayanan Terhadap Keputusan Menggunakan Jasa Warnet Bangjoe Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fajri, Detha Alfrin. Arifin, Zainul, dan Wilopo. 2013. Pengaruh Bauran pemasaran Jasa Terhadap Keputusan Menabung (Survei pada Nasabah Bank Muamalat Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol.6 No.2.
- Ghazali, M. Rizwar. Analisis Pengaruh Lokasi, Promosi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Membeli (Warnet XYZ Jl.Singosari, Kota Semarang. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gery. 2002. *Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi Kelima*. Jakarta: Penerbit Intermedia.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gery. 2002. *Principle of Marketing, Eleven Edition*. New Jersey: Prentice-International.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gery. 2009. *Principle of Marketing, Eleven Edition*. New Jersey: Prentice-International.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran, Jilid I*. Jakarta: Indeks.
- .Kotler, Philip dan Armstrong, Gery. 2003. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Bambang Sarwiji.Edisi ke-9. Jakarta: PT. Indeks Gramedia.
- Kotler, Philip. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Indeks.
- Muhaimin, Achmad. 2014. *Pengaruh Citra Perusahaan, Pemasaran Relasional, dan Kepuasan Terhadap Loyalitas Pelanggan pada Studio Java Kediri*. Kediri: UNP
- Setiadi, Nugroho J, (2010), *Perilaku Konsumen: Konsep Dan Impikasi Untuk Strategi Dan Penelitian Pemasaran*, Prenada Media Group, Jakarta
- Sri Ulina, Endang. 2008. *Analisis Pengaruh Strategi Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Konsumen Menggunakan Jasa Laboratorium Balai Riset dan Standarisasi Industri Medan*. Medan: Universitas Sumatra Utara
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukotjo, Hendri dan Radix, Sumanto A. 2010. *Analisa Marketing Mix-7P (Produk, Promotion, Place, Participant, Process, dan Physical Evidence) terhadap Keputusan Pembelian Produk Klinik Kecantikan Teta di Surabaya*. *Jurnal*

- Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol 1, No.2.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Prinsip dan Dinamika Pemasaran*. Yogyakarta: J & J Learning.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Pemasaran*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Pelayanan Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy. 2007. *Pemasaran Jasa*. Jakarta: Bayumedia.
- Yuliani. 2005. *Pengaruh Lokasi, Harga, dan Pelayanan Terhadap Keputusan Berbelanja Konsumen di Swalayan ABC Swalayan Purbalingga*. Skripsi yang di publikasikan. UNNES.
- Zeithaml, Valarie A and Mary Jo Bitner. 2000. *Service Marketing*. Singapore: Mc Graw-Hill Companies Inc.: 3-287.