

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA AKADEMI KESEHATAN GIGI KARYA ADI HUSADA MATARAM

*Heny Kurniawati*

Dosen Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram

## **ABSTRACT**

*This study aims at identifying the partial and simultaneous effect of leadership and organizational culture towards work performance of the staff at the Dentistry Academy of Karya Adi Husada Mataram and to identify which among the two has more dominant effect.*

*This is an associative causal study whose data is collected through interviews, documentation, and questionnaires. The population of the research is all 35 staff at the Dentistry Academy. The study employs the census method using qualitative and quantitative data which is analyzed using the multiple regression technique.*

*The study reveals that leadership and organizational culture significantly affect the staff work performance both partially and simultaneously. This is shown by the findings of the T-test that, for leadership variable, the T-cal of 9.926 is greater than T-tab of 2.042 with the significance level of 0.000 which is smaller than 0.05. as for the organizational culture, T-cal (2.185) is greater than T-tab (2.042) with the significance level of 0.036, which is smaller than 0.05. Simultaneously, for both variables, it is found that the F-cal of 145.775 is greater than the F-tab of 3.32 with the significance level of 0.000, which is smaller than 0.05. Hence,  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted, meaning that the leadership and organizational culture significantly affect the work performance of the staff at the Dentistry Academy of Karya Adi Husada Mataram. Among the two variable, the leadership variable is found to be more dominant than the organizational culture. This is shown by the fact that beta ( $\beta$ ) standard coefficient for leadership variable is 0.811 (81.10%). Accordingly, it is suggested that the management of the Dentistry Academy of Karya Adi Husada Mataram observe the efforts to improve leadership pattern and organizational culture in order to achieve the required work performance of the staff.*

***Keywords: staff work performance, leadership, organizational culture***

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Tuntutan Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas pegawai operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk bisa bekerja dengan baik sehingga kinerja mereka bisa diterima dengan baik oleh

perusahaan dan masyarakat yang memerlukan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: kepemimpinan, budaya organisasi, insentif, komunikasi, jabatan, pemberian gaji karyawan, pelatihan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh, ada yang dominan ada yang tidak. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan senantiasa membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material, dan mesin.

Kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu sama lain, meskipun tidak mengikuti rangkain yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perorangan maupun bersama-sama. Seluruh kegiatan itu dapat disebut sebagai usaha mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain kearah pencapaian suatu tujuan, oleh karena itu kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang lain yang menyebabkan orang atau sekelompok berbuat sesuatu yang sesuai dengan kehendak pemimpin (Handoko, 2002: 294).

Pencapaian tujuan perusahaan akan berhasil apabila didukung dengan budaya organisasi yang kuat di lingkungan perusahaan. Budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya harus sejalan dengan tindakan perusahaan pada bagian lain seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Budaya Organisasi yang hanya terdapat dalam kehidupan manusia sebagai makhluk sosial atau makhluk budaya. Dengan kata lain kebudayaan hanya terdapat dalam kehidupan sosial atau kehidupan bersama dalam kebersamaan yang disebut masyarakat. Dalam kenyataannya tidak ada masyarakat tanpa kebudayaan dan tidak ada kebudayaan diluar sebuah masyarakat. Sehubungan dengan itu Schein dalam Luthans (2006:124) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah: Pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada para kinerja pegawainya. Sejauh mana para pegawai tersebut mampu dan mau bekerja dengan jujur dan bertanggung jawab. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku pegawainya. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya. Menurut Mangkunegara (2012: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada. Dukungan dari pimpinan yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif. Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap,

kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Akademi kesehatan gigi merupakan organisasi yang bergerak dibidang pendidikan dimana pemimpin dituntut untuk memiliki persyaratan kualitas melalui kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan organisasi hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas. Pimpinan yang berkualitas yaitu pimpinan yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi serta pengetahuan dan keterampilan professional.

Bagi pegawai di Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram kepemimpinan dan budaya organisasi telah lama di terapkan pada semua lini karyawan sesuai dengan tugas dibidangnya masing-masing karena Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram memahami pentingnya pemahaman tujuan dari apa yang menjadi visi dan misi perusahaan dan serta tujuan organisasi oleh setiap pegawainya yang akan membawa pada kemajuan dan daya saing dari Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti berkeinginan untuk mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian tentang: **“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

- a. Apakah variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram?.
- b. Apakah variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram?.
- c. Manakah diantara variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi yang mempunyai pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram?

## 2.LANDASAN TEORI

### 2.1. Kepemimpinan

Pada dasarnya definisi atau pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut (Robbins, 2010: 49)

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya (Siagian dalam Sutrisno, 2010: 214). Terry dalam Sutrisno (2010: 214), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan

antara kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2012: 2).

## **2.2 Teori-Teori Kepemimpinan**

Terry dalam Winardi (2000) mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Teori Otokratis. Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan.
- 2) Teori Psikologis. Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik.
- 3) Teori Sosiologis. Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut.
- 4) Teori Suportif. Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka.
- 5) Teori “*Laissez Faire*”. Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti.
- 6) Teori Perilaku Pribadi. Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.
- 7) Teori Sosial/Sifat. Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang memimpin.

## **2.3 Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku Kepemimpinan (*laissez faire*) yang ditandai oleh perilaku kepemimpinan yang kurang peduli dengan apa yang terjadi disekitarnya. Berbagai permasalahan yang dihadapi biasanya baru terdeteksi pada waktu ada orang lain yang mengingatkannya, misalkan terjadi penurunan kualitas yang drastis. Para pemimpin yang berperilaku seperti ini cenderung kurang peduli dan tidak acuh pada kepentingan dan para pemangku kepentingannya karena dia terdapat bahwa ada orang lain yang bertanggung jawab untuk itu. Dia cenderung tidak peduli pada keberhasilan orang lain dan perhatiannya hanya tercurah pada lingkup dunianya yang sempit (Hartanto, 2008: 506-507).

## **2.4. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan ada 2 : (1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah (*task-related*) yaitu fungsi yang berhubungan dengan tanggung-jawab seorang pemimpin atas pekerjaannya, mencakup pemberian saran penyelesaian kepada bawahan, memberikan pendapat dan informasi kepada bawahan, serta memberikan jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi bawahannya; (2) Fungsi sosial atau memelihara kelompok (*group-maintenance*) yaitu fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok, yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan perselisihan serta memastikan bahwa individu merasa dihargai

oleh kelompok, juga mencakup tindakan mendorong anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok (Stoner, 1996: 165).

## **2.5 Budaya Organisasi**

Pabundu (2008:4) menyatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal, sedangkan menurut McKenna dan Beech (2000: 63) budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima.

Sutrisno (2010: 2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sudarmanto (2009: 116) bahwa budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari organisasi.

Robbin (2010: 62) menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. Budaya organisasi dengan Kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat. Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat bergantung, sebab setiap aspek dari kepemimpinan akhirnya membentuk budaya organisasi.

Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan, maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pimpinannya.

## **2.6 Fungsi Budaya Organisasi.**

Budaya Organisasi dapat berfungsi sebagai (Chatab, 2007: 11):

1. *Identitas*, yang merupakan ciri atau karakter organisasi
2. *Sosial Cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa sunda yang bergaul dengan orang sunda, sama hobi olahraganya.
3. *Sources*, misalnya Inspirasi
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) budaya organisasi mempunyai 4 (empat) fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2001) sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

### **2.7 Pembentukan Budaya organisasi.**

Menurut Schien dalam Sobirin (2009: 215), bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Prosesnya mengikuti alur sebagai berikut:

1. Para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak kedalam organisasi dan menanamkannya kepada para karyawan.
2. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi pencipta budaya baru ( culture creator) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

### **2.8 Kinerja**

Pengertian kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (Handoko, 2000: 135). Mahsun (2006:25) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasara tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Mangkunegara (2012:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif (Jackson dan Mathis, 2004: 78). Seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan (Rivai, 2004: 309).

### **2.9 Hubungan Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi untuk menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik, menurut Mathis dan Jackson (2001) diantaranya adalah : “Kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

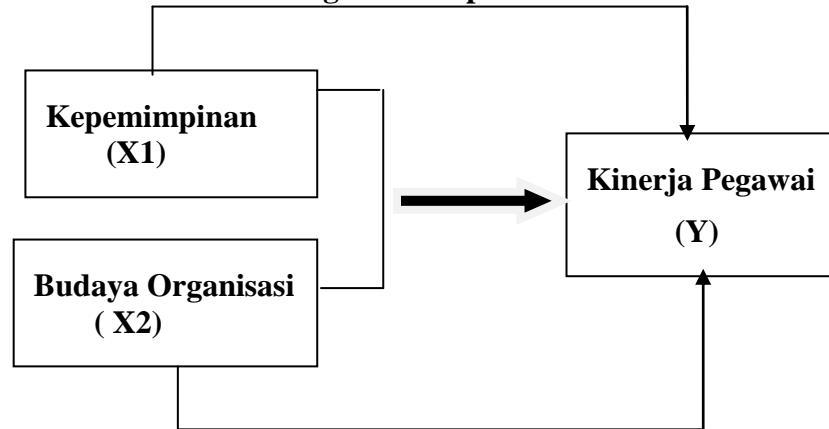
Menurut Hessel (2007:178) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi

dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram.

**2.10 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dari penelitian ini sebagai berikut :

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian**



Keterangan :

- Pengaruh secara parsial
- Pengaruh secara simultan

**3. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2005;11). Penelitian ini meneliti tentang hubungan kausalitas atau hubungan sebab akibat atau pengaruh variable kepemimpinan dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Akademi Kesehatan Gigi Karya adi Husada Mataram.

Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai yang ada di Akademi Kesehatan Gigi Karya adi Husada Mataram mulai dari jajaran pimpinan, dosen dan staf administrasi, baik yang berstatus sebagai pegawai tetap maupun pegawai kontrak yang berjumlah 35 orang. Sampel yang digunakan adalah seluruh dari populasi (sampel jenuh). Adapun sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi, wawancara dan angket. Alat pengumpulan data dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner. Variabel yang dinilai terkait dengan Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel yang dinilai, digunakan alat analisis Skala Likert, dimana responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju ( baik atau tidak baik ) mengenai berbagai pertanyaan.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan prestasi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, dimana dalam penelitian fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang disebut variabel penelitian (Sugiyono, 2010 : 32 ).

Untuk setiap alternatif jawaban diberikan bobot sebagai berikut :

1. Untuk jawaban Tidak Baik, diberi Skor = 1
2. Untuk jawaban Kurang Baik, diberi Skor = 2
3. Untuk jawaban Cukup Baik, diberi Skor = 3
4. Untuk jawaban Baik, diberi Skor = 4
5. Untuk jawaban Sangat Baik, diberi Skor = 5

Setiap indikator diukur dengan menggunakan kalimat pertanyaan sehingga jawaban yang diberikan sesuai ( dari intensitas sangat baik sampai tidak baik). Selanjutnya lembar kelas ditentukan dengan rumus berikut :

$$\text{Interval Nilai Skor} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah tanggapan}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**Tabel 3.1 Rentang Kriteria/Katagori masing-masing variabel Penelitian**

| INTERVAL      | KATEGORI     |                   |                 |
|---------------|--------------|-------------------|-----------------|
|               | Kepemimpinan | Budaya Organisasi | Kinerja Pegawai |
| 4,2 s/d 5     | Sangat Baik  | Sangat Kuat       | Sangat Tinggi   |
| 3,4 s/d < 4,2 | Baik         | Kuat              | Tinggi          |
| 2,6 s/d < 3,4 | Cukup Baik   | Cukup Kuat        | Cukup Tinggi    |
| 1,8 s/d < 2,6 | Kurang Baik  | Kurang Kuat       | Kurang Tinggi   |
| 1 s/d < 1,8   | Tidak Baik   | Tidak Kuat        | Tidak Tinggi    |

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 (Imam Ghozali, 2005: 90).

Untuk mengukur validitas instrumen penelitian baik Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai, dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  diterima.

Untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai dilakukan dengan cara menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2005: 90-91). Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji multikolinieritas dalam penelitian dapat diketahui dengan melihat angka *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*. Model regresi dikatakan bebas dari multikolinieritas apabila memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10 dan mempunyai angka tolerance lebih besar dari 0,10 (Ghozali, 2005: 92). Heterokedastisitas terjadi sebagai akibat dari variasi residual yang tidak sama untuk semua pengamatan. Pada bagian ini, cara mendeteksi ada tidaknya gejala heterokedastisitas dilakukan dengan Adapun tingkat ketepatan regresi ditunjukkan oleh  $R^2$  yang besarnya berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Makin besar nilai  $R^2$  berarti makin tepat suatu garis regresi linear yang digunakan sebagai pendekatan. Apabila nilai  $R^2$  sama dengan 1 maka pendekatan itu benar-benar sempurna.

Tujuan uji autokorelasi adalah menguji tentang ada tidaknya korelasi antara salah pengganggu pada periode t dengan periode t-1 pada persamaan regresi linear. Apabila terjadi korelasi maka menunjukkan adanya problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas autokorelasi. Salah satu cara untuk mendeteksi autokorelasi adalah dengan Uji Durbin-Watson (Wijaya, 2012). Kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Tidak terjadi autokorelasi jika  $(4-dl) < dw < dl$
2. Terjadi autokorelasi positif jika  $dw < dl$ , koefisien korelasinya lebih besar dari nol.



3. Terjadi autokorelasi negatif jika  $d_w > d_l$ , koefisien korelasinya lebih kecil dari nol.
4. Jika DW terletak antara  $(4-d_u)$  dan  $(4-d_l)$ , hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan dua prediktor yaitu Kepemimpinan direktur dan budaya organisasi dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pegawai
- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan direktur Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram.
- X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi
- a = konstanta
- b<sub>1</sub> = Koefisien regresi untuk X<sub>1</sub>
- b<sub>2</sub> = Koefisien regresi untuk X<sub>2</sub>
- e = standar *error* \

Analisis determinasi dalam analisis berganda digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel *independent* (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>) secara serentak terhadap variabel *dependent* ( Y ). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel dependen. R<sup>2</sup> = 0 artinya variasi variabel independen yang digunakan dalam model tidak menjelaskan sedikit pun variasi variabel dependen. Sebaliknya R<sup>2</sup> = 1, maka persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen adalah sempurna. Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada *output Model Summary* dari hasil analisis regresi *linear* berganda. Rumus mencari koefisien determinasi dengan dua variabel independen adalah:

$$R^2 = \frac{(ry_{X_1})^2 + (ry_{X_2})^2 - 2 \cdot (ry_{X_1})(ry_{X_2})(rx_{1X_2})}{1 - (rx_{1X_2})^2}$$

Keterangan:

- R<sup>2</sup> = Koefisien Determinasi
- ry<sub>X<sub>1</sub></sub> = Korelasi Sederhana antara X<sub>1</sub>, dengan Y
- ry<sub>X<sub>2</sub></sub> = Korelasi Sederhana antara X<sub>2</sub>, dengan Y
- rx<sub>1X<sub>2</sub></sub> = Korelasi Sederhana antara X<sub>1</sub>, dengan X<sub>2</sub>

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Untuk mengetahui nilai F test dapat diketahui

$$F = \frac{(\sum e_2^2 - \sum e_1^2) / (\sum - 1)}{\sum e_1^2 / (n - k)}$$

Keterangan:

- F = F hitung
- e = standar error
- k = banyaknya variabel yang diteliti
- n = banyaknya observasi

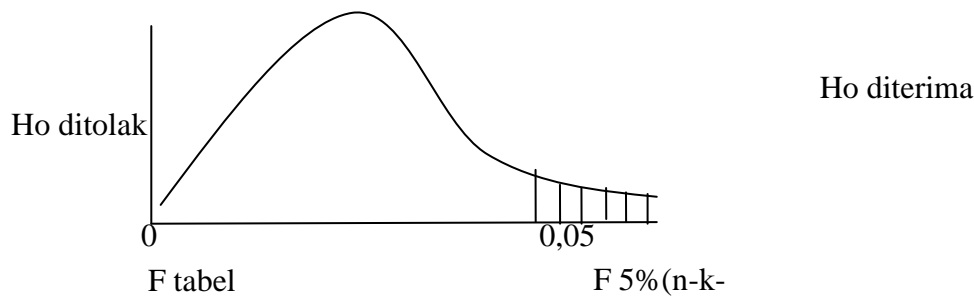
a. Perumusan Hipotesis

- 1). H<sub>0</sub>: b<sub>1</sub>= b<sub>2</sub> = 0, Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak/ simultan dari kepemimpinan direktur (X<sub>1</sub> )dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y).
- 2). H<sub>a</sub> : b<sub>i</sub> ≠ b<sub>2</sub> ≠ 0 , Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak/ simultan dari kepemimpinan direktur (X<sub>1</sub> )dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y).

b. Menentukan alpha derajat bebas

Alpha yang digunakan 5% dengan derajat (n-k) (k-1) dimana n = banyaknya observasi dan k = banyaknya variabel yang diteliti.

c) Kreteria pengujian



- $H_0$  diterima jika  $F \text{ hitung} \leq F \text{ table}$
- $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak jika  $F \text{ hitung} \geq F \text{ tabel}$

d) Kesimpulan

- Apabila  $F \text{ hitung} \leq F \text{ table}$  maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang berarti secara simultan/serentak dari variable independent dan variable dependent.
- Apabila  $F \text{ hitung} \geq F \text{ table}$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang berarti secara simultan/serentak dari variable independent dan variable dependent.

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Langkah – langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

$$t \text{ hitung} = \frac{b_1}{S_e (b_1)}$$

Dimana :

- t hitung = uji koefisien regresi berganda secara parsial
- se = standar error
- $b_1$  = nilai koefisien X

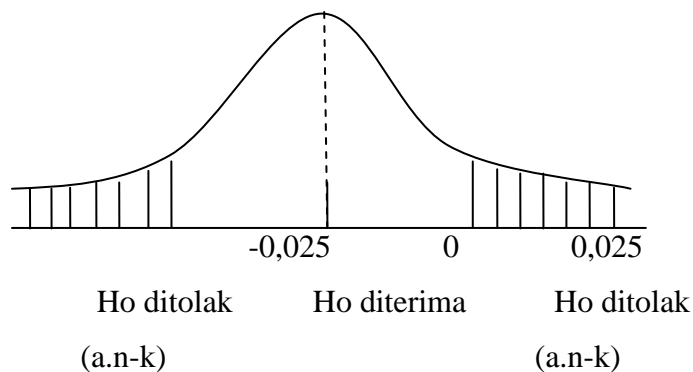
a). Rumus hipotesis

1.  $H_0 : b_1 = b_2 = 0$  , Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak/ simultan dari kepemimpinan direktur ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).
2.  $H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$  , Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak/ simultan dari kepemimpinan direktur ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

b). Menentukan alpha derajat bebas

Alpha yang digunakan 5% dengan derajat (n-k) dimana n = banyaknya observasi dan k = banyaknya variabel yang diteliti.

c). Kerreteria pengujian



- $H_a$  diterima jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$
- $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak jika  $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$

d) Kesimpulan

- Apabila  $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara sendiri-sendiri atau secara parsial dari kepemimpinan direktur

Akademi Kesehatan ( $X_1$ ) Gigi Karya Adi Husada Mataram dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram.

- Jika  $t$  hitung  $\geq$  dari  $t$  tabel, maka  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan secara sendiri-sendiri atau secara parsial dari kepemimpinan direktur Akademi Kesehatan ( $X_1$ ) Gigi Karya Adi Husada Mataram dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram.

Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ) menunjukkan seberapa besar masing-masing variabel-variabel independen mempunyai kontribusi terhadap variabel dependen secara individu atau parsial. Koefisien Determinasi Parsial digunakan untuk mengetahui manakah dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram. Adapun rumus koefisien determinasi parsial menurut Sudjana (1990: 101) adalah sebagai berikut:

$$r = \text{ESS} / \text{TSS}$$

Dimana:

- $r^2$  = Koefisien Determinasi Parsial
- ESS = Jumlah Kuadrat Regresi
- TSS = Jumlah Kuadrat Total

Untuk menguji dominan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) akan dilakukan dengan melihat koefisien beta ( $\beta_i$ ). pengujian dilakukan dengan dimana variabel bebas yang dominan memiliki koefisien beta yang tinggi. Dari hasil regresi didapatkan suatu beta terstandarisasi yang paling besar adalah variabel bebas yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat. Nilai beta punya kisaran 0 hingga 1, dimana semakin mendekati 1 maka semakin berdampak besar signifikansinya. Jadi jika cenderung ingin melihat, kontribusi terbesar variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen, maka sebaiknya yang dibaca adalah *standardized*, tetapi jika tidak ingin melihat variabel terpenting yang memberikan kontribusi, yang dibaca *unstandardized* (Ghozali, 2006).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Deskripsi Responden

Penjabaran secara lengkap mengenai deskripsi responden (pegawai) pada AKG Karya Adi Husada Mataram sebagai berikut:

##### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Dari Jumlah responden sebanyak 35 orang memiliki tingkatan umur atau yang berbeda – beda. Rincian jumlah responden menurut kelompok umur dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelompok Umur**

| No | Usia Resoponden (Tahun) | Jumlah (Orang) | Porsentase (%) |
|----|-------------------------|----------------|----------------|
| 1  | $\leq 20$               | -              | 0              |
| 2  | 21 – 35                 | 15             | 43             |
| 3  | 36 – 50                 | 14             | 40             |
| 4  | $> 50$                  | 6              | 17             |
|    | <b>Total</b>            | <b>35</b>      | <b>100</b>     |

Sumber: Data Primer Diolah

Dari tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden berusia diatas 21 tahun dan 35 tahun keatas dengan jumlah responden masing-masing sebanyak 15 responden (43%) dan 14 responden (40%), dan sisanya adalah responden yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 6 responden (17%). Dari jumlah presentase responden diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menunjukkan bahwa usia produktif.

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari hasil pengumpulan data primer diketahui bahwa jenis kelamin responden adalah laki-laki dan perempuan. Secara lengkap responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah (orang) | Porsentase ( % ) |
|----|---------------|----------------|------------------|
| 1  | Laki – Laki   | 22             | 62,86            |
| 2  | Perempuan     | 13             | 37,14            |
|    | <b>Jumlah</b> | <b>35</b>      | <b>100</b>       |

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel 4.2 diatas terlihat bahwa karakteristik responden terhadap jenis kelamin pada AKG Karya Adi Husada menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 22 responden (62.86%), dan sisanya adalah responden dengan jenis kelamin wanita yaitu sebanyak 13 responden (37,14%).

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Dari hasil pengumpulan data primer berdasarkan tingkat pendidikan responden adalah SMA, D2, D3, S1, S2 dan S3, secara lengkap karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah (orang) | Porsentase ( % ) |
|----|--------------------|----------------|------------------|
|    | SMA                | 3              | 8,60             |
|    | D-2                | 1              | 2,80             |
|    | D-3                | 2              | 5,70             |
|    | S-1                | 17             | 48,60            |
|    | S-2                | 10             | 28,60            |
|    | S-3                | 2              | 5,70             |
|    | <b>Jumlah</b>      | <b>35</b>      | <b>100%</b>      |

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa tingkat pendidikan sebagian besar di dominasi pada tingkatan S1 sebanyak 17 orang (48,60%) dan tingkat S2 sebanyak 10 orang (2,60%). Namun peningkatan kualifikasi pendidikan diharapkan memiliki komposisi pendidikan Doktor/S3 sebesar 15 %, Master/S2 sebesar 70 % dan Sarjana/S1 sebesar 15 %. Untuk mencapai komposisi tersebut sedang diupayakan mengirim para pegawai untuk mengikuti studi lanjut, baik dengan menggunakan dana lembaga maupun dana bea siswa pemerintah/swasta. Saat ini 1 (satu) orang pegawai studi S3, 2 (dua) sedang studi S2, beberapa orang yang sedang mempersiapkan diri untuk studi lanjut S2. Peningkatan kualifikasi pendidikan pegawai juga dilakukan melalui pelatihan-pelatihan di bidang pengajaran dan penelitian.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001: 45). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, disamping usia karyawan. Selanjutnya menurut Hilda dalam Rani Mariam (2009) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Dikarenakan hal-hal tersebut maka masa kerja merupakan bagian dari gambaran umum responden penelitian ini. Profil responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam tabel 4.4.

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Masa Kerja (Tahun) | Jumlah (Orang) | Porsentase (%) |
|--------------------|----------------|----------------|
| 6bulan-1           | 10             | 29             |
| 2-3                | 10             | 29             |
| 3-4                | 15             | 42             |
| <b>Jumlah</b>      | <b>35</b>      | <b>100</b>     |

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas nampak sebagian besar responden (42%) adalah karyawan dengan masa kerja 3-4 tahun. Pegawai pada AKG Karya Adi Husada masih tergolong kurang, dan masa kerja pegawai masih belum terlalu lama. Hal ini dikarenakan AKG Karya Adi Husada baru saja berdiri yaitu pada tahun 2009.

**e. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan**

Dari hasil pengumpulan data primer diketahui bahwa tingkat pendapatan pegawai bekerja di Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram Rp 1.000.000 hingga Rp 5.000.000,-. Responden menurut tingkat pendapatan dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendapatan**

| Gaji/Bulan (Rp)     | Jumlah (Orang) | Porsentase (%) |
|---------------------|----------------|----------------|
| 1.000.000           | 30             | 86             |
| 1.000.000-2.500.000 | 5              | 14             |
| 2.500.000-5.000.000 | -              | -              |
| Jumlah              | 35             | 100            |

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas nampak sebagian besar responden (86%) tingkat pendapatan berkisar antara Rp 1.000.000 hingga Rp 2.500.000. Pendapatan Pegawai yang bekerja pada AKG Karya Adi Husada Mataram masih tergolong sedikit. Hal ini para pegawai masih belum bias menuntut banyak pada organisasi untuk memperoleh gaji yang tinggi, mengingat AKG Karya Adi Husada Mataram baru berdiri dan para pegawai beserta pimpinan harus meningkatkan kinerja agar dimendatang tujuan organisasi tercapai. Karena apabila pegawai telah banyak memberikan kontribusi kepada organisasi, sehingga organisasi maju, maka kesejahteraan pegawai akan diperhatikan oleh organisasi.

**4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

**a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Variabel kepemimpinan diukur melalui koesioner dengan 10 item pertanyaan. Dapat diketahui bahwa nilai rata-rata jawaban dari 35 responden atas Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,37 termasuk kategori penilaian sangat baik. Artinya kepemimpinan direktur AKG Karya Adi Husada Mataram dinilai sangat baik, dimana bentuk yang paling dominan adalah bentuk kharisma seorang pimpinan.

**b. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Variabel Budaya Organisasi diukur melalui koesioner dengan 12 item pertanyaan. Dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan dari 35 responden atas Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 4,17 termasuk kategori penilaian Baik. Artinya Budaya Organisasi yang ada di lingkungan AKG Karya Adi Husada Mataram dinilai baik.

**c. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel Kinerja Pegawai diukur melalui koesioner dengan 5 item pertanyaan. Dapat diketahui bahwa nilai rata-rata tanggapan dari 35 responden atas Variabel Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4,37 termasuk kategori penilaian sangat baik. Artinya Kinerja Pegawai di AKG Karya Adi Husada Mataram dinilai sangat baik dalam pencapaian kerjanya.

**4.2 Analisis Data**

**4.2.1 Analisis Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur (Wijaya,2012:119).

**4.2.1.1 Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan (X1)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) berkisar antara 0.573 sampai dengan 0.894 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  yaitu sebesar 0,349 artinya bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel kepemimpinan( $X_1$ ) dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**4.2.1.2 Analisis Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) berkisar antara 0.414 sampai dengan 0.750 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  yaitu sebesar 0,349 artinya bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**4.2.1.3 Analisis Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian menunjukkan koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) berkisar antara 0.609 sampai dengan 0.914 lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  yaitu sebesar 0,349 artinya bahwa seluruh butir pernyataan untuk variabel kinerja pegawai (Y) dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**4.2.2 Analisis Uji Reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas instrumen masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Masing-Masing Variabel Penelitian**

| No | Variabel                    | Jumlah Item | Cronbach Alpha | Ket.       |
|----|-----------------------------|-------------|----------------|------------|
| 1  | Kepemimpinan ( $X_1$ )      | 10          | 0,772          | Relealibel |
| 2  | Budaya Organisasi ( $X_2$ ) | 12          | 0,734          | Relealibel |
| 3  | Kinerja Pegawai (Y)         | 5           | 0,813          | Relealibel |

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel menunjukkan nilai yang disyaratkan lebih besar dari 0,600. Dengan demikian bahwa seluruh item pertanyaan dinyatakan realibel sebagai instrumen penelitian.

**4.3 Pengujian Hipotesis**

**4.3.1 Analisis Regresi Linear Berganda**

Hasil pengujian dengan menggunakan regresi linier berganda dapat dilihat dalam tabel 4.7 sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Analisis Regresi Linear Berganda**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | -5.420                      | 1.827      |                           | -2.967 | .006 |
|       | Kepemimpinan      | .493                        | .050       | .811                      | 9.926  | .000 |
|       | Budaya Organisasi | .116                        | .053       | .178                      | 2.185  | .036 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.7 didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -5,430 + 0,493X_1 + 0,116 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan:

1. Koefisien Konstanta sebesar -5.420 artinya jika variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) nilainya adalah 0, maka pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram akan mengalami peningkatan kinerja pegawai (Y) sebesar 5,420%.
2. Nilai Koefisien regresi variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0.493 yang berarti bahwa jika kepemimpinan ( $X_1$ ) berubah satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,493 dengan asumsi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) konstan. Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yaitu jika kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

3. Nilai Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0.116 yang berarti bahwa jika budaya organisasi (X<sub>2</sub>) berubah satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,116 dengan asumsi variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) konstan. Koefisien bertanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

**4.3.2 Pengujian secara parsial (Uji t)**

Hasil uji t dapat dilihat pada *output Coefficient* dari hasil analisis regresi linear berganda diatas yang tampak pada table 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

| Variabel Independen                 | t <sub>hitung</sub> | Sig.  | t <sub>table</sub> = 2,040 |
|-------------------------------------|---------------------|-------|----------------------------|
| Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )      | 9.926               | 0,000 | Signifikan                 |
| Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) | 2.185               | 0,036 | Signifikan                 |

Berdasarkan hasil pengujian parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berdasarkan tabel 4.8 diatas diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> kepemimpinan sebesar 9.926 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (Uji dua pihak) dengan derajat kebebasan (df) n-k-1 atau 35 - 2 - 1 = 32 (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025). Hasil diperoleh untuk t<sub>tabel</sub> sebesar 2,040 (lihat pada lampiran 7). Oleh karena t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> (9,926 > 2,040) maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada AKG Karya Adi Husada Mataram. Hal ini berarti mendukung dengan hipotesis yang diajukan.
2. Berdasarkan tabel 4.8 diatas diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> budaya organisasi sebesar 2,185 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,036 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (Uji satu pihak) dengan derajat kebebasan (df) n-k-1 atau 35 - 2 - 1 = 32 (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025). Hasil diperoleh untuk t<sub>tabel</sub> sebesar 2,040 (lihat pada lampiran 7). Oleh karena t<sub>hitung</sub> < t<sub>tabel</sub> (2,185 > 2,040) maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada AKG Karya Adi Husada Mataram. Hal ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan.

**4.3.3 Pengujian Secara Simultan (Uji F)**

Hasil uji F dapat dilihat pada *output Anova* dari hasil analisis regresi linear berganda tampak pada tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Uji Signifikansi Secara Simultan (Uji F)**

ANOVA<sup>d</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 170.797        | 2  | 85.398      | 145.775 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 18.746         | 32 | .586        |         |                   |
|       | Total      | 189.543        | 34 |             |         |                   |

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.9 diatas diperoleh hasil uji F sebesar 145,775 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan sebesar 0,05. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%,  $\alpha = 5\%$ , df 1 (jumlah variabel – 1) atau 3 – 1 = 2, dan df 2 (n-k-1) atau 35 – 2 – 1 = 32 (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen), hasil diperoleh untuk F<sub>tabel</sub> sebesar 3, 32(lihat pada lampiran 8). Karena F hitung > F tabel (145,775 > 3, 32), dan tingkat signifikansi juga menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikansi 5% (Sig 0,000 < 0,05), maka Ho ditolak dan Ha diterima artinya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada AKG Karya Adi Husada Mataram. Hal ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan.

**4.3.4 Pengujian Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ) atau Uji Dominan**

Uji Koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui mana diantara variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) yaitu dengan melihat koefisien beta ( $\beta$ ) pada kolom *standardized coefficients* dari hasil analisis regresi linear berganda pada tabel 4.7 diatas. Pada tabel tersebut terlihat bahwa nilai koefisien standar beta untuk kepemimpinan sebesar 0,811 (81,1%), sedangkan nilai standar beta untuk budaya organisasi sebesar 0,178 (17,8%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan dibandingkan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada AKG Karya Adi Husada Mataram. Hal ini berarti mendukung hipotesis yang diajukan.

**4.4.5 Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada *output model summary* dari hasil analisis regresi linear berganda tampak pada tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .949 <sup>a</sup> | .901     | .895              | .765                       |

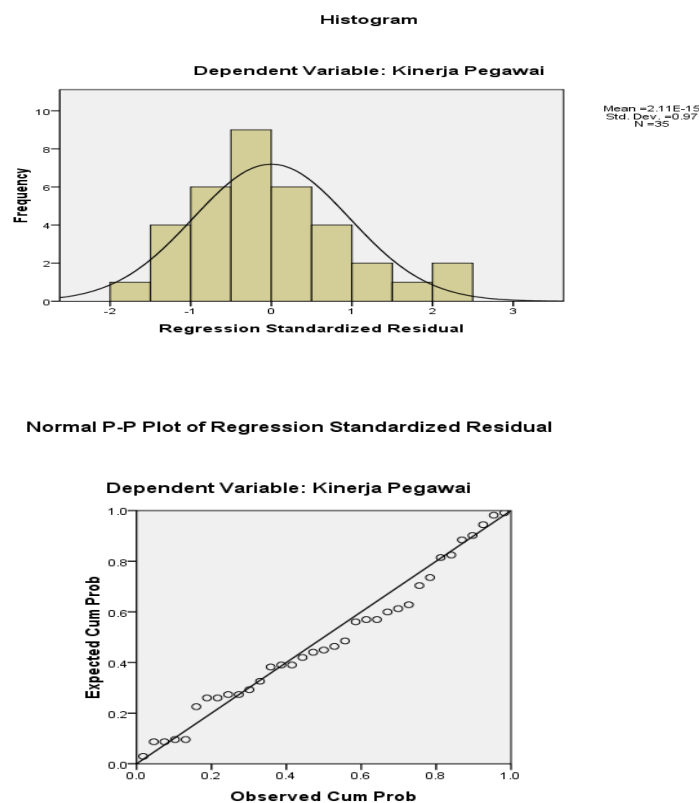
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Dari tabel 4.10 diatas diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,901 (90,10%) merupakan nilai koefisien determinasi serentak dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada AKG Karya Adi Husada Mataram. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perubahan kinerja pegawai adalah 90,10%. Sedangkan 9,9 % (100% - 90,10%) dipengaruhi oleh variabel lain ( $\epsilon$ ).

**4.4 Uji Asumsi Klasik**

**4.5.1 Uji Normalitas Data**

Hasil uji Normalitas data dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.2 Grafik Normal P-P Plot



Dari gambar 4.2 grafik histogram diatas menunjukkan pola distribusi normal. Karena data berdistribusi normal dapat ditentukan berdasarkan bentuk gambar kurva yang kemiringan cenderung seimbang, antara sisi kiri dan sisi kanan, dan kurva menyerupai lonceng (Susetyo, 2010: 272). Kemudian pada gambar 4.3 grafik normal p-p plot menunjukkan pola penyebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal mengindikasikan model regresi memenuhi asumsi normalitas. Selain melihat sebaran data, normal tidaknya model dapat dilihat dengan melihat nilai signifikansi uji non-parametrik *One Kolmogorov-Smirnov Test* (KS). Kriterianya, apabila nilai signifikan yang dihasilkan dari perhitungan uji *One Kolmogorov-Smirnov Test* menghasilkan Sig. > 0,05 maka residual berdistribusi normal (Ghozali, 2006:147). Hasil pengujian dengan *One Kolmogorov-Smirnov Test* dapat dilihat pada tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Hasil Uji One Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                |                | Kinerja Pegawai | Kepemimpinan | Budaya Organisasi |
|--------------------------------|----------------|-----------------|--------------|-------------------|
| N                              |                | 35              | 35           | 35                |
| Normal Parameters <sup>a</sup> | Mean           | 21.89           | 43.60        | 50.11             |
|                                | Std. Deviation | 2.361           | 3.882        | 3.636             |
| Most Extreme Differences       | Absolute       | .189            | .161         | .145              |
|                                | Positive       | .189            | .161         | .114              |
|                                | Negative       | -.164           | -.118        | -.145             |
| Kolmogorov-Smirnov Z           |                | 1.119           | .955         | .856              |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         |                | .164            | .321         | .457              |

a. Test distribution is Normal.  
 Sumber: data primer yang diolah (Lampiran 5)

Dari tabel 4.11 diatas terlihat bahwa nilai pada Asymp Sig. adalah sebesar 0,164 > 0,05. Hal ini berarti menunjukkan data berdistribusi normal adalah sesuai.

**4.5.2 Uji Multikolinieritas Data**

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditunjukkan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.12 sebagai berikut:

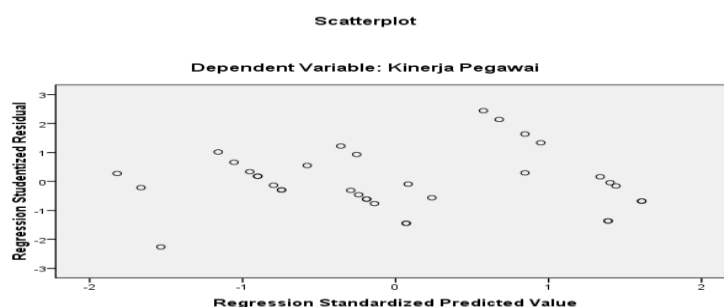
**Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas**

| Model |                   | Collinearity Statistics |       |
|-------|-------------------|-------------------------|-------|
|       |                   | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)        |                         |       |
|       | Kepemimpinan      | .463                    | 2.158 |
|       | Budaya Organisasi | .463                    | 2.158 |

Dari tabel 4.12 diatas terlihat bahwa nilai toleransi lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Hal ini berarti bahwa model regresi yang digunakan tidak terdapat masalah dengan multikolinieritas.

**4.5.3 Uji Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variansi variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Hasil uji heroskedastisitas dapat dilihat pada gambar *scatterplot* 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Scatterplot Heteroskedastisitas

Dengan melihat sebaran titik-titik yang acak, baik diatas maupun dibawah angka 0 dari sumbu Y, dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

**4.5.4 Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi adalah menguji tentang ada tidaknya korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan periode t-1 pada persamaan regresi linear. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas autokorelasi. Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Hasil Uji Durbin-Watson**

| Model | Durbin - Watson |
|-------|-----------------|
|       | 1.596           |

Dari tabel 4.13 diatas didapatkan nilai DW sebesar 1.596. Jika angka DW dibawah -2 berarti autokorelasi positif, jika angka DW diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi, dan jika angka DW di atas +2 berarti autokorelasi negatif. Karena angka DW sebesar 1.596 artinya berada diantara -2 sampai +2, maka dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi. Disamping itu juga untuk melihat ada tidaknya autokorelasi yaitu dengan membandingkan nilai hasil uji autokorelasi dengan nilai pada tabel Durbin-Watson. Pada tabel DW didapatkan nilai  $d_L = 1,340$  dan nilai  $d_U = 1,580$  (Lihat tabel DW pada lampiran 9). Karena nilai DW (1,596) >  $d_U$  (1,580), jadi kesimpulannya tidak ada autokorelasi.

**4.6 Pembahasan**

Dari hasil-hasil regresi berganda diperoleh nilai koefisien yang positif semua. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan variabel X akan diikuti dengan kenaikan variabel Y. Pada hasil uji asumsi klasik diperoleh bahwa persamaan regresi sudah memenuhi asumsi klasik yaitu datanya normal, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi. Pada korelasi nilai koefisien korelasi (R) ternyata bahwa korelasinya positif. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang kuat searah, dimana perubahan kenaikan yang terjadi pada faktor bebas yaitu kepemimpinan (X1), dan budaya organisasi (X2) diiringi dengan perubahan kenaikan faktor terikat yaitu Kinerja Pegawai Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram (Y). Dari hasil penelitian diperoleh bahwa faktor kepemimpinan (X1), merupakan faktor bebas yang dominan mempengaruhi faktor terikat yaitu kinerja Pegawai Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram (Y). Pada pengujian dengan uji t maupun dengan uji F diketahui bahwa faktor bebas yaitu kepemimpinan (X1), dan budaya organisasi (X2) baik secara bersama berpengaruh terhadap faktor terikat yaitu kinerja Pegawai Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram (Y).

**4.6.1 Variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal, seseorang bisa memperoleh peran pemimpin hanya karena posisinya dalam organisasi tersebut (Robbins, 2010: 49)

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada AKG Karya Adi Husada Mataram. Hal senada juga dinyatakan oleh Hessel (2007:178) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan salah satu indikator dalam mempengaruhi kinerja, dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Misnawati (2010), Rosita (2005) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**4.6.2 Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Budaya adalah sebagai suatu pola teladan dari penerimaan dasar ketika ditemukan atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan dari adaptasi eksternal

dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi pertimbangan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah (Rivai, 2012: 256). Sementara Pada penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi, maka akan semakin baik seseorang melakukan pekerjaannya untuk mencapai prestasi kerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas organisasi. Hasil ini sependapat dengan Robbin (2010: 62) menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian Wasiman (2012), Sinaga (2008), Misnawati (2010), Rosita (2005), dan Xenikou dan Simosi (2006) yang menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Dari pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 5.1.1 Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Demikian pula budaya organisasi ( $X_2$ ) secara berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram (Y).
- 5.1.2 Pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel independen kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada AKG Karya Adi Husada Mataram.
- 5.1.3 Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada AKG Karya Adi Husada Mataram.

### **5.2 Saran**

- 5.2.1 Kepemimpinan yang diterapkan oleh direktur Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram perlu dipertahankan karena memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Akademi Kesehatan Gigi Karya Adi Husada Mataram.
- 5.2.2 Organisasi lebih memperhatikan re-strukturisasi dalam organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi agar dapat diterima dengan baik oleh karyawan dan tidak mengganggu proses peningkatan kinerja karyawan.
- 5.2.3 Suasana kondusif yang dapat diciptakan oleh pimpinan diharapkan dapat direalisasikan secara simultan sehingga dapat membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja dan komitmen pegawai. .
- 5.2.4 Dalam meningkatkan hasil pekerjaan agar sesuai rencana, maka penilaian terhadap kinerja perlu dilakukan secara baik atau teratur, agar kinerja pegawai dapat dievaluasi, sehingga dapat dilakukan perbaikan kedepannya.
- 5.2.5 Kepada penelitian selanjutnya, dapat menambah variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian ini. misalnya, lingkungan kerja, disiplin, kemampuan karyawan, dll. sehingga dapat memperkaya hasil penelitian yang diperoleh.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B. M & Avolio, (1993), *Transformational Leadership and Organizational Culture*, Public Administration Quarterly
- Chatab, Nevizond, (2007), *Profil Budaya Organisasi : Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Ghozali, Imam. (2005), *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*, BP-UNDIP: Semarang.

- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- \_\_\_\_\_. (2002), *Manajemen; Edisi Kedua*, Cetakan Ketiga belas Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, (2008), *SPSS 16.0 Analisis Data Statistika dan Penelitian*, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Hofstede, G, (1998), *Attitudes, Values and Organization Culture: Disentangling The Concepts*, Organization Studies Institute for Research on Intercultural Cooperation, Maasrichth and Tilburg, The Netherlands. P 477 – 492.
- Indriantoro, Nur & Bambang , Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE: Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE: Yogyakarta.
- Makmuri, Muchlas. (2005). *Perilaku Organisasi*. UGM: Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012), *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, PT. Refika Aditama: Bandung
- Mariam, Rani, (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero), Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro: Semarang
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 2*, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.
- Pabundu, Tika. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara: Jakarta
- Riduwan, (2009), *Pengantar Statistika Sosial*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal. & Mulyadi, Deddy. (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Ketiga*, Rajawali Pers, PT. RajaGrafindo Persada : Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2003), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- \_\_\_\_\_. (2003). *Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- \_\_\_\_\_. & Coulter, Mary. (2010), *Manajemen*, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, Erlangga : Jakarta.
- Sobirin, Achmad.(2009), *Budaya Organisasi : Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Sugiyono, (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. (2006), *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Cetakan kedua. Kencana Prenada Media Group : Jakarta.
- Thoha, Miftah. (2001), *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Xenikou, Athena & Simosi, 2006, Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 6, Emerald Group Publishing Limited 0268-3946
- Stoner, Jamer A. F. (1996). *Manajemen*. Alih bahasa : Alexander Sindoro: Jakarta
- Wijaya, Tony, 2012, *Cepat Menguasai SPSS Untuk Olah dan Interpretasi Data*, Cahaya Atma Pustaka, Yogyakarta.
- Wasiman, (2012), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru*. Tesis, MM UNRAM
- Masnawati, (2010). *Pengaruh Stuktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia*. Tesis, MM UNRAM.
- Sinaga, (2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Soeloeng Laoet Medan*.
- Rosita, (2005). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Tolan Tiga Indonesia*