

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang)**

Alamat email mugiyonopurwo@gmailcom

Dosen pembimbing Dr. Dra. Honorata Ratnawati DP,SE,MM

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Kampus I : Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Duwur Semarang 50233 Telp. (024) 8316187 Fax. (024) 8316193

Kampus II : Jl. Imam Bonjol No. 161 Telp. (024) 3510803 Semarang 50131

ABSTRACT

The public spotlight on the low performance of public sector agencies as well as the quality of services provided to the public that have not been optimal are the driving factors of the Kelurahan Office in Semarang Tengah District of Semarang City to formulate various alternative policies to improve organizational performance and the quality of public services with several alternatives including improving leadership that serves as well as creating a good work culture in the neighborhood of Kelurahan Semarang Tengah, Semarang City. Based on this, this study aims to determine and analyze the influence of leadership style on the performance of the District Employees of Semarang Tengah District of Semarang City. To find out and analyze the influence of work culture on the performance of Semarang Tengah Sub-district District Employees.

The population in this study were 102 employees of the Central Semarang Subdistrict, Semarang City District. Sampling with probability sampling technique is to determine the number of samples randomly all members of the population have the same opportunity to be sampled. Determination of the number of samples using the Slovin formula obtained 81 respondents. The data used are primary data by questionnaire. Data analysis using linear regression analysis.

Based on the results of this research, it can be seen that the leadership style has a positive and significant effect on the performance of the employees of the Sub-District of Semarang, Central Semarang City. Work culture has a positive and significant effect on the performance of the employees of the Sub-District of Semarang Tengah Semarang City.

Keywords: Leadership style, work culture and employee performance

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik harus berupaya bagaimana melakukan penyelenggaraan pemerintahan seperti halnya yang dilakukan oleh organisasi swasta dalam menyediakan pelayanan publik. Pelayanan publik sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat (Sondang, 2009). Karenanya Birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan yang baik dan profesional. Untuk itu diperlukan aparat pegawai negeri (Birokrasi) yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan ahli didalam bidangnya. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara sekaligus pelaksana penyelenggaraan administrasi umum dan administrasi pembangunan berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan yang kuat, efektif, efisien dan akuntabel.

Untuk mencapai keberhasilan, suatu organisasi memerlukan pegawai yang berdedikasi tinggi, dan profesional, yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi peningkatan kinerja organisasi. Di dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, wewenang dalam kegiatannya, sumber daya manusia dari level atasan sampai pada para pegawai tingkat bawah, perlu faktor-faktor pendukung, diantaranya gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai (Hasibuan, 2009).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan disektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat jadi inspirasi kerja bawahannya sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

Berikut *research gap* dalam penelitian ini dapat dijelaskan antara lain penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai oleh Jamaludin (2017) serta Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Vita (2014) dengan hasil gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya kerja. Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Dengan budaya kerja yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ariyanto (2013), Layaman dan Maya Jumalia (2016) Igbal (2017) yang menghasilkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Vita (2014) yang menghasilkan budaya kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap* dalam penelitian ini.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai didalam meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2009) bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja yang dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis.

Mangkunegara (2009) kinerja ialah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian diatas memberikan pemahaman bahwa kinerja pegawai merupakan sejumlah output dari *outcomes* yang dihasilkan karyawan, baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non-materi (kualitatif). Kinerja pegawai akan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila kinerja pegawai didalam sebuah organisasi berjalan dengan baik maka akan berakibat pada pencapaian tujuan organisasi yang baik pula.

Kajian penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja pegawai akan dilakukan pada pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Pada saat ini pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimalnya kinerja pegawai. Sorotan masyarakat atas rendahnya kinerja instansi sektor publik serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal menjadi faktor pendorong Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik dengan beberapa alternatif diantaranya meningkatkan kepemimpinan yang melayani serta menciptakan budaya kerja yang baik di lingkungan Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Berdasarkan fenomena di atas dan penelitian terdahulu yang berbeda, penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). Berdasarkan fenomena diatas dan hasil penelitian terdahulu yang berbeda, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut : Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ?. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ?. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN RUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan di sektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat

mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat jadi inspirasi kerja bawahannya sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai oleh Jamaludin (2017) serta Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang

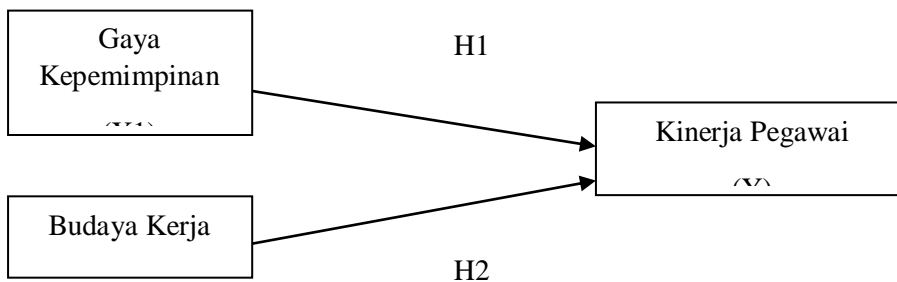
Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Dengan budaya kerja yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ariyanto (2013), Layaman dan Maya Jumalia (2016) serta Igbal (2017) yang menghasilkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang

Gambar Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2010) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yang berjumlah 102 pegawai.

Sampel Penelitian

Sampel menurut Sugiyono (2010) adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai dari Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling* yaitu menentukan jumlah sampel secara acak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Sutrisno Hadi, 2006). Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut (Sutrisno Hadi, 2006). Rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dan sampel (0,05).

$$= \frac{102}{1 + 102 (0,05)^2} = \frac{102}{1,255} = 81,27 \text{ (dibulatkan 81)}$$

Penentuan jumlah sampel menurut bagian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Berdasarkan hal tersebut, maka sampel yang diambil sejumlah 81 orang.

Tabel Jumlah Populasi Penelitian

No	Bagian	Populasi (Orang)	Sampel (Orang)
1	Kelurahan Purwodinatan	7	$7/102 \times 81 = 6$
2	Kelurahan Bangunharjo	7	$7/102 \times 81 = 5$
3	Kelurahan Kauman	7	$7/102 \times 81 = 6$
4	Kelurahan Pandansari	6	$6/102 \times 81 = 5$
5	Kelurahan Kembangsari	7	$7/102 \times 81 = 6$
6	Kelurahan Pendrikan Lor	7	$7/102 \times 81 = 6$
7	Kelurahan Pendrikan Kidul	7	$7/102 \times 81 = 5$

8	Kelurahan Sekayu	7	$7/102 \times 81 = 6$
9	Kelurahan Karangkidul	6	$6/102 \times 81 = 5$
10	Kelurahan Gabahan	6	$6/102 \times 81 = 5$
11	Kelurahan Jagalan	7	$7/102 \times 81 = 5$
12	Kelurahan Brumbungan	7	$7/102 \times 81 = 6$
13	Kelurahan Kranggan	7	$7/102 \times 81 = 5$
14	Kelurahan Miroto	7	$7/102 \times 81 = 5$
15	Kelurahan Pekunden	7	$7/102 \times 81 = 5$
	Jumlah	102	81

Sumber : Bagian Kepegawaian Kecamatan Semarang Tengah, 2020

Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Indriantoro dan Supomo (2014) menyatakan variabel adalah *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Variabel yang digunakan antara lain:

1. Variabel Bebas

a. *Gaya Kepemimpinan (X₁)*

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin / Lurah dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan pegawai kelurahan atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan.

b. *Budaya Kerja (X₂)*

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan pegawai kelurahan yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai **kerja** atau **bekerja**.

2. Variabel Terikat

Variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y) merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja para pegawai kelurahan dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu yang sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh Kelurahan.

Indriantoro dan Supomo (2014) menyatakan bahwa definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Tabel Definisi Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar	1) Kemampuan atasan dalam mengatasi masalah	Skala Likert 1-5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
		mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Husain, 2011)	2) Memahami masalah yang dihadapi bawahan 3) Hubungan kerja dengan bawahan 4) Memperhatikan Pengembangan diri bawahan (Husain, 2011)	
2	Budaya Kerja (X2)	Budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. (Wibowo, 2014)	1) <i>Individual initiative</i> (inisiatif perseorangan) 2) <i>Risk tolerance</i> (toleransi terhadap risiko) 3) <i>Control</i> (pengawasan) 4) <i>Management support</i> (dukungan manajemen) 5) <i>Communication pattern</i> (pola komunikasi) (Wibowo, 2014)	Skala Likert 1-5
3	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009)	1) Kualitas kerja 2) Kuantitas 3) Disiplin kerja 4) Inisiatif 5) Kerja sama (Mangkunegara, 2009)	Skala Likert 1-4

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk menanyakan kepada responden mengenai peran gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Suatu taraf dimana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sehingga instrumen penting yang dilakukan pengujian terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur data perlu diuji validitasnya. Uji validitas dilakukan dengan *Pearson Correlation* dengan menggunakan SPSS For Windows versi 21 (Ghozali, 2012) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Apabila nilai r hitung $>$ dari r tabel maka kuesioner valid.
 - b. Apabila nilai r hitung $<$ dari r tabel maka kuesioner tidak valid.
- Adapun pengujian validitas variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X1.1	0,964	0,213	Valid
	X1.2	0,934	0,213	Valid
	X1.3	0,918	0,213	Valid
	X1.4	0,621	0,213	Valid
Budaya Kerja (X ₂)	X2.1	0,922	0,213	Valid
	X2.2	0,931	0,213	Valid
	X2.3	0,895	0,213	Valid
	X2.4	0,907	0,213	Valid
	X2.5	0,909	0,213	Valid
Kinerja pegawai (Y)	Y1.1	0,743	0,213	Valid
	Y1.2	0,892	0,213	Valid
	Y1.3	0,802	0,213	Valid
	Y1.4	0,633	0,213	Valid
	Y1.5	0,908	0,213	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui semua indikator variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai valid, karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* dengan tingkat signifikansi 0,05 menggunakan SPSS For Windows versi 21 (Ghozali, 2012) dengan kriteria :

- Bila nilai $\alpha > 0,6$ maka instrumen reliabel
- Bila nilai $\alpha < 0,6$ maka instrumen tidak reliabel

Adapun pengujian reliabilitas variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,889	0,6	Reliabel
2	Budaya Kerja (X ₂)	0,948	0,6	Reliabel
3	Kinerja pegawai (Y)	0,859	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Pada uji reliabilitas tabel di atas variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai dikatakan reliabel karena $Alpha\ Cronbach > 0,6$ sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian

Analisis Regresi Linier Berganda

Suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan pengaruh antara variabel independent dan variabel dependent.

Tabel Hasil analisis regresi linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,302	2,523		2,894	,005
Gaya Kepemimpinan	,231	,113	,187	2,043	,044
Budaya Kerja	,436	,067	,596	6,504	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dilihat dari tabel di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,187 X_1 + 0,596 X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

1. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (b_1) sebesar 0,187 berarti ada pengaruh positif, apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja akan meningkat
2. Nilai koefisien regresi budaya kerja (b_2) sebesar 0,596 berarti ada pengaruh positif, apabila budaya kerja semakin baik, maka kinerja akan meningkat

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* satu arah. Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan $> 0,05$ maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan $< 0,05$ maka variabel tidak berdistribusi normal. Hasil uji Normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* sebagai berikut :

Tabel Hasil pengujian normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,03979398
Most Extreme Differences	Absolute	,134
	Positive	,092
	Negative	-,134
Test Statistic		,134
Asymp. Sig. (2-tailed)		,061 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa uji normalitas tingkat signifikan variabel penelitian $0,061 > 0,05$ maka model regresi terdistribusi normal, oleh sebab itu dapat dilakukan proses selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut :

Tabel Hasil uji heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,099	1,733		,057	,955
Gaya Kepemimpinan	,146	,077	,210	1,884	,063
Budaya Kerja	-,030	,046	-,072	-,645	,521

a. Dependent Variable: ABS

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas karena tingkat signifikan semua variabel penelitian di atas 0,05.

Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Hasil uji multikolinieritas sebagai berikut :

Tabel Hasil pengujian multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya Kepemimpinan	,979	1,021
Budaya Kerja	,979	1,021

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel dapat diketahui model regresi yang bebas multikolinieritas karena koefisien regresi antar variabel independen mempunyai nilai tolerance > 0,1 dan VIF < 10.

Goodness of fit (Uji model)

Uji Koefisien Determinasi

Uji model menggunakan koefisien determinasi (R^2) yang merupakan alat untuk mengetahui besarnya hubungan persentase dari variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel Hasil koefisien determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,358	,342	3,079

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Untuk koefisien determinasi didapatkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,342. Hal ini berarti bahwa sebesar 34,2 % kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

Sedangkan sisanya $100\% - 34,2\% = 65,8\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	412,649	2	206,324	21,770	,000 ^b
	Residual	739,228	78	9,477		
	Total	1151,877	80			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 21,770 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja atau model regresi telah layak.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan taraf signifikan 0,05 :

Tabel Hasil uji hipotesis secara parsial (uji t)

No	Variabel	B	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja	0,187	0,044	Ada pengaruh positif dan signifikan
2	Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja	0,596	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

1. Uji hipotesis Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,187 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$, maka hipotesis pertama H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima.

2. Uji hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,596 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kedua H_2 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima

Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang adalah sebagai berikut :

1. Uji hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,187 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$, maka hipotesis pertama H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jamaludin (2017) serta Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan di sektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat jadi inspirasi kerja bawahannya sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

2. Uji hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,596 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kedua H_2 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariyanto (2013), Layaman dan Maya Jumalia (2016) serta Igbal (2017) yang menghasilkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai

tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Dengan budaya kerja yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang semakin baik.
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Dengan budaya kerja yang baik, maka kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang semakin baik

Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, maka dapat dikemukakan beberapa saran :

1. Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang perlu meningkatkan lagi variabel gaya kepemimpinan karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu perlu ditingkatkan lagi indikator gaya kepemimpinan yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu kemampuan atasan dalam mengatasi masalah dan memperhatikan pengembangan diri bawahan
2. Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi variabel budaya kerja karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu perlu ditingkatkan lagi indikator budaya kerja yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu *management support* (dukungan manajemen)

REFERENSI

- Aini dan Sosilo, 2013, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, *Jurnal Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*
- Almasdi, Yunus. 2006. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Bernadine Vita, 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta, *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta*
- Coulter, 2015, *Management*, Edisi Kesepuluh, Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga

Graen *et al*, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.

Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso, 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang, *Journal of Management Vol.02 No.02, Maret 2016*

Hasibuan Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Imam Ghozali, 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.

Jamaludin, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indahcitra Garment Jakarta, *Journal of Applied Business and Economics Vol. 3 No. 3 (Mar 2017) 161-169*

Landy Jacks J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat Patria.

Mahsun. 2006. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM

Mangkunegara AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Murni Indrayani, 2012, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan, *Jurnal Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar*

Mustofa, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta

Muttaqin, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia Yogyakarta, *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*

Nasution, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo. Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta:

Nawawi, H. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Notoatmojo, K, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bima Aksara, Jakarta.

- Nurwanta, 2018, Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri), *Jurnal Inisiasi Volume 7 Nomor 1, 2018*
- Pabundu, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Panggabem Mutiara S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 2006, *Organization Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Robbins, S. P., dan T. A. Judge. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, P. Sondang. 2009. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIEYKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA
- Sukmasari, 2011, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang, *Tesis Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang*.
- Sutrisno. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Priansa Juni, Suwatno. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbitan Alfabeta: Bandung
- Umar Husein, 2011. *Metode Riset Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Utari, 2015, Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri), *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*

- Veithzal. dkk 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Waridin dan Masrukhin, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, April 2007 Volume 2 Nomor 1
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti Kusmaningtyas dan Hendro Tjahjono. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia DivisiKonsumer Area Cabang Surabaya, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 83 - 93
- Wirawan, 2015, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.
- Yukl *et all*. 2004. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, Vol. 27, 151-208.
- Yusuf, Burhauddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Cet. 1, Jakarta: Rajawali Press.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi sektor publik harus berupaya bagaimana melakukan penyelenggaraan pemerintahan seperti halnya yang dilakukan oleh organisasi swasta dalam menyediakan pelayanan publik. Pelayanan publik sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat (Sondang, 2009). Karenanya Birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan yang baik dan profesional. Untuk itu diperlukan aparat pegawai negeri (Birokrasi) yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan ahli didalam bidangnya. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur Negara sekaligus pelaksana penyelenggaraan administrasi umum dan administrasi pembangunan berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan yang kuat, efektif, efisien dan akuntabel.

Untuk mencapai keberhasilan, suatu organisasi memerlukan pegawai yang berdedikasi tinggi, dan profesional, yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi peningkatan kinerja organisasi. Di dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, wewenang dalam kegiatannya, sumber daya manusia dari level atasan sampai pada para pegawai tingkat bawah, perlu faktor-faktor pendukung, diantaranya gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai (Hasibuan, 2009).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan disektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat jadi inspirasi kerja bawahannya sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

Berikut *research gap* dalam penelitian ini dapat dijelaskan antara lain penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai oleh Jamaludin (2017) serta Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Vita (2014) dengan hasil gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya kerja. Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Dengan budaya kerja yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ariyanto (2013), Layaman dan Maya Jumalia (2016) Igbal (2017) yang

menghasilkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vita (2014) yang menghasilkan budaya kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap* dalam penelitian ini.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai didalam meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2009) bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja yang dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis.

Mangkunegara (2009) kinerja ialah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian diatas memberikan pemahaman bahwa kinerja pegawai merupakan sejumlah output dari *outcomes* yang dihasilkan karyawan, baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non-materi (kualitatif). Kinerja pegawai akan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila kinerja pegawai didalam sebuah organisasi berjalan dengan baik maka akan berakibat pada pencapaian tujuan organisasi yang baik pula.

Kajian penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja pegawai akan dilakukan pada pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Pada

saat ini pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimalnya kinerja pegawai. Sorotan masyarakat atas rendahnya kinerja instansi sektor publik serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal menjadi faktor pendorong Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik dengan beberapa alternatif diantaranya meningkatkan kepemimpinan yang melayani serta menciptakan budaya kerja yang baik di lingkungan Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Berdasarkan fenomena di atas dan penelitian terdahulu yang berbeda, penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena diatas dan hasil penelitian terdahulu yang berbeda, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep dan teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat Bagi kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan pertimbangan bagi kepegawaian Kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan manajemen untuk membantu meningkatkan kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan dan budaya kerja di masa yang akan datang

- b. Manfaat Bagi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pendidikan Akademik dalam mendidik dan memberi ilmu kepada mahasiswa sebagai bekal untuk terjun ditengah-tengah masyarakat

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Teori

Sumber daya manusia menurut Almasdi (2006) adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat. Sedangkan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2009) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasil guna.

Sumber daya merupakan aset organisasi yang paling penting dan harus dimiliki oleh suatu organisasi, mereka bukanlah sumber daya yang tidak hidup seperti layaknya modal, tanah dan pabrik, tetapi sumber daya manusia merupakan sumber daya hidup dan memiliki perasaan dan emosi yang berbeda-beda sehingga tidak mengherankan apabila manajemen suatu lembaga (organisasi) sangat memperhatikan keberadaan sumber daya manusia ini.

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan disektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership*) yang diterapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan intregasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Husain, 2011).

Gaya kepemimpinan menurut Landy (2009) merupakan hubungan antara dua orang yang berbeda, dalam hal ini secara vertikal dalam suatu organisasi yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Sedangkan menurut Graen *et all* (2012) gaya kepemimpinan lebih menekankan pada perbedaan gaya kepemimpinan terhadap masing-masing bawahan dalam sebuah kelompok kerja.

Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat dan kewibawaan (*personality authority*).

Falsafah kepemimpinan bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya. *Head* adalah seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan (*power*) yang dimilikinya. Falsafah kepemimpinannya bahwa bawahan adalah untuk pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap, sedangkan bawahan dianggap hanya pelaksana keputusan-keputusannya saja. Pelaksanaan kepemimpinannya dengan memberikan instruksi, ancaman, hukuman, dan pengawasan yang ketat.

Menurut Yukl *et all* (2004), dasar pemikiran dari teori kepemimpinan adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masing-masing bawahan. Sementara menurut Robbins (2006), Gaya kepemimpinan atau *Leader Member Exchange* (LMX) dapat didefinisikan sebagai: “*The creation by leaders of in-groups and out-groups; subordinates with in group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction.*”. Sehubungan dengan definisi tersebut, dapat dilihat bahwa dalam perilaku pemimpin ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya. Perbedaan itu membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*.

Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2006). Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi (Robbins, 2006).

2.1.1.2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Husain (2011) gaya kepemimpinan antara lain :

1. Otoriter

Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin. Bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Falsafah pemimpin ialah “ bawahan adalah untuk pimpinan atau atasan “. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi atau perintah, ancaman, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya dan peng-kaderan kurang mendapat perhatiannya.

2 . Partisipatif

Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pemimpin ialah “ pimpinan (dia) adalah untuk bawahan “. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang di berikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3 . Delegatif

Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada

bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan pada bawahannya “inilah pekerjaan yang harus anda lakukan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa selesai dengan baik“.

Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pemimpin tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak dengan bawahannya. Dalam hal ini, bawahan diuntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

4. Situasional

Model ini pada awalnya memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru, atau orang-tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Fokus pendekatan situasional terhadap kepemimpinan terletak pada perilaku yang observasi atau perilaku nyata yang terlihat, bukan pada kemampuan atau potensi kepemimpinan yang dibawa sejak lahir. Penekanan pendekatan situasional adalah pada perilaku pemimpin dan anggota atau pengikut dalam kelompok dan situasi yang variatif. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satupun cara untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap orang lain secara individu atau kelompok, tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan di pengaruhi. Perilaku tugas didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang menjelaskan tugas-

tugas individu atau kelompok. Perilaku pemimpin yang melakukan komunikasi dua arah atau banyak arah. Situasi yang dimaksud di pengaruhi oleh berbagai kondisi. Beberapa faktor dalam situasi dipengaruhi oleh berbagai kondisi efektifitas pemimpin adalah : pemimpin, pengikut, rekan dalam posisi kunci, organisasi, tuntutan jabatan dan waktu pengambilan keputusan

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Notoatmodjo (2007) gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 2 yaitu:

- (1) Gaya kepemimpinan tertutup (*covert behavior*) Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan sikap yang terjadi pada orang yang menerima stimulus tersebut, dan belum dapat diamati secara jelas oleh orang lain;
- (2) Gaya kepemimpinan terbuka (*overt behavior*), respon terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam atau praktik (*practice*) yang dengan mudah diamati atau dilihat orang lain.

2.1.1.4. Gaya Kepemimpinan Pada Bawahannya

Kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja pegawainya/bawahannya. Siagian (2009) mengemukakan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya meliputi:

1. Iklim saling mempercayai.

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap legowo menerima kepemimpinan atasannya.

2. Penghargaan terhadap ide bawahan.

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3. Memperhitungkan perasaan bawahan.

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya,

memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

Berdasarkan dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan yang di kemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

2.1.1.5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Graen dan Uhl-Bien (2012) terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun pada perilaku pemimpin yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antar atasan dan bawahan

tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik dengan yang lain, dan tidak memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja.

Menurut Husain (2011) indikator yang perlu diperhatikan pada gaya kepemimpinan antara lain :

a. Resiprositas

1. Kemampuan atasan dalam mengatasi masalah
2. Bantuan materi terhadap bawahan
3. Mempertimbangkan pendapat dari bawahan dalam menyelesaikan masalah
4. Memberi dukungan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas dengan senang tanpa terbebani

b. Keterbukaan

1. Memahami masalah yang dihadapi bawahan
2. Mengetahui kemampuan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Mengetahui potensi bawahan
4. Mengetahui kekurangan bawahan

c. Interaktif

1. Rasa puas atas hasil kerja bawahan
2. Hubungan kerja dengan bawahan
3. Kebijakan atasan terhadap bawahan
4. Pengembangan diri bawahan

d. Kepercayaan

1. Keyakinan atas kebutuhan bawahan
2. Percaya atas kemampuan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Melaksanakan pekerja yang berbeda dari waktu ke waktu

2.1.2. Budaya Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kerja

Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Menurut Coulter (2015) budaya kerja merupakan sehimunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Budaya kerja adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi (Waridin dan Masrukhin, 2016). Budaya kerja merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2015).

Budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam

organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2014).

Menurut Coulter (2015) budaya kerja mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Menentukan peran membedakan antara perusahaan satu dengan yang lain.
- 2) Menentukan tujuan bersama lebih dari sekedar kesenangan individu.
- 3) Menjaga stabilitas perusahaan.
- 4) Membuat identitas bagi anggota organisasi.

2.1.2.2. Karakteristik Budaya Kerja

Coulter (2015) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya kerja yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. Agresivitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu *agresif* dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), *adalah* sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sumber dari suatu budaya kerja terutama berasal dari tiga sumber (Coulter, 2015) yaitu :

1. Pendiri organisasi

Pendiri sering disebut memiliki kepribadian dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya. Pendiri mempunyai peranan kunci dalam menarik karyawan. Sikap dan nilai mereka diterima oleh karyawan dalam organisasi, dan tetap dipertahankan sepanjang pendiri berada dalam organisasi tersebut, atau bahkan setelah pendirinya meninggalkan organisasi.

2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal

Penghargaan organisasi terhadap tindakan tentunya dan kebijakannya mengarah pada pengembangan berbagai sikap dan nilai.

3. Karyawan, hubungan kerja

Karyawan membawa harapan, nilai, sikap mereka kedalam organisasi. Hubungan kerja mencerminkan aktivitas utama organisasi yang membentuk sikap dan nilai.

Jadi budaya kerja sering dibentuk oleh pengaruh orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, oleh lingkungan eksternal di mana organisasi beroperasi, dan oleh karyawan serta hakikat dari organisasi tersebut.

2.1.2.3. Manfaat Budaya Kerja

Manfaat budaya kerja menurut Wibowo (2014) adalah sebagai berikut :

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *corevalues* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Bersadarkan dari uraian berbagai pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja akan mempengaruhi tolak ukur bagi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlu dikondisikan budaya yang kuat untuk terus melekat pada setiap pribadi karyawan. Jika budaya yang kuat dapat terkondisi dengan baik akan mendukung terhadap pencapaian tujuan dan kinerja organisasi.

2.1.2.4. Indikator Budaya Kerja

Indikator budaya kerja menurut Wibowo (2014) adalah sebagai berikut :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Individual initiative (inisiatif perseorangan) yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Risk tolerance (toleransi terhadap risiko) yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

3. *Control* (pengawasan)

Control (pengawasan) yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Management support* (dukungan manajemen)

Management support (dukungan manajemen) yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Communication pattern (pola komunikasi) yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Berdasarkan uraian di atas mengenai indikator budaya kerja, maka dalam penelitian ini indikator budaya kerja yang digunakan menurut Wibowo (2014) antara lain *Individual initiative* (inisiatif perseorangan), *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), *Control* (pengawasan), *Management support* (dukungan manajemen) serta *Communication pattern* (pola komunikasi)

2.1.3. Kinerja Pegawai

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Istilah kinerja sering

digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur.

Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan proses penilaian atau evaluasi terhadap prestasi kerja dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Indra (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2009). Menurut Sutrisno (2011) kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sutrisno (2011) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, yaitu:

a. Faktor Individu

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor lingkungan

- 1) Kondisi fisik
- 2) Peralatan
- 3) Waktu
- 4) Material
- 5) Pendidikan
- 6) Supervisi
- 7) Desain Organisasi
- 8) Pelatihan
- 9) Keberuntungan

Sedangkan Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata : (110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang

diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Dari beberapa pengertian kinerja yang di kemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil upaya atau kesungguhan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

2.1.1.3 Indikator-indikator Kinerja

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Nasution (2011) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam kinerja antara lain :

1. Kualitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.

2. Kuantitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

3. Disiplin kerja.

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

4. Inisiatif.

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

5. Kerjasama.

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh peran kepemimpinan, komitmen organisasional dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, tahun dan judul	Obyek Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Ariyanto (2013) Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	Tenaga Pengajar	Independent : 1. Kedisiplinan 2. Budaya Kerja Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Heri Purwanto (2013) Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun)	Karyawan KUD Sri Mulyo Kab. Madiun	Independent : 1. Kepemimpinan 2. Budaya organisasi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi / kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Bernadine Vita (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan	Guru dan karyawan Yayasan Tri Asih Jakarta	Independent : 1. Gaya kepemimpinan 2. Budaya organisasi	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh

	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta		3. Lingkungan kerja Dependent : Kinerja		signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi / kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Jamaludin (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Karyawan Pada PT.Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Independent : Gaya Kepemimpinan Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Layaman dan Maya Jumalia (2016) Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon	Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon	Independent : 1. Budaya Kerja 2. Etos kerja Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Igbal (2017) Pengaruh Budaya Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok)	Karyawan PT Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok	Independent : 1. Budaya Kerja 2. Pengawasan Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Desa Banjarwaru Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang	Pegawai Pemerintah Desa Banjarwaru Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang	Independent : 1. Gaya Kepemimpinan 2. Stres kerja Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Disarikan dari berbagai penelitian

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan di sektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat jadi inspirasi kerja bawahannya sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai oleh Jamaludin (2017) serta Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan
Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang

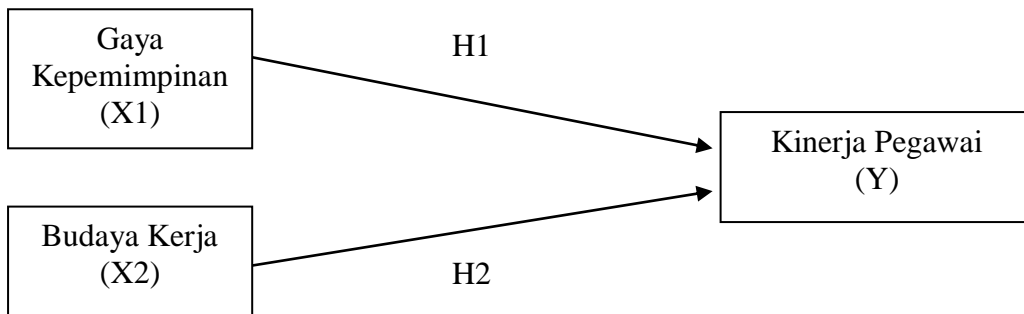
2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya. Dengan budaya kerja yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ariyanto (2013), Layaman dan Maya Jumalia (2016) serta Igbal (2017) yang menghasilkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang

Gambar 2.1 : Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2010) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yang berjumlah 102 pegawai.

3.1.2. Sampel Penelitian

Sampel menurut Sugiyono (2010) adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai dari Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling* yaitu menentukan jumlah sampel secara acak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Sutrisno Hadi, 2006). Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut (Sutrisno Hadi, 2006). Rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dan sampel (0,05).

$$= \frac{102}{1 + 102 (0,05)^2} = \frac{102}{1,255} = 81,27 \text{ (dibulatkan 81)}$$

Penentuan jumlah sampel menurut bagian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Berdasarkan hal tersebut, maka sampel yang diambil sejumlah 81 orang.

Tabel 3.1
Jumlah Populasi Penelitian

No	Bagian	Populasi (Orang)	Sampel (Orang)
1	Kelurahan Purwodinatan	7	$7/102 \times 81 = 6$
2	Kelurahan Bangunharjo	7	$7/102 \times 81 = 5$
3	Kelurahan Kauman	7	$7/102 \times 81 = 6$
4	Kelurahan Pandansari	6	$6/102 \times 81 = 5$
5	Kelurahan Kembang Sari	7	$7/102 \times 81 = 6$
6	Kelurahan Pendrikan Lor	7	$7/102 \times 81 = 6$
7	Kelurahan Pendrikan Kidul	7	$7/102 \times 81 = 5$
8	Kelurahan Sekayu	7	$7/102 \times 81 = 6$
9	Kelurahan Karangkidul	6	$6/102 \times 81 = 5$
10	Kelurahan Gabahan	6	$6/102 \times 81 = 5$
11	Kelurahan Jagalan	7	$7/102 \times 81 = 5$
12	Kelurahan Brumbungan	7	$7/102 \times 81 = 6$
13	Kelurahan Kranggan	7	$7/102 \times 81 = 5$
14	Kelurahan Miroto	7	$7/102 \times 81 = 5$
15	Kelurahan Pekunden	7	$7/102 \times 81 = 5$
	Jumlah	102	81

Sumber : Bagian Kepegawaian Kecamatan Semarang Tengah, 2020

3.2 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Indriantoro dan Supomo (2014) menyatakan variabel adalah *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Variabel yang digunakan antara lain:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas yang digunakan antara lain:

a. *Gaya Kepemimpinan (X₁)*

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin / Lurah dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan pegawai kelurahan atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan.

b. *Budaya Kerja (X₂)*

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan pegawai kelurahan yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai **kerja** atau **bekerja**.

2. *Variabel Terikat*

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y) merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja para pegawai kelurahan dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam kurun waktu tertentu yang sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh Kelurahan.

Indriantoro dan Supomo (2014) menyatakan bahwa definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik. Adapun definisi operasionalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.2

Definisi Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Husain, 2011)	1) Kemampuan atasan dalam mengatasi masalah 2) Memahami masalah yang dihadapi bawahan 3) Hubungan kerja dengan bawahan 4) Memperhatikan Pengembangan diri bawahan (Husain, 2011)	Skala Likert 1-5
2	Budaya Kerja (X2)	Budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. (Wibowo, 2014)	6) <i>Individual initiative</i> (inisiatif perseorangan) 7) <i>Risk tolerance</i> (toleransi terhadap risiko) 8) <i>Control</i> (<i>pengawasan</i>) 9) <i>Management support</i> (dukungan manajemen) 10) <i>Communication pattern</i> (pola komunikasi) (Wibowo, 2014)	Skala Likert 1-5
3	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan	6) Kualitas kerja 7) Kuantitas 8) Disiplin kerja 9) Inisiatif 10) Kerja sama	Skala Likert 1-4

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
		tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009)	(Mangkunegara, 2009)	

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk menanyakan kepada responden mengenai peran gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

3.4 Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian

3.4.1 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Suatu taraf dimana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sehingga instrumen penting yang dilakukan pengujian terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur data perlu diuji validitasnya. Uji validitas dilakukan dengan *Pearson Correlation* dengan menggunakan SPSS For Windows versi 21 (Ghozali, 2012) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Apabila nilai r hitung $>$ dari r tabel maka kuesioner valid.
- b. Apabila nilai r hitung $<$ dari r tabel maka kuesioner tidak valid.

Adapun pengujian validitas variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X1.1	0,964	0,213	Valid
	X1.2	0,934	0,213	Valid
	X1.3	0,918	0,213	Valid
	X1.4	0,621	0,213	Valid
Budaya Kerja (X ₂)	X2.1	0,922	0,213	Valid
	X2.2	0,931	0,213	Valid
	X2.3	0,895	0,213	Valid
	X2.4	0,907	0,213	Valid
	X2.5	0,909	0,213	Valid
Kinerja pegawai (Y)	Y1.1	0,743	0,213	Valid
	Y1.2	0,892	0,213	Valid
	Y1.3	0,802	0,213	Valid
	Y1.4	0,633	0,213	Valid
	Y1.5	0,908	0,213	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 5

Berdasarkan tabel 3.2 di atas diketahui semua indikator variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai valid, karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat

dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* dengan tingkat signifikansi 0,05 menggunakan SPSS For Windows versi 21 (Ghozali, 2012) dengan kriteria :

- Bila nilai alpha > 0,6 maka instrumen reliabel
- Bila nilai alpha < 0,6 maka instrumen tidak reliabel

Adapun pengujian reliabilitas variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4

Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,889	0,6	Reliabel
2	Budaya Kerja (X ₂)	0,948	0,6	Reliabel
3	Kinerja pegawai (Y)	0,859	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 6

Pada uji reliabilitas tabel 3.3 di atas variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach* > 0,6 sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya

3.4.2. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijabarkan metode yang digunakan dalam mengolah data dan menganalisis data hasil penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis. Deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu obyek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah

terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2010). Ukuran deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian adalah distribusi frekuensi dan rata-rata.

3.4.3. Analisis Inferensial

Suatu analisa yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah dengan angka-angka dan pembahasan melalui perhitungan statistik. Dalam analisis inferensial alat analisis yang digunakan adalah :

3.4.3.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Rumus yang digunakan :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Gaya Kepemimpinan

X₂ = Budaya Kerja

β = Koefisien regresi

e = Error

Sebelum model regresi tersebut digunakan untuk analisis, terlebih dahulu harus dilakukan pengujian dengan urutan sebagai berikut:

3.4.3.2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*. Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan $> 0,05$ maka variabel terdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan $< 0,05$ maka variabel tidak terdistribusi normal (Ghozali, 2012).

3.4.3.3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dalam model regresi perlu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari pengujian Heteroskedastisitas dan uji Multikolinieritas.

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Pengujian ini dilakukan untuk merespon variabel x sebagai variabel independen dengan nilai *absolut unstandardized* residual regresi sebagai variabel dependent. Apabila hasil uji diatas level signifikan ($\rho > 0,05$) berarti tidak terjadi heteroskedastisitas dan sebaliknya apabila level dibawah signifikan ($\rho < 0,05$) berarti terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2012).

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang independen dari model yang ada. Akibat adanya multikolinearitas ini koefisien regresi tidak tertentu dan kesalahan standarnya tidak terhingga. Hal ini akan menimbulkan bias dalam spesifikasi. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2012). Metode untuk menguji adanya multikolinearitas ini dapat dilihat dari *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai $VIF < 10$ artinya model tersebut dinyatakan bebas dari kasus multikolinearitas.

3.4.3.4. Uji *Goodness of Fit* (Uji Model)

1. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi (*Goodness of fit*), yang dinotasikan dengan R^2 merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi. Determinasi (R^2) mencerminkan kemampuan variabel dependen. Tujuan analisis ini adalah untuk menghitung besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel (Ghozali, 2012).

2. Uji Signifikan F

Uji signifikan yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau untuk mengetahui model regresi yang digunakan baik atau tidak dengan

menggunakan SPSS versi 21 (Ghozali, 2012). Adapun kriterianya apabila taraf signifikan (α) $< 0,05$. Pengambilan keputusan :

- a. Jika tingkat signifikan $< 0,05$, maka seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- b. Jika tingkat signifikan $> 0,05$, maka seluruh variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

3.4.3.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan menggunakan SPSS versi 21 (Ghozali, 2012). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan (α) $< 0,05$. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Ho : $\beta = 0$, Artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

Ha : $\beta > 0$, Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Responden

Di dalam deskripsi responden dapat dijelaskan mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden :

1. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1

Jenis Kelamin Responden

<i>No</i>	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Pria	50 orang	61,7 %
2	Wanita	31 orang	38,3 %
Jumlah		81 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.1. maka jenis kelamin responden yang paling besar adalah pria sebanyak 50 orang (61,7 %). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang adalah pria.

2. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini :

Tabel 4.2
Usia Responden

<i>No</i>	Usia	Responde n	Persentase
1	20 – 30 tahun	18 orang	22,2 %
2	31 – 40 tahun	44 orang	54,3 %
3	41 – 50 tahun	14 orang	17,3 %
4	> 50 tahun	5 orang	6,2 %
Jumlah		81 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.2 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan usia 31 – 40 tahun sebanyak 44 orang (54,3%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang mempunyai usia produktif.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 4.3

Tingkat Pendidikan Responden

<i>No</i>	Tingkat Pendidikan	Responde n	Persentase
1	SLTA	17 orang	21,0 %
2	D3	19 orang	23,5 %
3	S1	45 orang	55,6 %
Jumlah		81 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.3 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 45 orang (55,6%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi

4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini :

Tabel 4.4

Masa Kerja Responden

<i>No</i>	Masa Kerja	Responde n	Persentase
1	1 – 5 tahun	8 orang	9,9 %
2	6 – 10 tahun	38 orang	46,9 %
3	11 – 15 tahun	12 orang	14,8 %
4	> 15 tahun	23 orang	28,4 %
Jumlah		81 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.4 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 38 orang (46,9%). Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai sudah lama bekerja di lingkungan Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang sehingga mempunyai pengalaman kerja yang banyak dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya.

4.1.2. Deskripsi Variabel

Tanggapan para responden terhadap masing-masing item atau indikator pertanyaan sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel gaya kepemimpinan pada 81 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Indikator	STS		TS		CS		S		SS		Jml (%)
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Kemampuan atasan dalam mengatasi masalah (X1.1)	0	0	7	8,6	8	9,9	11	13,6	55	67,9	81 (100%)
2	Memahami masalah yang dihadapi bawahan (X1.2)	0	0	3	3,7	12	14,8	14	17,3	52	64,2	81 (100%)
3	Hubungan kerja dengan bawahan (X1.3)	0	0	4	4,9	11	13,6	14	17,3	52	64,2	81 (100%)
4	Memperhatikan Pengembangan diri bawahan (X1.4)	0	0	3	3,7	5	6,2	22	27,2	51	63,0	81 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.5 hasil penelitian dari pertanyaan variabel gaya kepemimpinan dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang ada di instansi Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang tergolong baik. Adapun hasil jawaban pertanyaan perindikator gaya kepemimpinan yang diberikan kepada responden dapat diketahui :

1. Kemampuan atasan dalam mengatasi masalah (X1.1), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 55 orang (67,9 %). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dalam mengatasi masalah pekerjaan yang di hadapi pegawai.
2. Memahami masalah yang dihadapi bawahan (X1.2), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 52 orang (64,2 %). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dapat memahami masalah yang dihadapi bawahannya.

3. Hubungan kerja dengan bawahan (X1.3), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 52 orang (64,2 %). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin berhubungan kerja baik dengan bawahannya
4. Memperhatikan Pengembangan diri bawahan (X1.4), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 51 orang (63,0 %). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memperhatikan pengembangan diri bawahannya

2. Variabel Budaya Kerja (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel budaya kerja pada 81 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Budaya Kerja (X2)

No	Indikator	STS		TS		CS		S		SS		Jml (%)
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	<i>Individual initiative</i> (inisiatif perseorangan) (X2.1)	1	1,2	10	12,3	14	17,3	23	28,4	33	40,7	81 (100%)
2	<i>Risk tolerance</i> (toleransi terhadap risiko) (X2.2)	4	4,9	13	16,0	25	30,9	22	27,2	17	21,0	81 (100%)
3	<i>Control</i> (pengawasan) (X2.3)	5	6,2	10	12,3	0	0	27	33,3	39	48,1	81 (100%)
4	<i>Management support</i> (dukungan manajemen) (X2.4)	1	1,2	15	18,5	24	29,6	27	33,3	14	17,3	81 (100%)
5	<i>Communication pattern</i> (pola komunikasi) (X2.5)	0	0	23	28,4	14	17,3	21	25,9	23	28,4	81 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.6 hasil penelitian dari pertanyaan variabel budaya kerja dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Hal ini menunjukkan budaya kerja pegawai di instansi Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang tergolong baik. Adapun hasil jawaban pertanyaan perindikator budaya kerja yang diberikan kepada responden dapat diketahui :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan) (X2.1), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 33 orang (40,7 %). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko) (X2.2), hasil jawaban responden yang terbesar adalah cukup setuju sebanyak 25 orang (30,9 %). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai cukup dapat mengatasi resiko yang akan terjadi dari pekerjaan yang pegawai laksanakan
3. *Control (pengawasan)* (X2.3), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 39 orang (48,1 %). Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengawasan kerja yang baik di kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang
4. *Management support* (dukungan manajemen) (X2.4), hasil jawaban responden yang terbesar adalah setuju sebanyak 27 orang (33,3 %). Hal ini menunjukkan bahwa adanya dukungan dari pimpinan atas pekerjaan yang pegawai kerjakan
5. *Communication pattern* (pola komunikasi) (X2.5), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju dan tidak setuju masing-masing sebanyak 23 orang (28,4 %). Hal ini menunjukkan bahwa adanya pola komunikasi yang baik antara pegawai kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang

3. Variabel Kinerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kinerja pada 81 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 4.7
Deskripsi Kinerja (Y)

		STS	TS	CS	S	SS	Jml

No	Indikator	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	(100%)
1	Kualitas kerja (Y1.1)	0	0	8	9,9	9	11,1	28	34,6	36	44,4	81 (100%)
2	Kuantitas (Y1.2)	0	0	10	12,3	33	40,7	25	30,9	13	16,0	81 (100%)
3	Disiplin kerja (Y1.3)	0	0	6	7,4	23	28,4	23	28,4	29	35,8	81 (100%)
4	Inisiatif (Y1.4)	0	0	2	2,5	12	14,8	32	39,5	35	43,2	81 (100%)
5	Kerja sama (Y1.5)	0	0	15	18,5	22	27,2	22	27,2	22	27,2	81 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.7 hasil penelitian dari pertanyaan variabel kinerja dalam bentuk indikator-indikator yang diberikan kepada responden secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Hal ini menunjukkan kinerja pegawai di instansi Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang tergolong baik. Adapun hasil jawaban pertanyaan perindikator kinerja pegawai yang diberikan kepada responden dapat diketahui :

1. Kualitas kerja (Y1.1), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 36 orang (44,4 %). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja atau mutu pekerjaan yang pegawai kerjakan sudah sesuai harapan kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.
2. Kuantitas kerja (Y1.2), hasil jawaban responden yang terbesar adalah cukup setuju sebanyak 33 orang (40,7 %). Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas atau jumlah pekerjaan yang pegawai kerjakan cukup sesuai harapan kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang
3. Disiplin kerja (Y1.3), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 29 orang (35,8 %). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu hadir tepat waktu di kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang
4. Inisiatif (Y1.4), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju sebanyak 35 orang (43,2 %). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan

5. Kerja sama (Y1.5), hasil jawaban responden yang terbesar adalah sangat setuju, setuju dan cukup setuju masing-masing sebanyak 22 orang (27,2 %). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan

4.2. Analisis Hasil Penelitian

4.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan pengaruh antara variabel independent dan variabel dependent.

Tabel 4.8

Hasil analisis regresi linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,302	2,523		2,894	,005
Gaya Kepemimpinan	,231	,113	,187	2,043	,044
Budaya Kerja	,436	,067	,596	6,504	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 9

Dilihat dari tabel 4.8 di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,187 X_1 + 0,596 X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

3. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan (b_1) sebesar 0,187 berarti ada pengaruh positif, apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja akan meningkat

4. Nilai koefisien regresi budaya kerja (b_2) sebesar 0,596 berarti ada pengaruh positif, apabila budaya kerja semakin baik, maka kinerja akan meningkat

4.2.2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* satu arah. Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan $> 0,05$ maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan $< 0,05$ maka variabel tidak berdistribusi normal. Hasil uji Normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil pengujian normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,03979398
Most Extreme Differences	Absolute	,134

	Positive	,092
	Negative	-,134
Test Statistic		,134
Asymp. Sig. (2-tailed)		,061 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa uji normalitas tingkat signifikan variabel penelitian $0,061 > 0,05$ maka model regresi terdistribusi normal, oleh sebab itu dapat dilakukan proses selanjutnya.

4.2.3. Uji Asumsi Klasik

1. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut :

Tabel 4.10

Hasil uji heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1 (Constant)	,099	1,733		,057	,955
Gaya Kepemimpinan	,146	,077	,210	1,884	,063
Budaya Kerja	-,030	,046	-,072	-,645	,521

a. Dependent Variable: ABS

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 8

Berdasarkan gambar 4.10 hasil penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas karena tingkat signifikan semua variabel penelitian di atas 0,05.

3. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Hasil uji multikolinieritas sebagai berikut :

Tabel 4.11

Hasil pengujian multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya Kepemimpinan	,979	1,021
Budaya Kerja	,979	1,021

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 9

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui model regresi yang bebas multikolinieritas karena koefisien regresi antar variabel independen mempunyai nilai tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 .

4.2.4. Goodness of fit (Uji model)

1. Uji Koefisien Determinasi

Uji model menggunakan koefisien determinasi (R^2) yang merupakan alat untuk mengetahui besarnya hubungan persentase dari variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 4.12

Hasil koefisien determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,358	,342	3,079

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

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 9

Untuk koefisien determinasi didapatkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,342. Hal ini berarti bahwa sebesar 34,2 % kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja. Sedangkan sisanya $100\% - 34,2\% = 65,8\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

2. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.13
 Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	412,649	2	206,324	21,770	,000 ^b
	Residual	739,228	78	9,477		
	Total	1151,877	80			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 9

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 21,770 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja atau model regresi telah layak.

4.2.5. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan taraf signifikan 0,05 :

Tabel 4.14
 Hasil uji hipotesis secara parsial (uji t)

No	Variabel	B	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja	0,187	0,044	Ada pengaruh positif dan signifikan
2	Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja	0,596	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2020, Lampiran 9

1. Uji hipotesis Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,187 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$, maka hipotesis pertama H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima.

2. Uji hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,596 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kedua H_2 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima

4.3. Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang adalah sebagai berikut:

1. Uji hipotesis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,187 dan tingkat signifikan $0,044 < 0,05$, maka hipotesis pertama H_1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jamaludin

(2017) serta Rohmah, Budiwati dan Sulistyan (2019) dengan hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pendekatan perilaku memandang bahwa gaya kepemimpinan di sektor publik dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat. Sorotan teori ini adalah tingkah laku para pemimpin pada saat mereka berupaya mempengaruhi para anggota pegawainya, baik secara perseorangan maupun kolektif. Menurut Siagian (2009) gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja bawahannya. Dengan gaya kepemimpinan yang dapat jadi inspirasi kerja bawahannya sehingga kinerja bawahannya dapat meningkat.

2. Uji hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja

Hasil koefisien regresi budaya kerja sebesar 0,596 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kedua H_2 : Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, terbukti atau diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariyanto (2013), Layaman dan Maya Jumalia (2016) serta Igbal (2017) yang menghasilkan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Robbins, dan Judge (2006) yang dimaksud dengan budaya kerja adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Dengan budaya kerja yang baik akan dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang semakin baik.
4. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Dengan budaya kerja yang baik, maka kinerja pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang semakin baik

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang, maka dapat dikemukakan beberapa saran :

3. Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang perlu meningkatkan lagi variabel gaya kepemimpinan karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu perlu ditingkatkan lagi indikator gaya kepemimpinan yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu kemampuan atasan dalam mengatasi masalah dan memperhatikan pengembangan diri bawahan
4. Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi variabel budaya kerja karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu perlu ditingkatkan lagi

indikator budaya kerja yang masih kurang menurut jawaban responden yaitu *management support* (dukungan manajemen)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI**

(Studi Pada Pegawai Kelurahan

Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang)

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-1
Program Studi Manajemen



Oleh :

Diajukan Oleh :

MUGIYONO

NPM. 161003612011097

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

2020

DAFTAR PUSTAKA

Aini dan Sosilo, 2013, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, *Jurnal Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*

Almasdi, Yunus. 2006. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Bernadine Vita, 2014, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dan Karyawan Pada Yayasan Tri Asih Jakarta, *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta*

Coulter, 2015, *Management*, Edisi Kesepuluh, Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga

Graen et all, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: Andi Offset.

Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh. Mukeri Warso , 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang, *Journal of Management Vol.02 No.02, Maret 2016*

Hasibuan Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Imam Ghozali, 2012, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.

Jamaludin, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indahcitra Garment Jakarta, *Journal of Applied Business and Economics Vol. 3 No. 3 (Mar 2017) 161-169*

Landy Jacks J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat Patria.

Mahsun. 2006. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM

Mangkunegara AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Murni Indrayani, 2012, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan, *Jurnal Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar*

Mustofa, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta

Muttaqin, 2016, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia Yogyakarta, *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*

Nasution, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo. Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta:

Nawawi, H. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Notoatmojo, K, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bima Aksara, Jakarta.

Nurwanta, 2018, Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri), *Jurnal Inisiasi Volume 7 Nomor 1, 2018*

Pabundu, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara

Panggabeh Mutiara S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P., 2006, *Organization Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey.

Robbins, S. P., dan T. A. Judge. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.

Siagian, P. Sondang. 2009. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Haji Masagung.

Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIEYKPN.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA

Sukmasari, 2011, Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang, *Tesis Manajemen Universitas Dian Nuswantoro Semarang*.

Sutrisno. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Priansa Juni, Suwatno. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbitan Alfabeta: Bandung

Umar Husein, 2011. *Metode Riset Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

Utari, 2015, Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri), *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*

Veithzal. dkk 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Waridin dan Masrukhin, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, April 2007 Volume 2 Nomor 1

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Widyanto Eko Susetyo, Amiartuti Kusmaningtyas dan Hendro Tjahjono. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 83 - 93

Wirawan, 2015, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.

Yukl *et all*. 2004. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, Vol. 27, 151-208.

Yusuf, Burhauddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Cet. 1, Jakarta: Rajawali Press.

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

(Studi Pada Pegawai Kelurahan

Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

MUGIYONO

NPM. 161003612011097

Telah dipertahankan di depan Dosen Penguji

Pada Tanggal : 12 Maret 2020

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Drs. Imam Gozali,SE,MM

Penguji 1

Dr.Dra.H.Ratnawati Dwi Putranti,SE,MM

Pembimbing

Drs. H. Hasyim,SE,MM

Penguji 2

Semarang, 12 Maret 2020
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
Dekan

Dra. Nurchayati,SE,MM.Akt.CA

Nrp. 111357

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

1. ***Bersikaplah kukuh seperti batu karang yang tidak putus – putusnya dipukul ombak, ia tidak saja tetap berdiri kukuh, bahkan ia menenteramkan amarah ombak dan gelombang itu. (MARCUS AURELIUS)***
2. ***Musuh yang paling berbahaya di atas dunia adalah penakut dan bimbang .(ANDREW JACKSON)***
3. ***Teman yang paling setia, hanyalah keberanian dan keyakinan yang teguh.***

SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN KEPADA :

- 1. *Istri dan anak – anak tercinta yang selalu menjadi penyemangat dan juga sebagai pelita harapan penulis.***
- 2. *Seluruh keluarga besar , yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi.***
- 3. *Seluruh sahabat dan teman – teman seperjuangan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, terima kasih atas kenangan dan kebersamaannya selama ini.***
- 4. *Almamater Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.***
- 5. *Seluruh Pihak yang telah membantu***

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang)

Title : *The Effect of Leadership Style and Work Culture on Employee Performance (Study of Employees of Kelurahan, Subdistrict of Semarang Tengah, Semarang City)*

Nama : MUGIYONO

NPM : 161003612011097

ABSTRAK

Sorotan masyarakat atas rendahnya kinerja instansi sektor publik serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal menjadi faktor pendorong Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan publik dengan beberapa alternatif diantaranya meningkatkan kepemimpinan yang melayani serta menciptakan budaya kerja yang baik di lingkungan Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang yang berjumlah 102 pegawai. Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling* yaitu menentukan jumlah sampel secara acak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* diperoleh 81 responden. Adapun data yang digunakan adalah data primer dengan cara kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang).

Tujuan penulisan skripsi adalah untuk memenuhi persyaratan guna mencapai serajat sarjana S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Mulai perencanaan sampai dengan penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan – bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Yth. Bapak Dr. Drs. SUPARNO,M.Si selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
2. Yth. Ibu Dra. Nurchayati,SE,MM,Akt.CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Yth. Ibu Dr. Dra. Honorata Ratnawati Dwi Putranti,SE,MM selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Yth. Bapak Drs. IMAM GOZALI,SE,MM selaku dosen penguji yang telah memberikan petunjuk, nasehat, saran dan masukan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan lancar.
5. Yth. Bapak Drs. H. HASYIM,SE,MM selaku dosen penguji yang telah memberikan petunjuk, nasehat, saran dan masukan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan lancar.
6. Yth. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
7. Yth. Bapak dan Ibu dosen Universitas 17 Agustus 1945 Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa perkuliahan.
8. Yth. Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang yang telah memberikan Ijin Belajar untuk meningkatkan ilmu pengetahuan.
9. Yth. Camat Semarang Tengah yang telah memberikan ijin rekomendasi untuk pengajuan Surat Ijin belajar di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
9. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Semoga Tuhan Yang maha Esa senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, Maret 2020

Penulis,

(MUGIYONO)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	I-1
1.1.Latar Belakang	I-1
1.2. Rumusan Masalah	I-5
1.3. Tujuan Penelitian	I-5
1.4. Manfaat Penelitian	I-6
BAB II TELAAH PUSTAKA	II-1
2.1.Telaah Pustaka	II-1

	2.2. Penelitian Terdahulu	II-20
	2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis	II-22
BAB III	METODE PENELITIAN	III-1
	3.1. Populasi dan Sampel	III-1
	3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	III-3
	3.3. Metode Pengumpulan Data.....	III-6
	3.4. Deskripsi dan Analisis Hasil Penelitian	III-7
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	IV-1
	4.1. Deskripsi hasil penelitian	IV-1
	4.2. Analisis Hasil Penelitian	IV-9
	4.3. Pembahasan.....	IV-15
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	V-1
	5.1. Simpulan.....	V-1
	5.2. Saran	V-1

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel		Halaman
Tabel II -1	Review Penelitian Terdahulu	II -21
Tabel III-1	Jumlah Populasi penelitian	III-2
Tabel III-2	Definisi Operasionalisasi Variabel	III-5
Tabel III-3	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	III-7
Tabel III-4	Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian	III-9
Tabel IV-1	Jenis Kelamin Responden	IV-1
Tabel IV-2	Usia Responden	IV-2
Tabel IV-3	Tingkat Pendidikan responden.....	IV-2
Tabel IV-4	Masa Kerja Responden	IV-3
Tabel IV-5	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1.....	IV-4
Tabel IV-6	Deskripsi variabel Budaya Kerja (X2)	IV-6
Tabel IV-7	Deskripsi Kinerja (Y).....	IV-8
Tabel IV-8	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	IV-9
Tabel IV-9	Hasil Pengujian Normalitas	IV-11
Tabel IV-10	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	IV-12
Tabel IV-11	Hasil Pengujian Multikolinieritas.....	IV-12
Tabel IV-12	Hasil Koefisien Determinasi	IV-13
Tabel IV-13	Hasil Uji F	IV-14
Tabel IV-14	Hasil Uji Hipotesis secara parsial (uji	IV-14

DAFTAR GAMBAR

Nomor Tabel	Halaman
II-1 Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya -	
Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. uji	II-2

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Lampiran

I.	Daftar Quesioner	1
II.	Daftar Tabulasi Data	5

III	Deskripsi Frekuensi Responden	7
IV.	Deskripsi Frekuensi Variabel	8
V.	Uji Validitas	9
VI.	Uji Reliabilitas	11
VII.	Uji Normalitas	14
VIII.	Uji Heteroskedastisitas	15
IX.	Uji Regresi	16
X.	Nilai – nilai r Product Moment	17

LAMPIRAN 1

Perihal : Pengisian Kuesioner

Kepada Yth.

Bapak / Ibu

di

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang

Tempat

Dengan hormat,

Dengan adanya rencana penelitian yang akan penulis lakukan maka sudilah Bapak / Ibu berkenan untuk mengisi angket / daftar pertanyaan yang ada di bawah ini.

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah. Tidak ada jawaban yang benar dan salah, Oleh karena itu sudilah untuk mengisi sesuai dengan kondisi Bapak / Ibu yang sesungguhnya.

Kerahasiaan dari jawaban Bapak / Ibu terjaga dan tidak akan mempengaruhi apapun terhadap Bapak / Ibu

Atas kesediaannya mengisi angket yang saya berikan, saya mengucapkan banyak-banyak terima kasih.

Semarang, Januari 2020

Hormat saya

(MUGIYONO)

No. Responden :

--	--	--

DAFTAR KUESIONER

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang)

Petunjuk Pengisian Angket

- Bagian I berisi identitas responden, untuk bagian ini anda cukup mengisi data pribadi anda.
- Bagian II berisi daftar pernyataan, untuk bagian ini anda cukup memilih jawaban yang sesuai dengan kriteria anda dengan memberi tanda (\surd) pada jawaban yang tersedia.

I. Identitas Responden :

1. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita

2. Pendidikan Terakhir :

- a. SLTA
- b. D III
- c. S1
- d. S2

3. Usia :

- a. 20 – 30 tahun
- b. 31 – 40 tahun
- c. 41 – 50 tahun
- d. > 50 tahun

4. Masa Kerja :

- a. 1 - 5 tahun
- b. 6 - 10 tahun
- c. 11 - 15 tahun
- d. Diatas 15 tahun

II. Daftar Pernyataan

Berilah tanda (√) pada pilihan pernyataan pada kolom jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara.

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

1. GAYA KEPEMIMPINAN

Pernyataan	Jawaban				
	STS	TS	N	S	SS
1) Pemimpin saya mempunyai kemampuan dalam mengatasi masalah pekerjaan					
2) Pemimpin saya dapat memahami masalah yang dihadapi bawahan					
3) Pemimpin saya berhubungan kerja baik dengan bawahan					
4) Pemimpin saya memperhatikan pengembangan diri bawahan					
Bagaimana gaya pemimpin anda dalam memimpin bawahannya ?					

2. BUDAYA KERJA

Pernyataan	Jawaban				
	STS	TS	N	S	SS
11) Saya mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
12) Saya dapat mengatasi resiko yang akan terjadi dari pekerjaan yang saya laksanakan					
13) Adanya pengawasan kerja yang baik di kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang					
14) Adanya dukungan dari pimpinan atas pekerjaan yang saya kerjakan					

5) Adanya pola komunikasi yang baik antara pegawai kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang					
Bagaimana budaya kerja di kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang anda sekarang ini ?					

3. KINERJA PEGAWAI

Pernyataan	Jawaban				
	STS	TS	N	S	SS
11) Kualitas kerja atau mutu pekerjaan yang saya kerjakan sudah sesuai harapan kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang					
12) Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang saya kerjakan sudah sesuai harapan kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang					
13) Saya selalu hadir tepat waktu di kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang					
14) Saya mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
5) Saya bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
Bagaimana kinerja pegawai di kantor Kelurahan Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang ?					

LAMPIRAN 3

DESKRIPSI FREKUENSI RESPONDEN

JENIS KELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid P	50	61,7	61,7	61,7
W	31	38,3	38,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

USIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 50	5	6,2	6,2	6,2

20 – 30	18	22,2	22,2	28,4
31 – 40	44	54,3	54,3	82,7
41 – 50	14	17,3	17,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D III	19	23,5	23,5	23,5
S1	45	55,6	55,6	79,0
SLTA	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

MASA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 15 th	23	28,4	28,4	28,4
1 - 5 th	8	9,9	9,9	38,3
11 - 15 th	12	14,8	14,8	53,1
6 - 10 th	38	46,9	46,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

LAMPIRAN 4

DESKRIPSI FREKUENSI VARIABEL

Gaya Kepemimpinan (X1)

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	8,6	8,6	8,6
3	8	9,9	9,9	18,5
4	11	13,6	13,6	32,1
5	55	67,9	67,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	3,7	3,7	3,7
3	12	14,8	14,8	18,5
4	14	17,3	17,3	35,8
5	52	64,2	64,2	100,0

Total	81	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4,9	4,9	4,9
	3	11	13,6	13,6	18,5
	4	14	17,3	17,3	35,8
	5	52	64,2	64,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3,7	3,7	3,7
	3	5	6,2	6,2	9,9
	4	22	27,2	27,2	37,0
	5	51	63,0	63,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Budaya Kerja (X2)

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,2	1,2	1,2
2	10	12,3	12,3	13,6
3	14	17,3	17,3	30,9
4	23	28,4	28,4	59,3
5	33	40,7	40,7	100,0
Total	81	100,0	100,0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4,9	4,9	4,9
2	13	16,0	16,0	21,0
3	25	30,9	30,9	51,9
4	22	27,2	27,2	79,0
5	17	21,0	21,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6,2	6,2	6,2
2	10	12,3	12,3	18,5
4	27	33,3	33,3	51,9
5	39	48,1	48,1	100,0
Total	81	100,0	100,0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,2	1,2	1,2
2	15	18,5	18,5	19,8
3	24	29,6	29,6	49,4
4	27	33,3	33,3	82,7
5	14	17,3	17,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	23	28,4	28,4	28,4
3	14	17,3	17,3	45,7
4	21	25,9	25,9	71,6
5	23	28,4	28,4	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Kinerja Pegawai (Y)

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	9,9	9,9	9,9
	3	9	11,1	11,1	21,0
	4	28	34,6	34,6	55,6
	5	36	44,4	44,4	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	12,3	12,3	12,3
	3	33	40,7	40,7	53,1
	4	25	30,9	30,9	84,0
	5	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7,4	7,4	7,4
	3	23	28,4	28,4	35,8
	4	23	28,4	28,4	64,2
	5	29	35,8	35,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2,5	2,5	2,5
	3	12	14,8	14,8	17,3
	4	32	39,5	39,5	56,8
	5	35	43,2	43,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	18,5	18,5	18,5
	3	22	27,2	27,2	45,7
	4	22	27,2	27,2	72,8
	5	22	27,2	27,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS

Correlations Gaya Kepemimpinan (X1)

		Gaya Kepemimpinan
X1.1	Pearson Correlation	,964**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X1.2	Pearson Correlation	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X1.3	Pearson Correlation	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X1.4	Pearson Correlation	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	81

Correlations Budaya Kerja (X2)

		Budaya Kerja
X2.1	Pearson Correlation	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X2.2	Pearson Correlation	,931**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X2.3	Pearson Correlation	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X2.4	Pearson Correlation	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
X2.5	Pearson Correlation	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Budaya Kerja	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	81

Correlations Kinerja Pegawai (Y)

		Kinerja Pegawai
Y1.1	Pearson Correlation	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Y1.2	Pearson Correlation	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Y1.3	Pearson Correlation	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Y1.4	Pearson Correlation	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Y1.5	Pearson Correlation	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	81
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	81

LAMPIRAN 6

UJI RELIABILITAS

Reliability Gaya Kepemimpinan (X1)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,41	,985	81
X1.2	4,42	,878	81
X1.3	4,41	,905	81
X1.4	4,49	,777	81

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13,32	4,621	,924	,788
X1.2	13,31	5,216	,875	,812
X1.3	13,32	5,196	,845	,823
X1.4	13,23	7,132	,426	,961

Reliability Budaya Kerja (X2)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,95	1,094	81
X2.2	3,43	1,139	81
X2.3	4,05	1,244	81
X2.4	3,47	1,026	81
X2.5	3,54	1,184	81

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	14,49	17,653	,878	,933
X2.2	15,01	17,212	,890	,931
X2.3	14,40	16,917	,827	,943
X2.4	14,98	18,324	,860	,937
X2.5	14,90	17,165	,852	,938

Reliability Kinerja Pegawai (Y)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	81	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4,14	,972	81
Y1.2	3,51	,910	81
Y1.3	3,93	,972	81
Y1.4	4,23	,795	81
Y1.5	3,63	1,078	81

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	15,30	9,861	,589	,851
Y1.2	15,93	9,069	,821	,792
Y1.3	15,51	9,428	,675	,829
Y1.4	15,20	11,210	,480	,872
Y1.5	15,80	8,135	,830	,785

LAMPIRAN 7

UJI NORMALITAS

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,03979398
Most Extreme Differences	Absolute	,134
	Positive	,092
	Negative	-,134
Test Statistic		,134
Asymp. Sig. (2-tailed)		,061 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

LAMPIRAN 8

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: ABS

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,231 ^a	,054	,029	2,11403

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

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	19,706	2	9,853	2,205	,117 ^b

Residual	348,590	78	4,469	
Total	368,296	80		

a. Dependent Variable: ABS

b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,099	1,733		,057	,955
Gaya Kepemimpinan	,146	,077	,210	1,884	,063
Budaya Kerja	-,030	,046	-,072	-,645	,521

a. Dependent Variable: ABS

LAMPIRAN 9

UJI REGRESI

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 ^a	,358	,342	3,079

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	412,649	2	206,324	21,770	,000 ^b
	Residual	739,228	78	9,477		
	Total	1151,877	80			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7,302	2,523		2,894	,005		
Gaya Kepemimpinan	,231	,113	,187	2,043	,044	,979	1,021
Budaya Kerja	,436	,067	,596	6,504	,000	,979	1,021

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

LAMPIRAN 10

NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Tarf Signif		N	Tarf Signif		N	Tarf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.367	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.329	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.418	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194

16	0.497	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			