

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Setelah dilakukan penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi diharapkan dapat diperoleh hasil yang obyektif. Selanjutnya di dalam bab ini akan di bahas analisis statistik dari karakteristik dari variabel penelitian serta pengaruh variabel Kompetensi (X1) dengan kinerja pegawai (Y), pengaruh variabel Kepemimpinan (X2) dengan kinerja pegawai (Y), pengaruh variabel Budaya Organisasi (X3) dengan kinerja pegawai (Y), serta pengaruh ketiga variabel tersebut (X1),(X2),(X3) bersama-sama dengan kinerja pegawai (Y).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuesioner. Kuesioner yang dibagikan kepada 100 responden terdiri dari 50 pertanyaan untuk variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel – variabel tersebut terdiri atas tiga variabel bebas, yakni Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi serta satu variabel terikat yaitu Kinerja. Metode analisis yang digunakan adalah Pengujian Validitas dan Reliabilitas dan Analisis Regresi Berganda.

Dalam Analisis Validitas, teknik statistik yang digunakan adalah metode Analisis Pearson Correlation. Sedangkan teknik analisis yang digunakan dalam uji Reliabilitas adalah Analisis Cronbach Alpha.

Hasil pengolahan Analisis Validitas, Analisis Reliabilitas, Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi yang menggunakan Software SPSS versi 11.5 ditampilkan dan diuraikan sebagai berikut :

5.1. Hasil Uji Validitas

Dalam hasil penelitian ini diperoleh bahwa hasil validitas dari masing-masing variabel yang diperoleh dari jawaban responden adalah sebagai berikut:

5.1.1. Variabel Kompetensi

Uji validitas terhadap variabel kompetensi yang ada di dalam kuisisioner, dilaksanakan sebelum kuisisioner diberikan kepada seluruh responden. Untuk instrumen pertanyaan pada variabel kompetensi diwakili oleh 10 pertanyaan yaitu pertanyaan 1 sampai dengan 10. Jawaban yang diperoleh pada uji validitas atas 10 pertanyaan tersebut, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.1

Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi

Nomor Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Keterangan
KOMPETENSI 01	0.7446	Valid
KOMPETENSI 02	0.6982	Valid
KOMPETENSI 03	0.7530	Valid
KOMPETENSI 04	0.7992	Valid
KOMPETENSI 05	0.8300	Valid
KOMPETENSI 06	0.7617	Valid
KOMPETENSI 07	0.8402	Valid
KOMPETENSI 08	0.8002	Valid
KOMPETENSI 09	0.8077	Valid
KOMPETENSI 10	0.6386	Valid

Sumber: Hasil Penelitian (diolah Peneliti)

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel Kompetensi memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach's menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,8362 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel Kompetensi valid dan reliabel.

5.1.2. Variabel Kepemimpinan

Uji validitas terhadap variabel kepemimpinan yang ada di dalam kuisisioner, dilaksanakan sebelum kuisisioner diberikan kepada seluruh responden. Untuk instrumen pertanyaan pada variabel kepemimpinan diwakili oleh 15 pertanyaan yaitu pertanyaan 1 sampai dengan 15. Jawaban yang diperoleh pada uji validitas atas 15 pertanyaan tersebut, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.2

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Nomor Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Keterangan
KEPEMIMPINAN 01	0.7221	Valid
KEPEMIMPINAN 02	0.7699	Valid
KEPEMIMPINAN 03	0.7620	Valid
KEPEMIMPINAN 04	0.7983	Valid
KEPEMIMPINAN 05	0.7206	Valid
KEPEMIMPINAN 06	0.7329	Valid
KEPEMIMPINAN 07	0.8916	Valid
KEPEMIMPINAN 08	0.7481	Valid
KEPEMIMPINAN 09	0.7276	Valid
KEPEMIMPINAN 10	0.7035	Valid
KEPEMIMPINAN 11	0.6962	Valid
KEPEMIMPINAN 12	0.7254	Valid
KEPEMIMPINAN 13	0.8092	Valid
KEPEMIMPINAN 14	0.7624	Valid
KEPEMIMPINAN 15	0.8128	Valid

Sumber: Hasil Penelitian (diolah Peneliti)

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel Kepemimpinan memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach's menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,8880 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel Kepemimpinan valid dan reliabel.

5.1.3. Variabel Budaya Organisasi

Uji validitas terhadap variabel budaya organisasi yang ada di dalam kuisisioner, dilaksanakan sebelum kuisisioner diberikan kepada seluruh responden. Untuk instrumen pertanyaan pada variabel budaya organisasi diwakil oleh 10 pertanyaan yaitu pertanyaan 1 sampai dengan 10. Jawaban yang diperoleh pada uji validitas atas 10 pertanyaan tersebut, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.3

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Nomor Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Keterangan
BUDAYA ORGANISASI 01	0.8440	Valid
BUDAYA ORGANISASI 02	0.7286	Valid
BUDAYA ORGANISASI 03	0.7223	Valid
BUDAYA ORGANISASI 04	0.8082	Valid
BUDAYA ORGANISASI 05	0.7973	Valid
BUDAYA ORGANISASI 06	0.7905	Valid
BUDAYA ORGANISASI 07	0.7875	Valid
BUDAYA ORGANISASI 08	0.7271	Valid
BUDAYA ORGANISASI 09	0.8273	Valid
BUDAYA ORGANISASI 10	0.7657	Valid

Sumber: Hasil Penelitian (diolah Peneliti)

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel Budaya Organisasi memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach's menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,8650 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel Budaya Organisasi valid dan reliabel.

5.1.4. Variabel Kinerja

Uji validitas terhadap variabel kinerja yang ada di dalam kuisisioner, dilaksanakan sebelum kuisisioner diberikan kepada seluruh responden. Untuk instrumen pertanyaan pada variabel kinerja diwakil oleh 15 pertanyaan yaitu pertanyaan 1 sampai dengan 15. Jawaban yang diperoleh pada uji validitas atas 15 pertanyaan tersebut, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel V.4

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Nomor Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Keterangan
KINERJA 01	0.7778	Valid
KINERJA 02	0.8011	Valid
KINERJA 03	0.8085	Valid
KINERJA 04	0.8072	Valid
KINERJA 05	0.8875	Valid
KINERJA 06	0.7811	Valid
KINERJA 07	0.7302	Valid
KINERJA 08	0.7663	Valid
KINERJA 09	0.8410	Valid
KINERJA 10	0.7154	Valid
KINERJA 11	0.7777	Valid
KINERJA 12	0.8584	Valid
KINERJA 13	0.8853	Valid
KINERJA 14	0.8972	Valid
KINERJA 15	0.6150	Valid

Sumber: Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa seluruh item yang digunakan dalam kuesioner untuk variabel kinerja memiliki nilai korelasi diatas 0,300 yang menjadi batasan minimal dari uji validitas, dan dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut valid.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menggunakan Alpha Cronbach's menunjukkan nilai koefisien Alpha sebesar 0,8188 yang berada di atas 0,7000; yang menjadi batasan minimal reliabilitas. Berdasarkan pada hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dari variabel kinerja valid dan reliabel.

5.2. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diuraikan skor rata-rata dari masing-masing indikator dan masing-masing variabel yang diikutsertakan dalam analisis. Tujuan penjelasan dari masing-masing indikator dan variabel ini adalah untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden untuk setiap pertanyaan dan variabel.

Berdasarkan pada pertanyaan dalam kuesioner yang menggunakan skala likert 1 – 5, maka kategorisasi nilai rata-rata dari masing – masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Sangat Buruk : 1,00 – 1,80
2. Buruk : 1,81 – 2,60
3. Sedang : 2,61 – 3,40
4. Baik : 3,41 – 4,20
5. Sangat Baik : 4,21 – 5,00

5.2.1. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi

1. Kompetensi Komitmen Terhadap Organisasi (*Organization Commitmen*)

Menurut Spencer & Spencer (1993:31) komitmen terhadap organisasi diartikan sebagai kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan prioritas dan sasaran organisasi, ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, misi organisasi dan kepentingan pribadi. Dari komitmen pribadi tersebut maka seorang pemimpin harus mengetahui secara pasti bagaimana organisasi di dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Mengacu pada pendapat tersebut maka ditanyakan kepada responden tentang tingkat kemampuan responden berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi, diperoleh jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

Tabel. V.5 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kompetensi Komitmen Terhadap Organisasi

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam mengetahui perencanaan strategis organisasi apa yang diukur dan dicapai pada periode tahunan, semester, kuartal, bulan, mingguan bahkan harian.	8	74	15	1	2
2	Kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i memahami visi, misi, tujuan dan target kuantitatif organisasi, mengetahui apa yang akan dicapai (<i>what</i>) dan kapan (<i>when</i>).	18	48	33	1	0

Sumber: Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan tabel berikut maka dapat dilihat bahwa bobot pemahaman responden dalam kategori Kompetensi Komitmen Terhadap Organisasi yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 2 yaitu Kemampuan memahami visi, misi, dan tujuan dan target kuantitatif organisasi, mengetahui apa yang akan dicapai (*what*) dan kapan (*when*). Jawaban yang diperoleh dari responden sebanyak 18 atau sebanyak 18% yang menyatakan mempunyai kemampuan sangat baik, berkemampuan baik sebanyak 48 orang atau 48%, berkemampuan cukup sebanyak 33 orang atau 33%, dan yang berkemampuan kurang baik sebanyak 1 orang atau 1%.

Demikian juga untuk pertanyaan no 1 yaitu kemampuan bapak/ibu/Sdr/i dalam mengetahui perencanaan strategis organisasi apa yang akan diukur dan dicapai pada periode tahunan, semester, kuartal, bulan, mingguan bahkan harian. Jawaban yang diperoleh dari responden sebanyak 8 orang atau 8% yang menyatakan mempunyai kemampuan yang sangat mengerti, berkemampuan mengerti sebanyak 74 orang atau 74%, berkemampuan cukup mengerti sebanyak 15 orang atau 15%, dan yang berkemampuan kurang mengerti sebanyak 1 orang atau 1% dan yang berkemampuan sangat tidak mengerti.

2. Kompetensi Pemecahan Masalah

Kompetensi pemecahan masalah adalah kemampuan untuk mengambil pendekatan-pendekatan analisis dengan menggunakan tekni-teknik tertentu dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah. Pada hasil jawaban dalam kuisioner adalah sebagai berikut:

Tabel. V.6 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kompetensi Pemecahan Masalah

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
3	Menurut Bapak/Ibu/Sdr/i bagaimana kemampuan teknis pegawai di lingkungan tempat bekerja.	6	40	44	8	2
4	Tingkat kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam mengenali masalah yang muncul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.	6	54	36	4	0
5	Tingkat kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menangani permasalahan yang timbul.	9	54	35	2	0
6	Kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menetapkan prioritas dalam penanganan masalah.	8	57	33	0	2

Sumber: Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Dari jawaban tersebut dapat diuraikan lagi bahwa untuk kompetensi pemecahan masalah nilai skor yang tertinggi adalah ada pada pertanyaan no 5 yaitu tingkat kemampuan dalam menangani masalah yang timbul dengan jawaban yang di dapat sebanyak 9 orang atau 9% yang dapat menangani masalah dengan sangat baik, sebanyak 54 orang atau 54 % yang dapat menangani masalah dengan baik, sebanyak 35 orang atau 35% yang dapat menangani masalah dengan cukup baik, dan sebanyak 2 orang atau 2% yang tidak dapat menangani masalah dengan baik.

Berkaitan dengan kompetensi pemecahan masalah menurut Spencer (1993;24) adalah seorang pemimpin akan lebih baik apabila mempunyai juga kompetensi pemikiran analitis (*Analitycal Thinking*) yaitu pemahaman terhadap situasi atau masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian-bagian kecil, atau melacak implikasi dari situasi tersebut secara

bertahap. Termasuk didalamnya menyusun bagian-bagian tersebut secara sistematis, membuat perbandingan dari aspek-aspek yang berbeda, menetapkan prioritas secara rasional, mengidentifikasi urutan waktu, hubungan sebab-akibat atau hubungan jika-maka. Apabila hal kompetensi tersebut sudah dikuasai maka dilanjutkan dengan kompetensi berpikir konseptual (*Conceptual Thinking*) dimana pemikiran konseptual adalah kemampuan untuk mengidentifikasi pola atau hubungan yang tidak nampak dengan jelas termasuk didalamnya dapat menyimpulkan informasi yang beragam dan tidak lengkap menjadi sesuatu yang jelas, mengidentifikasi kunci atau dasar pemikiran di dalam situasi yang kompleks dan menciptakan konsep-konsep yang baru.

3. Kompetensi Penyesuaian Terhadap Perubahan

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuan penyesuaian terhadap perubahan. Kompetensi ini adalah kemampuan seorang individu untuk menghadapi perubahan-perubahan dan berbagai permasalahan yang menyertainya secara terencana. Menurut Spencer & Spencer (1992:32) salah satu karakteristik kompetensi terhadap perubahan adalah kompetensi adaptasi (fleksibilitas). Fleksibilitas adalah kemampuan untuk dapat beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda dan dengan berbagai individu atau kelompok. Fleksibilitas membutuhkan kemampuan untuk memahami dan menghargai pandangan yang berbeda dan bertentangan mengenai suatu isu, menyesuaikan pendekatannya karena suatu perubahan situasi dan dapat menerima dengan mudah perubahan yang terjadi dalam organisasinya. Dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.7 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kompetensi Penyesuaian Terhadap Perubahan

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
7	Bagaimana sikap Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menganggapi ide-ide baru yang positif.	7	53	34	4	2
8	Kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk belajar dari kesalahan dengan meningkatkan pengetahuan.	7	59	31	1	2

Sumber: Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Dari dua indikator tersebut di atas dapat di analisa bahwa untuk kompetensi penyesuaian terhadap perubahan, diperoleh nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 8 yaitu kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk belajar dari kesalahan, jawaban yang diperoleh sebanyak 7 orang atau 7% yang mampu belajar dari kesalahan dengan sangat baik, sebanyak 59 orang atau 59 % yang mampu belajar dari kesalahan dengan baik, sebanyak 31 orang atau 31% yang mampu belajar dari kesalahan dengan cukup baik, sebanyak 1 orang atau 1% yang tidak mampu belajar dari kesalahan dengan baik, dan sebanyak 2 orang atau 2% yang sangat tidak mampu belajar dari kesalahan dengan baik.

4. Kompetensi Komunikasi

Penelitian terhadap kemampuan berkomunikasi adalah penting, karena seseorang yang menduduki jabatan struktural hendaknya mempunyai bekal kompetensi komunikasi secara baik. Kompetensi komunikasi adalah kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain yang ditandai dengan beberapa karakteristik antara lain kemampuan berbicara, menulis dan mendengar. Dalam kompetensi ini juga diperlukan kompetensi pengertian antar pribadi (*Interpersonal Understanding*) yaitu keinginan untuk mengerti orang lain, dimana seseorang dituntut untuk mendengarkan dan mengerti secara akurat pikiran, perasaan, masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan terhadap orang lain juga termasuk sensitivitas antar budaya.

Tabel. V.8 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kompetensi Komunikasi

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
9.	Kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menerima serta memahami pesan dari pimpinan secara jelas & logis	5	65	27	1	2
10	Kemampuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menggunakan teknik formal atau informal dalam penyelesaian pekerjaan.	13	55	32	0	0

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Sebagai tolak ukur maka diperoleh indikator untuk mengetahui seberapa tingkat kemampuan para pegawai di Direktorat Jenderal Imigrasi, dari penelitian di dapat jawaban responden sebanyak 13 orang atau 13% yang menjawab mampu dalam menggunakan teknik formal dan infomal dengan sangat baik dalam penyelesaian masalah, sebanyak 55 orang atau 55% yang menjawab mampu dalam menggunakan teknik formal dan infomal dengan baik dalam penyelesaian masalah, dan sebanyak 32 atau 32 % yang menjawab mampu dalam menggunakan teknik formal dan infomal dengan cukup dalam penyelesaian masalah.

Secara keseluruhan variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel V.9 Variabel kompetensi

Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Mean
Kompetensi 01	2	1	15	74	8	385	3.85
Kompetensi 02	0	1	33	48	18	383	3.83
Kompetensi 03	2	8	44	40	6	340	3.40
Kompetensi 04	0	4	36	54	6	362	3.62
Kompetensi 05	0	2	35	54	9	370	3.70
Kompetensi 06	2	0	33	57	8	369	3.69
Kompetensi 07	2	4	34	53	7	359	3.59
Kompetensi 08	2	1	31	59	7	368	3.68
Kompetensi 09	2	1	27	65	5	370	3.70
Kompetensi 10	0	0	32	55	13	381	3.81
Total	12	22	320	559	87	3687	3.69

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Nilai rata – rata jawaban responden untuk variabel Kompetensi adalah sebesar 3,69. Dengan berpegangan pada kriteria rentang yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum Variabel Kompetensi menurut responden yang ada dalam penelitian ini berada dalam kategori Baik.

Nilai kompetensi tertinggi berada pada Kompetensi yang diwakili oleh pertanyaan no 1 dengan skor 3,85 yakni para pegawai mengetahui perencanaan strategis baik secara terukur yang akan dilakukan oleh organisasi. Sedangkan Kompetensi dengan nilai paling rendah diwakili oleh pertanyaan no 3 dengan skor 3,40 yakni mengenai kemampuan teknis pegawai di lingkungan tempat bekerja.

5.2.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan

1. Cara berkomunikasi

Tabel. V.10 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Cara Berkomunikasi

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan.	20	33	29	17	1
2	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i mampu mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik kepada bawahan sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.	12	47	29	11	1

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden sesuai dengan tabel diatas terhadap indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal cara berkomunikasi yang mempunyai nilai tertinggi adalah Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap pertanyaan butir instrumen ini sebanyak 20 orang atau 20 % yang atasan langsung dapat menjelaskan tugas-tugasnya kepada bawahannya dengan sangat baik, sebanyak 33 orang atau 33% yang atasan langsung dapat menjelaskan tugas-tugasnya kepada bawahannya dengan baik, sebanyak 29 orang atau 29 % yang atasan langsung dapat menjelaskan tugas-tugasnya

kepada bawahannya dengan cukup, sebanyak 17 orang atau 17 % yang atasan langsung dapat menjelaskan tugas-tugasnya kepada bawahannya dengan kurang baik, dan hanya 1 orang atau 1% yang atasan langsung dapat menjelaskan tugas-tugasnya kepada bawahannya dengan tidak baik.

Sedangkan yang mempunyai nilai terendah adalah Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i mampu mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik kepada bawahan sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien dan efektif. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 12 orang atau 12 % yang atasan langsung mampu mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik, sebanyak 47 orang atau 47 % yang atasan langsung dapat mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik, sebanyak 29 orang atau 29% yang atasan langsung cukup mampu mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik, sebanyak 11 orang atau 11 % yang atasan langsung kurang mampu mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik, dan sebanyak 1 orang atau 1% yang atasan langsung tidak mampu mengembangkan dan menyampaikan pemikirannya dengan baik.

2. Pemberian Motivasi

Tabel. V.11 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Pemberian Motivasi

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
3	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa berusaha meningkatkan kesejahteraan bawahannya.	16	40	27	8	9
4	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa mendorong bawahan untuk bekerja maksimal.	19	47	18	15	1
5	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan lainnya kepada para pegawainya.	10	56	24	7	3

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden sesuai dengan tabel diatas terhadap indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal pemberian motivasi kepada bawahannya yang mempunyai nilai yang tertinggi adalah Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa mendorong bawahan untuk bekerja maksimal. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 19 orang atau 19 % yang atasan langsung selalu mendorong bawahan untuk bekerja maksimal, sebanyak 47 orang atau 47 % yang atasan langsung mendorong bawahan untuk bekerja maksimal, sebanyak 18 orang atau 18 % yang atasan langsung cukup mendorong bawahan untuk bekerja maksimal, sebanyak 15 orang atau 15% yang atasan langsung kurang mendorong bawahan untuk bekerja maksimal, sebanyak 1 orang atau 1% yang atasan langsung tidak mendorong bawahan untuk bekerja maksimal.

Sedangkan yang memiliki nilai yang terkecil dalam indikator ini adalah Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan lainnya kepada para pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 10 orang atau 10% yang atasan langsung selalu menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan para pegawainya, sebanyak 56 orang atau 56% yang atasan langsung dapat menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan para pegawainya, sebanyak 24 orang atau 24% yang atasan langsung cukup menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan para pegawainya, sebanyak 7 orang atau 7% yang atasan langsung kurang menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan para pegawainya, dan sebanyak 3 orang atau 3% yang atasan langsung tidak menyediakan kesempatan promosi dan kemajuan para pegawainya.

3. Kemampuan Memimpin

Tabel. V.12 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kemampuan Memimpin

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
6	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal dalam melakukan tugas pekerjaan.	10	59	24	6	1
7	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif, sehingga pegawai dapat berpartisipasi dalam pertumbuhan organisasi.	7	54	28	8	3

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden sesuai dengan tabel diatas terhadap indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal kemampuan dalam memimpin yang mempunyai nilai tertinggi adalah pada pertanyaan no 6 yakni Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal dalam melakukan tugas pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 10 orang atau 10% yang atasan langsung selalu melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal, sebanyak 59 orang atau 59 % yang atasan langsung melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal, sebanyak 24 orang atau 24% yang atasan langsung cukup melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal, sebanyak 6 orang atau 6 % yang atasan langsung kurang melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal, sebanyak 1 orang atau 1% yang atasan langsung tidak melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal. Kemampuan untuk dapat berkoordinasi dengan baik eksternal maupun internal membutuhkan kemampuan tersendiri dari seorang pemimpin. Sejalan dengan kondisi ini, Keith davis mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari seorang pemimpin adalah kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

Sedangkan yang mempunyai nilai yang terendah yaitu Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i menciptakan lingkungan kerja yang mendorong

pegawai untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif, sehingga pegawai dapat berpartisipasi dalam pertumbuhan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 7 orang atau 7 % yang atasan langsung sangat menciptakan lingkungan kerja untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif, sebanyak 54 orang atau 54% yang atasan langsung dapat menciptakan lingkungan kerja untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif, sebanyak 28 orang atau 28% yang atasan langsung cukup menciptakan lingkungan kerja untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif, sebanyak 8 orang atau 8% yang atasan langsung kurang menciptakan lingkungan kerja untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif, dan sebanyak 3 orang atau 3% yang atasan langsung tidak menciptakan lingkungan kerja untuk memecahkan masalah yang sulit secara kreatif.

4. Pengambilan Keputusan

Tabel. V.13 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Pengambilan Keputusan

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
8	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i berani mengambil keputusan dalam situasi yang sulit.	17	51	27	4	1
9	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i di dalam mengambil keputusan senantiasa melibatkan bawahan.	8	38	34	18	2
10	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i memberikan delegasi wewenang yang optimal kepada bawahan untuk keputusan dalam menjalankan tugas.	9	37	37	17	0

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden sesuai dengan tabel diatas terhadap indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal pengambilan keputusan yang mempunyai nilai tertinggi adalah pertanyaan no 17 yaitu Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i berani mengambil keputusan dalam situasi yang sulit. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 17 orang atau sebanyak 17%

yang atasan langsung sangat berani mengambil keputusan dalam situasi sulit, sebanyak 51 orang atau 51% yang atasan langsung berani mengambil keputusan dalam situasi sulit, sebanyak 27 orang atau 27% yang atasan langsung cukup berani mengambil keputusan dalam situasi sulit, sebanyak 4 orang atau 4% yang atasan langsung kurang berani mengambil keputusan dalam situasi sulit, dan sebanyak 1 orang atau 1% yang atasan langsung tidak berani mengambil keputusan dalam situasi sulit.

Sedangkan yang mempunyai nilai terendah adalah pada pertanyaan no 9 yaitu Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i di dalam mengambil keputusan senantiasa melibatkan bawahan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 8 orang atau 8 % yang atasan langsung selalu melibatkan bawahan, sebanyak 38 atau 38% yang atasan langsung melibatkan bawahan, sebanyak 34 atau 34 % yang atasan langsung cukup melibatkan bawahan, sebanyak 18 orang atau 18% yang atasan langsung kurang melibatkan bawahan, dan sebanyak 2 orang atau 2 % yang atasan langsung tidak melibatkan bawahan.

5. Kekuasaan Positif

Tabel. V.14 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kekuasaan Positif

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
11	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i dapat menerima masukan dan saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas.	11	50	29	7	3
12	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa bersikap bersahabat dengan bawahan baik didalam maupun diluar kedinasan.	19	56	21	3	1

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden sesuai dengan tabel diatas terhadap indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal kekuasaan positif yang mempunyai nilai tertinggi adalah Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i senantiasa bersikap bersahabat dengan bawahan baik didalam maupun di luar kedinasan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban

dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 19 orang atau 19% yang bersikap sangat bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun di luar kedinasan, sebanyak 56 atau 56% yang bersikap bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun di luar kedinasan, sebanyak 21 orang atau 21% yang bersikap cukup bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun di luar kedinasan, sebanyak 3 orang atau 3% yang bersikap kurang bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun di luar kedinasan, dan sebanyak 1 orang atau 1% yang bersikap tidak bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun di luar kedinasan.

Sedangkan dari variabel kepemimpinan dalam hal kekuasaan positif yang mempunyai nilai terendah adalah Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i dapat menerima masukan dan saran dari bawahan dalam pelaksanaan tugas. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 11 orang atau 11 % yang dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya dengan sangat baik, sebanyak 50 orang atau 50 % yang dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya dengan Baik, sebanyak 29 orang atau 29 % yang dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya dengan cukup, sebanyak 7 orang atau 7 % yang dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya dengan kurang baik, dan sebanyak 3 orang atau 3% yang dapat menerima masukan dan saran dari bawahannya dengan tidak baik.

6. Kewibawaan

Tabel. V.15 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kewibawaan

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
13	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i selalu memberikan teguran atau hukuman kepada pegawai yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan.	6	42	33	15	4
14	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i memiliki wibawa sehingga meskipun beliau tidak ditempat kerja tetapi pegawai tetap tekun bekerja.	9	43	30	12	6
15	Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i menunjukkan tanggung jawab pribadi pada tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya.	12	53	25	8	2

Sumber: Hasil penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden sesuai dengan tabel diatas terhadap indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal kewibawaan yang mempunyai nilai tertinggi ada pada pertanyaan no 15, yakni Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i menunjukkan tanggung jawab pribadi pada tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 12 orang atau 12 % yang atasan langsung sangat menunjukkan sikap tanggung jawab pada keputusan yang diambilnya, sebanyak 53 orang atau 53% yang atasan langsung menunjukkan sikap tanggung jawab pada keputusan yang diambilnya, sebanyak 25 orang atau 25% yang atasan langsung cukup menunjukkan sikap tanggung jawab pada keputusan yang diambilnya, sebanyak 8 orang atau 8% yang atasan langsung kurang menunjukkan sikap tanggung jawab pada keputusan yang diambilnya, dan sebanyak 2 orang atau 2% yang atasan langsung tidak menunjukkan sikap tanggung jawab pada keputusan yang diambilnya.

Sedangkan indikator dari variabel kepemimpinan dalam hal kewibawaan yang mempunyai nilai terendah ada pada pertanyaan no 13, yakni Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i selalu memberikan teguran atau hukuman kepada pegawai yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan

peraturan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 6 orang atau 6% yang atasan langsung selalu memberikan teguran atau hukuman kepada pegawainya, sebanyak 42 orang atau 42 % yang atasan langsung suka memberikan teguran atau hukuman kepada pegawainya, sebanyak 33 orang atau 33 % yang atasan langsung cukup memberikan teguran atau hukuman kepada pegawainya, sebanyak 15 orang atau 15 % yang atasan langsung kurang memberikan teguran atau hukuman kepada pegawainya, dan sebanyak 4 orang atau 4 % yang atasan langsung tidak memberikan teguran atau hukuman kepada pegawainya.

Secara keseluruhan mengenai variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel V.16 Variabel Kepemimpinan

Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Mean
Kepemimpinan 01	1	17	29	33	20	354	3.54
Kepemimpinan 02	1	11	29	47	12	358	3.58
Kepemimpinan 03	9	8	27	40	16	346	3.46
Kepemimpinan 04	1	15	18	47	19	368	3.68
Kepemimpinan 05	3	7	24	56	10	363	3.63
Kepemimpinan 06	1	6	24	59	10	371	3.71
Kepemimpinan 07	3	8	28	54	7	354	3.54
Kepemimpinan 08	1	4	27	51	17	379	3.79
Kepemimpinan 09	2	18	34	38	8	332	3.32
Kepemimpinan 10	0	17	37	37	9	338	3.38
Kepemimpinan 11	3	7	29	50	11	359	3.59
Kepemimpinan 12	1	3	21	56	19	389	3.89
Kepemimpinan 13	4	15	33	42	6	331	3.31
Kepemimpinan 14	6	12	30	43	9	337	3.37
Kepemimpinan 15	2	8	25	53	12	365	3.65
Total	38	156	415	706	185	5344	3.56

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Nilai rata – rata jawaban responden untuk variabel Kepemimpinan adalah sebesar 3,56. Dengan berpegangan pada kriteria rentang yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum Variabel Kepemimpinan menurut responden yang ada dalam penelitian ini berada dalam kategori Baik.

Nilai Kepemimpinan tertinggi berada pada Kepemimpinan yang diwakili oleh pertanyaan no 12 dengan skor 3,89 yaitu Atasan langsung Bapak/Ibu/Sdr/i yang senantiasa bersikap bersahabat dengan bawahan baik di dalam maupun di luar kedinasan. Sedangkan Kepemimpinan dengan nilai yang paling rendah diwakili oleh pertanyaan no 13 dengan skor 3,31 yaitu dimana seorang pemimpin selalu memberikan teguran atau hukuman kepada pegawai yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan.

5.2.3. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Tabel. V.17 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Inovasi dan Pengambilan Resiko

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu/Sdr/i di dorong untuk menggunakan kreatifitas dalam melaksanakan tugas.	9	64	14	11	2
2	Di tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja semua pekerjaan berhadapan dengan resiko.	11	49	27	13	0
3	Dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Sdr/i pegawai selalu didorong untuk mempunyai inisiatif.	12	55	21	12	0

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap Variabel Budaya Organisasi yang indikatornya adalah inovasi dan pengambilan resiko berdasarkan atas kuisisioner yang telah disebarakan kepada responden sebagai berikut:

1. Distribusi frekuensi tanggapan responden atas pertanyaan no 1 : Bapak/Ibu/Sdr/i di dorong untuk menggunakan kreatifitas dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 9 orang atau 9 % yang sangat di dorong untuk menggunakan fasilitas dalam melaksanakan tugas, sebanyak 64 orang atau 64% yang di dorong untuk menggunakan fasilitas dalam melaksanakan tugas, sebanyak 14 orang atau 14% yang cukup di dorong untuk menggunakan fasilitas

dalam melaksanakan tugas, sebanyak 11 orang atau 11% yang kurang di dorong untuk menggunakan fasilitas dalam melaksanakan tugas, dan sebanyak 2 orang atau 2% yang tidak di dorong untuk menggunakan fasilitas dalam melaksanakan tugas.

2. Distribusi frekuensi tanggapan responden atas pertanyaan no 2 : Di tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja semua pekerjaan berhadapan dengan resiko. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 11 orang atau 11% di tempat bekerja semua pekerjaan sangat berhadapan resiko, sebanyak 49 orang atau 49% di tempat bekerja semua pekerjaan berhadapan resiko, sebanyak 27 orang atau 27% di tempat bekerja semua pekerjaan cukup berhadapan resiko, dan sebanyak 13 orang atau 13 % di tempat bekerja semua pekerjaan kurang berhadapan resiko.
3. Distribusi frekuensi tanggapan responden atas pertanyaan no 3 : Dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Sdr/i pegawai selalu didorong untuk mempunyai inisiatif. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 12 orang atau 12 % Dalam melaksanakan tugas pegawai selalu didorong untuk mempunyai inisiatif, sebanyak 55 orang atau 55% Dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Sdr/i pegawai didorong untuk mempunyai inisiatif, sebanyak 21 orang atau 21% Dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Sdr/i pegawai cukup didorong untuk mempunyai inisiatif, sebanyak 12 orang atau 12% Dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Sdr/i pegawai kurang didorong untuk mempunyai inisiatif.

Berdasarkan ketiga pertanyaan tersebut yang mempunyai nilai tertinggi di dalam indikator ini ada pada pertanyaan no 3 yakni, Dalam melaksanakan tugas Bapak/Ibu/Sdr/i pegawai selalu didorong untuk mempunyai inisiatif. Sedangkan yang mempunyai nilai terendah ada pada no 1 yakni, Bapak/Ibu/Sdr/i di dorong untuk menggunakan kreatifitas dalam melaksanakan tugas.

2. Orientasi Pada Hasil

Tabel. V.18 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Orientasi Pada Hasil

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
4	Tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja selalu menekankan pencapaian hasil akhir dari suatu pekerjaan.	8	57	30	4	1

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap Variabel Budaya Organisasi yang indikatornya adalah orientasi pada hasil yang menurut Robbins (2001:511) diartikan sebagai tingkat dimana pencapaian hasil akhir suatu tugas menjadi fokus manajemen, bukan proses atau teknik mencapainya. Berdasarkan atas kuisioner yang telah disebarkan kepada responden adalah Distribusi frekuensi tanggapan responden atas pertanyaan no 4 : Tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja selalu menekankan pencapaian hasil akhir dari suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 8 orang atau 8 % sangat setuju menekankan pencapaian hasil dalam bekerja, sebanyak 57 orang atau 57% setuju menekankan pencapaian hasil dalam bekerja, sebanyak 30 orang atau 30% cukup menekankan pencapaian hasil dalam bekerja, sebanyak 4 orang atau 4% kurang setuju menekankan pencapaian hasil dalam bekerja, dan sebanyak 1 orang atau 15 tidak setuju menekankan pencapaian hasil dalam bekerja.

3. Perhatian Kepada Detail

Tabel. V.19 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Perhatian Kepada Detail

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
5	Organisasi menuntut Bapak/Ibu/Sdr/i untuk melaksanakan dan meyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian.	26	67	4	3	0

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap Variabel Budaya Organisasi yang indikatornya adalah perhatian kepada detail yang menurut Robbin (2001:511) mengatakan bahwa salah satu karakter yang menjadi inti budaya organisasi adalah perhatian kepada detail, yaitu tingkat dimana pegawai diharapkan untuk memperhatikan ketepatan dan ketelitian di dalam melaksanakan tugas, dimana diperoleh dari jawaban responden yakni Distribusi frekuensi tanggapan responden atas pertanyaan no 5 : Organisasi menuntut Bapak/Ibu/Sdr/i untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 26 orang atau 26% sangat setuju untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian, sebanyak 67 orang atau 67% setuju untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian, sebanyak 4 orang atau 4% bersikap netral untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian, dan sebanyak 3 orang atau 3% kurang setuju untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian.

4. Orientasi Terhadap Individu

Tabel. V.20 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Orientasi Terhadap Individu

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
6	Setiap Bapak/Ibu/Sdr/i melakukan pelanggaran terhadap nilai-nilai bersama di dalam organisasi akan mendapat sanksi.	19	50	24	7	0

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap Variabel Budaya Organisasi yang indikatornya adalah orientasi terhadap individu yang diperoleh yakni Setiap Bapak/Ibu/Sdr/i melakukan pelanggaran terhadap nilai-nilai bersama di dalam organisasi akan mendapat sanksi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 19 orang atau 19% sangat setuju apabila melakukan pelanggaran terhadap nilai-nilai bersama di dalam organisasi akan mendapat sanksi,

sebanyak 50 orang atau 50% setuju apabila melakukan pelanggaran terhadap nilai-nilai bersama di dalam organisasi akan mendapat sanksi, sebanyak 24 orang atau 24% bersikap netral apabila melakukan pelanggaran terhadap nilai-nilai bersama di dalam organisasi akan mendapat sanksi, dan sebanyak 7 orang atau 7% kurang setuju apabila melakukan pelanggaran terhadap nilai-nilai bersama di dalam organisasi akan mendapat sanksi.

Berdasarkan terhadap pertanyaan tersebut bahwa responden menyadari dan merasakan dimana organisasi mempunyai kebijakan yang berorientasi pada pegawai. Robbins (2001:511) mengatakan bahwa salah satu karakter budaya organisasi adalah adanya kebijakan manajemen yang mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan bagi orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi Terhadap Tim

Tabel. V.21 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Orientasi Terhadap Tim

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
7	Kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i antar kelompok menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.	24	64	6	5	1
8	Tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.	22	63	10	5	0

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap Variabel Budaya Organisasi yang indikatornya adalah orientasi terhadap tim yang mempunyai nilai tertinggi ada pada pertanyaan no 7 yakni, Kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i antar kelompok menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 24 orang atau 24% menjawab sangat setuju kerjasama antar kelompok menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan, sebanyak 64 orang atau 64% menjawab setuju kerjasama antar kelompok

menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan, sebanyak 6 orang atau 6% menjawab netral kerjasama antar kelompok menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan, sebanyak 5 orang atau 5% menjawab tidak setuju kerjasama antar kelompok menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan, dan sebanyak 1 orang atau 1% menjawab sangat tidak setuju kerjasama antar kelompok menjadi prioritas organisasi dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Sedangkan yang mempunyai nilai yang terendah ada pada pertanyaan no 8 yaitu, Tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 22 orang atau 22% menjawab sangat setuju untuk selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 63 orang atau 63% menjawab setuju untuk selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 10 atau 10% menjawab netral untuk selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebanyak 5 orang atau 5% menjawab tidak setuju untuk selalu menekankan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap kedua pertanyaan diatas, dimana secara umum responden merasakan bahwa kerjasama merupakan hal yang ditekankan dalam organisasi. Setiap tugas yang dilaksanakan harus melewati dari beberapa tahapan dan harus dikerjakan oleh pegawai yang berbeda. Oleh karena itu kerjasama antar individu dan antar kelompok adalah bagian yang sangat menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan tugas. Robbins (2001:511) mengatakan bahwa salah satu karakter budaya organisasi adalah orientasi kepada tim, yaitu aktivitas pekerjaan di dalam organisasi diorganisasikan secara bersama-sama, bukan secara perorangan.

6. Agresivitas

Tabel. V.22 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Agresivitas

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
9	Bapak/Ibu/Sdr/i dituntut untuk rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan.	17	69	11	3	0
10	Bapak/Ibu/Sdr/i didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	15	46	27	8	4

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah oleh Peneliti)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terhadap Variabel Budaya Organisasi yang indikatornya adalah agresivitas yang mempunyai nilai tertinggi ada pada pertanyaan no 9 yakni, Bapak/Ibu/Sdr/i dituntut untuk rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 17 orang atau 17 % menjawab sangat setuju dituntut untuk rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan , sebanyak 69 orang atau 69% menjawab setuju dituntut untuk rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan , sebanyak 11 orang atau 11% menjawab netral dituntut untuk rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan, dan sebanyak 3 orang atau 3 % menjawab tidak setuju dituntut untuk rajin dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

Sedangkan yang mempunyai nilai yang terendah dalam indikator ini adalah terdapat pada pertanyaan no 10 yaitu, Bapak/Ibu/Sdr/i didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 15 orang atau 15% menjawab sangat setuju didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 46 orang atau 46% menjawab sangat setuju didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 27 orang 27 % menjawab netral didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 8 orang atau 8% menjawab tidak setuju didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, dan sebanyak 4 orang atau 4%

menjawab sangat tidak setuju didorong untuk mengejar prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa secara bersama-sama disadari bahwa budaya santai tidak terlihat dalam kebiasaan yang ada dalam organisasi. Untuk mendukung setiap organisasi untuk mencapai tujuannya harus didukung oleh para pegawainya sendiri untuk dapat rajin dan mengejar prestasi di dalam berkerja. Di dalam organisasi rajin dan prestasi ini diterjemahkan sebagai tidak adanya pekerjaan yang tertunda dan terbelangkai, serta pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2001:511) bahwa salah satu karakter budaya organisasi adalah agresivitas, yaitu orang-orang di dalam organisasi terdorong untuk dapat berkompetisi dan tidak santai dalam bekerja.

Secara keseluruhan jawaban dari responden terhadap variabel budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel V. 23 Variabel Budaya Organisasi

Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Mean
Budaya Organisasi 01	2	11	14	64	9	367	3.67
Budaya Organisasi 02	0	13	27	49	11	358	3.58
Budaya Organisasi 03	0	12	21	55	12	367	3.67
Budaya Organisasi 04	1	4	30	57	8	367	3.67
Budaya Organisasi 05	0	3	4	67	26	416	4.16
Budaya Organisasi 06	0	7	24	50	19	381	3.81
Budaya Organisasi 07	1	5	6	64	24	405	4.05
Budaya Organisasi 08	0	5	10	63	22	402	4.02
Budaya Organisasi 09	0	3	11	69	17	400	4.00
Budaya Organisasi 10	4	8	27	46	15	360	3.60
Total	8	71	174	584	163	3823	3.82

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Nilai rata – rata jawaban responden untuk variabel Budaya Organisasi adalah sebesar 3,82. Dengan berpegangan pada kriteria rentang yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum Variabel Budaya Organisasi menurut responden yang ada dalam penelitian ini berada dalam kategori Baik.

Nilai Budaya Organisasi tertinggi berada pada Budaya Organisasi yang diwakili oleh pertanyaan no 5 dengan skor 4,16 yaitu Organisasi menuntut Bapak/Ibu/Sdr/i untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan penuh ketelitian. Sedangkan Budaya Organisasi dengan nilai paling rendah diwakili oleh pertanyaan no 2 dengan skor 3,58 yakni, Di tempat Bapak/Ibu/Sdr/i bekerja semua pekerjaan berhadapan dengan resiko.

5.2.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

1. Kesetiaan

Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan sesuatu yang berkenaan dengan organisasi, ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dapat dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari dalam perbuatan di dalam melaksanakan tugas. Untuk mengukur kesetiaan lebih diarahkan kepada kesetiaan terhadap organisasi, bukan yang bersifat politis dalam arti kesetiaan terhadap ideologi.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.24 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kesetiaan

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
1	Bapak/Ibu/Sdr/i tidak pernah terlambat masuk kantor.	10	44	19	24	3
2	Bapak/Ibu/Sdr/i tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor.	11	43	17	26	3
3	Bapak/Ibu/Sdr/i selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi.	6	55	29	10	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur kesetiaan di dapat nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 2 yaitu unsur kesetiaan yang berupa tidak pernah meninggalkan tempat kerja

untuk urusan pribadi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 11 orang atau 11% yang menjawab sangat setuju tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor, sebanyak 43 orang atau 43 % yang menjawab setuju tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor, sebanyak 17 orang atau 17% yang menjawab netral tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor, sebanyak 26 orang atau 26% yang menjawab tidak setuju tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor, dan sebanyak 3 orang atau 3% yang menjawab sangat tidak setuju tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil yang secara nyata dapat dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dikontribusikan oleh kecakapan, keterampilan, pengetahuan, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.25 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Prestasi Kerja

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
4	Kuantitas hasil kerja Bapak/Ibu/Sdr/i sudah maksimal dan telah memenuhi harapan atasan langsung.	6	55	29	10	0
5	Bapak/Ibu/Sdr/i menguasai uraian tugas dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan organisasi.	18	55	17	5	5
6	Bapak/Ibu/Sdr/i memiliki pengalaman yang cukup dibidang tugas/jabatan ini.	7	48	28	15	2
7	Bapak/Ibu/Sdr/i selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya.	23	70	7	0	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur prestasi kerja di dapat nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 7

yaitu para pegawai selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 23 orang atau 23% yang menjawab sangat setuju untuk selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya, sebanyak 70 orang atau 70% yang menjawab setuju untuk selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya, dan sebanyak 7 orang atau 7% yang menjawab netral untuk selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakannya yang dilakukan.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.26 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Tanggung Jawab

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
8	Bapak/Ibu/Sdr/i selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu.	17	64	11	8	0
9	Untuk hal yang mendesak sedangkan atasan langsung sedang tidak berada di tempat dan telah mendelegasikan kepada Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengambil langkah, Bapak/Ibu/Sdr/i tidak pernah ragu untuk mengambil keputusan.	7	53	25	15	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur tanggung jawab di dapat nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 8 yaitu, untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari

responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 17 orang atau 17% yang menjawab sangat setuju untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu, sebanyak 64 orang atau 64% yang menjawab setuju untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu, sebanyak 11 orang atau 11% yang menjawab netral untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu, dan sebanyak 8 orang atau 8% yang menjawab tidak setuju untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya dengan tepat waktu.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS untuk dapat menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditentukan.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.27 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Ketaatan

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
10	Bapak/Ibu/Sdr/i memiliki sikap dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.	23	67	10	0	0
11	Bapak/Ibu/Sdr/i mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dan selalu mentaati perintah atasan.	19	71	7	3	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur ketaatan di dapat nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 10 yaitu, setiap pegawai memiliki kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 23 orang atau 23% yang menjawab sangat setuju memiliki sikap dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 67 orang atau 67% yang menjawab setuju memiliki

sikap dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebanyak 10 orang atau 10% yang menjawab netral memiliki sikap dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedang yang mempunyai nilai yang terendah ada pada pertanyaan no 11 yaitu setiap pegawai mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dan selalu menaati perintah atasan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 19 orang atau 19% yang menjawab sangat setuju untuk dapat mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dan selalu menaati perintah atasan, sebanyak 71 orang atau 71% yang menjawab setuju untuk dapat mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dan selalu menaati perintah atasan, sebanyak 7 orang atau 7% yang menjawab netral untuk dapat mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dan selalu menaati perintah atasan, dan sebanyak 3 orang atau 3% yang menjawab tidak setuju untuk dapat mampu mengembangkan kerjasama yang harmonis dan selalu menaati perintah atasan.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.28 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kejujuran

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
12	Bapak/Ibu/Sdr/i selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa.	25	57	17	1	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur kejujuran di dapat nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 10 yaitu, setiap pegawai selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan

tanpa merasa dipaksa. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 25 orang atau 25% untuk menjawab sangat setuju untuk selalu melaksanakan tugas dengan penuh keiklhasan tanpa merasa dipaksa, sebanyak 57 orang 57% untuk menjawab setuju untuk selalu melaksanakan tugas dengan penuh keiklhasan tanpa merasa dipaksa, sebanyak 17 orang atau 17% untuk menjawab netral untuk selalu melaksanakan tugas dengan penuh keiklhasan tanpa merasa dipaksa, dan sebanyak 1 orang atau 1% untuk menjawab tidak setuju untuk selalu melaksanakan tugas dengan penuh keiklhasan tanpa merasa dipaksa.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.29 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Kerjasama

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
13	Bapak/Ibu/Sdr/i mempunyai pergaulan yang luas, dan dapat bekerjasama dengan pihak terkait dengan tugas dan pekerjaan ini.	13	66	21	0	0
14	Hubungan dengan rekan kerja Bapak/Ibu/Sdr/i sudah tercipta dengan baik.	19	72	9	0	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur kerjasama di dapat nilai yang tertinggi adalah pada pertanyaan no 14 yaitu, hubungan dengan rekan kerja sudah tercipta dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 19 orang atau 19% yang menjawab sangat setuju sudah terciptanya hubungan baik dengan rekan kerja, sebanyak 72 orang atau 72% yang menjawab setuju sudah terciptanya hubungan baik dengan rekan kerja, dan

sebanyak 9 orang atau 9% yang menjawab netral sudah terciptanya hubungan baik dengan rekan kerja.

Sedangkan yang mempunyai nilai terendah ada pada pertanyaan no 13 yaitu Bapak/Ibu/Sdr/i mempunyai pergaulan yang luas, dan dapat bekerjasama dengan pihak terkait dengan tugas dan pekerjaan ini. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 13 orang atau 13% yang menjawab sangat setuju untuk mempunyai pergaulan yang luas, dan dapat bekerjasama dengan pihak terkait dengan tugas dan pekerjaan ini, sebanyak 66 orang atau 66% yang menjawab setuju untuk mempunyai pergaulan yang luas, dan dapat bekerjasama dengan pihak terkait dengan tugas dan pekerjaan ini, dan sebanyak 21 orang atau 21% yang menjawab netral untuk mempunyai pergaulan yang luas, dan dapat bekerjasama dengan pihak terkait dengan tugas dan pekerjaan ini.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk dapat mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil jawaban dari responden sebagai berikut:

Tabel. V.30 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Tentang Prakarsa

NO	PERTANYAAN/PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN				
		SS	S	N	TS	STS
15	Bapak/Ibu/Sdr/i sering memberikan saran/masukan untuk perbaikan kinerja organisasi kepada atasan, baik diminta maupun tidak.	10	49	34	7	0

Sumber: Hasil Penelitian (diolah oleh peneliti)

Dari indikator tersebut diatas diperoleh jawaban responden untuk unsur prakarsa di dapat nilai sesuai pertanyaan no 15 yaitu, Bapak/Ibu/Sdr/i sering memberikan saran/masukan untuk perbaikan kinerja organisasi kepada atasan, baik diminta maupun tidak. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh

jawaban dari responden terhadap butir instrumen ini sebanyak 10 orang atau 10% yang menjawab sangat setuju selalu memberikan saran untuk perbaikan kinerja, sebanyak 49 orang atau 49% yang menjawab setuju selalu memberikan saran untuk perbaikan kinerja, sebanyak 34 orang atau 34% yang menjawab netral dalam memberikan saran untuk perbaikan kinerja, dan sebanyak 7 orang atau 7% yang menjawab tidak setuju selalu memberikan saran untuk perbaikan kinerja

Adapun secara keseluruhan dari ke 15 butir instrumen dari jawaban kuisioner dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel V. 31 Variabel Kinerja

Butir Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Mean
Kinerja 01	3	24	19	44	10	334	3.34
Kinerja 02	3	26	17	43	11	333	3.33
Kinerja 03	1	3	27	54	15	379	3.79
Kinerja 04	0	10	29	55	6	357	3.57
Kinerja 05	5	5	17	55	18	376	3.76
Kinerja 06	2	15	28	48	7	343	3.43
Kinerja 07	0	0	7	70	23	416	4.16
Kinerja 08	0	8	11	64	17	390	3.90
Kinerja 09	0	15	25	53	7	352	3.52
Kinerja 10	0	0	10	67	23	413	4.13
Kinerja 11	0	3	7	71	19	406	4.06
Kinerja 12	0	1	17	57	25	406	4.06
Kinerja 13	0	0	21	66	13	392	3.92
Kinerja 14	0	0	9	72	19	410	4.10
Kinerja 15	0	7	34	49	10	362	3.62
Total	14	117	278	868	223	5669	3.78

Sumber : Hasil Penelitian (diolah oleh Peneliti)

Nilai rata – rata jawaban responden untuk variabel Kinerja adalah sebesar 3,78. Dengan berpegangan pada kriteria rentang yang digunakan, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum Variabel Kinerja menurut responden yang ada dalam penelitian ini berada dalam kategori Baik.

Nilai Kinerja tertinggi berada pada Kinerja yang diwakili oleh pertanyaan no 7 dengan skor 4,16, merupakan kedalaman unsur prestasi kerja yakni para pegawai selalu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan dengan sebaik-baiknya. Sedangkan Kinerja dengan nilai paling rendah diwakili oleh pertanyaan no 2 dengan skor 3,33 yang termasuk kedalam

indikator kesetiaan yakni tidak pernah meninggalkan tempat kerja untuk urusan pribadi pada jam kantor.

5.2.5. Hubungan Variabel Kompetensi (X1) dengan Kinerja (Y)

Tabel V.32 Korelasi Sederhana Kompetensi → Kinerja

		Correlations	
		Kinerja (Y)	Kompetensi (X1)
Kinerja (Y)	Pearson Correlation	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
Kompetensi (X1)	Pearson Correlation	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis korelasi antara Kompetensi dengan Kinerja menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kompetensi dengan Kinerja sebesar 0,666 atau sebesar 66,6%. Hubungan tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan terletak dalam kategori sedang antara Kompetensi dengan Kinerja sebesar 66,6%.

5.2.6. Hubungan Variabel Kepemimpinan (X2) dengan Kinerja (Y)

Tabel V. 33 Korelasi Sederhana Kepemimpinan → Kinerja

		Correlations	
		Kinerja (Y)	Kepemimpinan (X2)
Kinerja (Y)	Pearson Correlation	1	.665**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
Kepemimpinan (X2)	Pearson Correlation	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis korelasi antara Kepemimpinan dengan Kinerja menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dengan Kinerja sebesar 0,665 atau sebesar 66,5%. Hubungan tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan terletak dalam kategori sedang antara Kepemimpinan dengan Kinerja sebesar 66,5%.

5.2.7. Hubungan Variabel Budaya Organisasi (X3) dengan Kinerja (Y)

Tabel V. 34 Korelasi Sederhana Budaya Organisasi → Kinerja

		Correlations	
		Kinerja (Y)	Budaya Organisasi (X3)
Kinerja (Y)	Pearson Correlation	1	.453**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
Budaya Organisasi (X3)	Pearson Correlation	.453**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis korelasi antara Budaya Organisasi dengan Kinerja menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja sebesar 0,453 atau sebesar 45,3%. Hubungan tersebut dinyatakan signifikan karena nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil ini, dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan terletak dalam kategori sedang antara Budaya Organisasi dengan Kinerja sebesar 45,3%.

5.2.8. Hubungan Variabel Kompetensi (X1), Variabel Kepemimpinan (X2), dan Variabel Budaya Organisasi (X3) dengan Kinerja (Y)

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan dan pengaruh dari Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja. Untuk mengetahui pola hubungan antar Variabel tersebut, maka dilakukan analisis regresi berganda yaitu dengan teknik analisis regresi yang menggunakan beberapa variabel sebagai variabel bebas. Berikut ini adalah hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS 11.5 :

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.345	3	7.448	49.718	.000 ^a
	Residual	14.382	96	.150		
	Total	36.727	99			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Kepemimpinan (X2), Kompetensi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Tabel Anova di atas menunjukkan bahwa signifikansi dari model analisis regresi yang digunakan, apakah model tersebut sudah memenuhi persyaratan statistik atau tidak dapat dilihat dari nilai signifikansi yang diperoleh. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai statistik F yang diperoleh adalah sebesar 42,418 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000.

Nilai signifikansi yang diperoleh ini jauh lebih kecil dari nilai α yang ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%). Karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05; maka diputuskan untuk menolak H₀.

Dengan keputusan untuk menolak H₀, maka diambil kesimpulan bahwa model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan dan menerangkan hubungan dan pengaruh dari Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja.

Adapun besar hubungan dan pengaruh yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel *Model Summary* berikut :

Tabel V. 35 Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 ^a	.608	.596	.38705

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Kepemimpinan (X2), Kompetensi (X1)

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja yaitu sebesar 0,780. Sedangkan besar pengaruh dari Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja adalah sebesar 0,608 atau 60,8%. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dapat memberikan kontribusi sebesar 60,8% terhadap Kinerja sedangkan sisanya sebesar 39,2% merupakan pengaruh dari faktor lain.

Karena model regresi linier yang digunakan sudah tepat berdasarkan pengujian Anova, maka dilanjutkan dengan uji t untuk mendapatkan koefisien regresi dan pengujian signifikansinya. Hasil pengolahan data untuk uji t dengan menggunakan SPSS versi 11,5 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel V. 36 Koefisien

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.034	.330		.102	.919
	Kompetensi (X1)	.361	.109	.320	3.325	.001
	Kepemimpinan (X2)	.331	.084	.374	3.931	.000
	Budaya Organisasi (X3)	.323	.065	.324	4.964	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai t-hitung yang diperoleh untuk kedua variabel bebas adalah 3,325; 3,931; dan 4,964; dengan nilai signifikansi yang diperoleh jauh lebih kecil dari nilai α yang ditentukan yaitu sebesar 0,05.

5.3. Hasil Temuan Penelitian dan Analisis

Berkaitan dengan hasil yang telah dilakukan pada penelitian di Direktorat Jenderal Imigrasi mengenai kinerja pegawai sebagai variabel terikat serta dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu:

1. Variabel Kompetensi (X1)

Dari hasil yang ditemukan dilapangan bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dimana dengan nilai 66,6%. Maksudnya bahwa kemampuan seorang pegawai sangat menentukan akan hasil yang akan dicapai di dalam melakukan pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja pegawai. Lyle Spencer & Signe M. Spencer, (1993:9) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang ada pada seseorang yang saling berhubungan berupa serangkaian tindakan yang efektif dan atau kinerja yang tinggi di dalam suatu pekerjaan tertentu. Karakteristik yang dimiliki berarti kompetensi harus cukup mendalam dan merupakan bagian dan kepribadian seseorang dan dapat meramalkan perilaku di dalam beragam situasi maupun tugas. Saling hubungan berarti kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku atau kinerja. Kriteria rujukan berarti bahwa kompetensi secara aktual meramalkan seseorang yang berperilaku baik atau buruk yang diukur dengan kriteria yang khusus atau *standard*.

2. Variabel Kepemimpinan (X2)

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif dengan kinerja. Artinya semakin baik tingkat kepemimpinan akan meningkatkan kinerja yang baik pula. Dalam penelitian ini rata-rata jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan adalah 0,665 atau mencapai 66,5% dari nilai ideal 100%, namun demikian belum dapat dikatakan ideal karena masih memiliki kelemahan-kelemahan terhadap variabel kepemimpinan yang mendapat perhatian yang kemudian untuk ditingkatkan terutama dalam hal pimpinan harus bersikap tegas dalam memberikan teguran atau hukuman kepada pegawai yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang berlaku, pemimpin dalam mengambil keputusan dapat melibatkan

bawahan, pemimpin memiliki wibawa sehingga meskipun beliau tidak di tempat kerja tetapi pegawai tetap tekun bekerja dan pimpinan dapat memberikan delegasi wewenang yang optimal kepada bawahan untuk keputusan dalam menjalankan tugas, hal tersebut pimpinan masih tetap memiliki wewenang yang telah didelegasikan kepada bawahan, hendaknya memberikan kebebasan, kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan-keputusan demi lancarnya pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan itu. Pimpinan hanya mengamati dan mengendalikan, agar wewenang tersebut jangan sampai disalahgunakan. Karena jika pimpinan terlalu mencapuri urusan-urusan yang telah didelegasikan, akibatnya akan terjadi ketegangan-ketegangan dan hubungan-hubungan menjadi kurang serasi dan roda organisasi tidak akan berjalan lancar, sebab manusia mempunyai harga diri dan lain sebagainya. Tetapi jika terjadi kesalahan-kesalahan, penyimpangan-penyimpangan, dan *overlapping* hendaknya pemimpin memberikan bimbingan, teguran, dan jika perlu menarik kembali wewenang tadi.

3. Variabel Budaya Organisasi (X3)

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif dengan kinerja. Artinya semakin baik tingkat budaya organisasi akan meningkatkan kinerja yang baik pula. Dalam penelitian ini rata-rata jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi adalah 0,453 atau mencapai 45,3% dari nilai ideal 100%, sudah tentu hal tersebut memiliki kelemahan mengingat hasil yang diperoleh tidak begitu besar, karena setiap budaya organisasi dapat dikembangkan melalui individu-individu di dalam organisasi saat anggota organisasi secara perorangan ataupun bersamaan dapat menghadapi dan mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal. Schein seperti yang dikutip Hellriegel *et al* (1998:548-549) mengatakan bahwa setiap budaya organisasi terbentuk guna merespon dua tantangan utama organisasi, yaitu adaptasi eksternal dan kelangsungan hidup, dan integritas internal. Adaptasi eksternal dan *survival*

dilakukan oleh organisasi untuk mengenali perannya pada lingkungannya dan dengan peran tersebut mengatasi perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan:

- a. Misi dan strategi, yaitu mengidentifikasi misi organisasi dan strategi untuk pelaksanaannya;
- b. Tujuan, tujuan organisasi secara spesifik harus ditentukan;
- c. Sarana, yaitu upaya yang digunakan untuk mencapai tujuan, termasuk struktur organisasi dan sistem rewards;
- d. Pengukuran (*measurement*), yaitu kriteria untuk mengukur keberhasilan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Integrasi internal terkait dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi. Intergrasi internal melibatkan :

- a. Bahasa dan konsep, yaitu identifikasi metode komunikasi dan pengembangan konsep penting bersama;
 - b. Batasan kelompok dan tim, yaitu penciptaan kriteria keanggotaan kelompok dan tim;
 - c. Wewenang (*power*) dan status, yaitu aturan tentang pemerolehan, pemeliharaan, dan hilangnya wewenang dan status;
 - d. *Reward and punishments*, yaitu pengembangan sistem yang dapat merangsang terciptanya sikap yang diinginkan
4. Pengaruh variabel kompetensi, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja yaitu sebesar 0,780. Sedangkan besar pengaruh dari Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap Kinerja adalah sebesar 0,608 atau 60,8%. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dapat memberikan kontribusi sebesar 60,8% terhadap Kinerja sedangkan sisanya sebesar 39,2% merupakan pengaruh dari faktor lain.