

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN NILAI-NILAI PERSONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN NASIONAL PROVINSI SULAWESI UTARA**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATION CULTURE, AND PERSONAL VALUES TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE IN DEPARTEMENT OF NATIONAL EDUCATIONAL NORTH SULAWESI PROVINCE*

Oleh :  
**Lexy Gery<sup>1</sup>**  
**Adolfina<sup>2</sup>**  
**Lucky Dotulong<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
e-mail: <sup>1</sup> [gery.tompodung@yahoo.com](mailto:gery.tompodung@yahoo.com)

**Abstrak:** Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Persaingan global saat ini membuat organisasi menyiapkan berbagai strategi pengembangan kemampuan sumber daya manusia agar dapat siap bersaing dengan organisasi lain. Keberlangsungan organisasi tidak hanya dipicu dari performa tenaga kerja saja melainkan gaya kepemimpinan yang dapat membangun motivasi kerja, budaya organisasi yang menciptakan kenyamanan bagi pekerja. Selanjutnya nilai-nilai personal yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja baik bagi seluruh pegawai dalam suatu organisasi. Faktor-faktor ini yang akan menjadi fokus telaah dalam penulisan ini, dengan mengambil objek teliti yaitu pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Metode penelitian yaitu kuantitatif dengan analisa data menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara. Sebaiknya pimpinan Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara tetap mengarahkan serta mempengaruhi secara positif para pegawai, dan juga perlu untuk tetap mempertahankan serta meningkatkan budaya organisasi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, nilai-nilai personal, kinerja pegawai

**Abstract:** Human Resources become important in organization succeed. Global competitionn make every organization prepares various strategy development of ability of human resource in order to ready to compete with other organization. The continous of organization not only triggered from performance of manpower but style leadership for build the job motivation, organization culture creating rather worker. This factors to become focus analyze in this writing, by taking accurate object that is officer at on Duty Of National Education of North Sulawesi Province. This research aim to analyse influence of Leadership Styale, Organization Culture, and Personal Values to Employee Performance on Department of National Education of North Sulawesi Province. Research method uses quantitative with data analyse employing multiple linear regression. Result of research shows that Leadership Style, Organization Culture, and Personal Values has influence which are positive and significant to Employee Performance on Department of National Education North Sulawesi Province. Suggestion of Researcher for office manager on Department of National Education North Sulawesi Province better remain to instruct and also influence positively all officer, as well as needing to remain to maintain and also improve better organizational culture so that can improve officer performance.

**Keywords:** leadership style, organization culture, personal values, employee performance

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor genting dalam keberhasilan suatu organisasi. Tak heran dalam persaingan global saat ini setiap organisasi menyiapkan berbagai strategi pengembangan kemampuan sumber daya manusia agar dapat siap bersaing dengan organisasi lain. Dalam satu organisasi bagian yang paling dekat dengan tenaga kerja yaitu manajemen sumber daya manusia. Bagian manajemen ini bertugas untuk menciptakan peluang karir yang bagus bagi tenaga kerja baru tetapi juga bertanggung jawab dengan performa seorang SDM. Keberlangsungan organisasi tidak hanya dipicu dari performa tenaga kerja saja melainkan gaya kepemimpinan yang dapat membangun motivasi kerja, budaya organisasi yang menciptakan kenyamanan bagi pekerja. Selanjutnya nilai-nilai personal yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja baik bagi seluruh pegawai dalam suatu organisasi. Faktor-faktor ini yang akan menjadi fokus telaah dalam penulisan ini, dengan mengambil objek teliti yaitu pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.

Dinas Pendidikan Nasional merupakan organisasi sektor publik yang memiliki tugas pokok dan fungsi serta sasaran strategis untuk mengelola pendidikan di Indonesia mulai dari pendidikan awal (PAUD dan TK), dasar (SD), menengah pertama (SMP), dan menengah atas (SMA) sehingga diharapkan mampu membawa pendidikan di Indonesia terutama di Sulawesi Utara mengalami peningkatan kualitas dan juga kuantitas. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia dalam organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi. Jumlah pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara yaitu 178 terbagi atas 107 perempuan dan 71 laki-laki.

Kepemimpinan yang periodik di Dinas Pendidikan ini menciptakan gaya yang berbeda-beda untuk setiap pimpinannya. Kepala Dinas sebagai pemimpin yang saat ini memiliki gaya yang tegas, profesional, namun tetap bersahabat atau mudah bergaul dengan bawahan. Kondisi ini membuat pegawai dapat termotivasi untuk menunjukkan performa terbaik mereka. Pimpinan di kantor ini terbiasa mengarahkan bawahannya sebelum melakukan pekerjaan tak jarang juga menunjukkan hal-hal yang perlu untuk diperbaiki.

Budaya organisasi yang tercipta di kantor ini yaitu rasa kekeluargaan dimana setiap pegawai saling memperhatikan dan saling menolong satu dengan yang lainnya. Rasa kebersamaan selalu tercipta tanpa memandang jabatan atau lain sebagainya. Budaya ini yang membuat setiap karyawan merasa nyaman dan betah saat berada di kantor. Tentu saja hal ini akan berdampak pada nilai-nilai individu yang baik, karena setiap pegawai tahu hal baik apa yang perlu dilakukan. Gambaran ini dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara baik dan dapat menjadi contoh untuk departemen lainnya. Namun demikian kepemimpinan yang periodik ini bisa berubah dengan pemimpin yang baru. Akan tetapi kenyamanan di tempat kerja dapat tetap baik jika nilai-nilai personal dan budaya organisasi tetap ditingkatkan.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh:

1. Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.
2. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.
3. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.
4. Nilai-Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006:2). Sedangkan Hasibuan (2009:10) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu

dan seni dalam mengatur hubungan serta pemanfaatan kemampuan SDM secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Kinerja**

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:67). Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004:309). Dengan demikian kinerja merupakan hasil dari kemampuan yang dicapai seorang tenaga kerja yang sesuai dengan peran dalam organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Wursanto, 2005:200). Pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menggunakan pengaruhnya kepada anggota kelompok atau bawahan agar mereka mau bertindak atau berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkan untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditetapkan dan bukan mementingkan tujuan pribadinya (Wahyuningsih, Binarsih, & Istiatin, 2013). Kesimpulannya yaitu gaya kepemimpinan merupakan karakter yang yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin guna mempengaruhi bawahan untuk dapat melakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi juga sering dimaknakan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan perusahaan dalam pengelolaan karyawan (Robbins, 2006: 116). Definisi lain juga mengatakan bahwa Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku organisasi (Luthans, 2003:15). Kesimpulannya yaitu budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau filosofi mendasar yang memberikan arahan perilaku pegawai dalam organisasi.

### **Nilai-Nilai Personal**

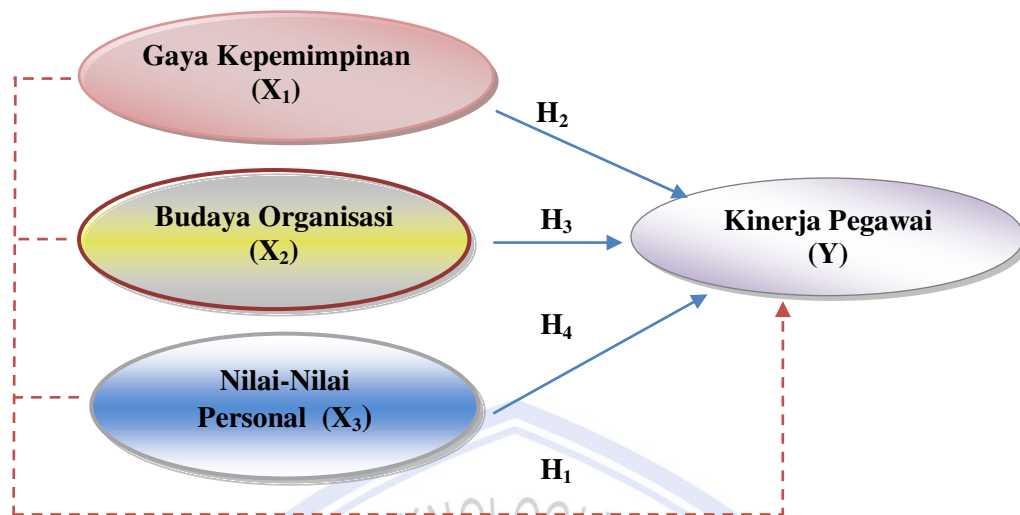
Nilai-nilai personal pegawai biasanya akan tercermin dalam perilaku dan sikap pegawai di tempat kerja dan nilai-nilai ini dipengaruhi oleh latar budaya bangsa pegawai tersebut (Hoftstede dalam Gustomo dkk, 2011:15). Selanjutnya Woodcock dan Francis (1990:3) mendefinisikan *personal values* sebagai: *Beliefs about what is good or bad, important or not important.* (Keyakinan mengenai apa yang baik atau buruk, penting atau tidak penting). Dapat dikatakan bahwa *values personal* merupakan suatu sikap dan perilaku pegawai serta keyakinan terhadap sesuatu yang baik ataupun buruk.

### **Penelitian Terdahulu**

Gustomo, dkk (2011), mengambil judul Pengaruh Nilai-Nilai Personal dalam Perspektif Dimensi Multikultural terhadap Kinerja Tim dengan Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Variabel Moderator. Hasilnya yaitu terdapat tiga variabel yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Variabel-variabel tersebut adalah long term orientation, power distance, and neutral affective. Variabel power distance dan neutral affective memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim setelah diperkuat oleh variabel kepemimpinan kolaboratif. Trang (2013), dengan judul Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. hasil penelitiannya yaitu gaya kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,447 yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan. Budaya organisasi signifikan artinya budaya

Antou (2013), judul penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado. Hasil penelitian yaitu gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Maramis (2013), dengan judul Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado. Hasil uji menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan. Secara parsial kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

*Sumber: Kajian Teori 2015*

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan. Hipotesis merupakan pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada satu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal diduga secara bersama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>3</sub> : Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>4</sub> : Nilai-Nilai Personal diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini bersifat asosiatif yaitu jenis penelitian yang menganalisis hubungan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan nilai personal terhadap kinerja.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara Manado. Waktu penelitian adalah bulan Juni sampai bulan Agustus 2015.

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 178 orang pegawai. Sedangkan metode pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 64 orang responden. Teknik sampling yang digunakan yaitu acak proporsional.

### Data dan Sumber Data

Data adalah sekumpulan informasi, dalam pengertian bisnis, data merupakan sekumpulan informasi dalam pengambilan keputusan (Kuncoro, 2009: 59). Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti (tidak melalui perantara), data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara atau tanya jawab dari sumbernya, yaitu dari konsumen. Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu melalui data-data pegawai dari instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat.

### Teknik Analisis Data

Karena penelitian ini adalah penelitian bersifat kuantitatif maka data yang diperoleh dari responden lewat kuesioner dikodekan sesuai dengan skala Likert 1 – 5, dan kemudian ditabulasi dengan menggunakan analisis statistik dengan program komputer SPSS. Data yang terkumpul akan dianalisis dengan beberapa tahap, pertama uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan terakhir analisis regresi linear berganda.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan apabila penelitian menggunakan metode regresi berganda. Natawiria dan Riduwan (2013:88) menyatakan definisi analisis regresi ganda ialah suatu alat analisis preramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua atau variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat. Data yang akan diolah dengan regresi berganda yang dibantu oleh SPSS, harus memenuhi asumsi-asumsi tertentu agar model regresi tidak bias. Terdapat empat jenis uji asumsi klasik yaitu uji normalitas residual, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

### Uji Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)

Uji R<sup>2</sup> atau uji determinasi merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi, karena dapat menginformasikan baik atau tidaknya model regresi yang terestimasi, atau dengan kata lain angka tersebut dapat mengukur seberapa dekatkah garis regresi yang terestimasi dengan data sesungguhnya. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi sama dengan 0 (R<sup>2</sup> = 0), artinya variasi dari Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila R<sup>2</sup> = 1, artinya variasi dari Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila R<sup>2</sup> = 1, maka semua titik pengamatan berada tepat pada garis regresi. Dengan demikian baik atau buruknya suatu persamaan regresi ditentukan oleh R<sup>2</sup> nya yang mempunyai nilai antara nol dan satu. Santoso dalam Priyatno (2008:81), Adjusted R square adalah R square yang telah disesuaikan nilai ini selalu lebih kecil dari R square dari angka ini bisa memiliki harga negatif, bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted R<sup>2</sup> sebagai koefisien determinasi.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian analisis regresi linier berganda antara variabel dependen (Kinerja Pegawai) dengan variabel independen (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-nilai Personal) dengan menggunakan regresi linier berganda, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Data diolah menggunakan komputer dengan bantuan software program SPSS. Persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e.$$

Ket : Y = Kinerja Pegawai  
 X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan  
 X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi  
 X<sub>3</sub> = Nilai-nilai Personal  
 a = Konstanta  
 b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi  
 e = Kemungkinan Error

### Uji Hipotesis

Terdapat dua jenis pengujian hipotesis dalam regresi linear berganda, uji hipotesis simultan (Uji F) dan uji hipotesis parsial (Uji t). Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> secara simultan

atau secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y. Sedangkan uji t untuk mengetahui secara parsial atau masing-masing pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### Uji Simultan (Uji F)

Cara pengujiannya dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan 0,05 (5%). Ketentuannya yaitu:

1. Jika Sig > 0,05 maka Ho diterima
2. Jika sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima

### Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau secara sendiri-sendiri antara variabel Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), Reward ( $X_2$ ) dan Punishment ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Keputusannya berdasarkan pada ketentuan dimana jika nilai Sig > 0,05 maka Ho diterima, sedangkan jika sig < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Indikator	Korelasi (r)			Koefisien	
		R	Sig	Status	Alpha Cronbach	Status
GAYA KEPEMIMPINAN ( $X_1$ )	X1.1	0,846	0,000	Valid	0,941	Reliabel
	X1.2	0,944	0,000	Valid		
	X1.3	0,944	0,000	Valid		
	X1.4	0,865	0,000	Valid		
	X1.5	0,906	0,000	Valid		
BUDAYA ORGANISASI ( $X_2$ )	X2.1	0,709	0,000	Valid	0,812	Reliabel
	X2.2	0,910	0,000	Valid		
	X2.3	0,868	0,000	Valid		
	X2.4	0,647	0,000	Valid		
	X2.5	0,657	0,000	Valid		
NILAI-NILAI PERSONAL ( $X_3$ )	X3.1	0,457	0,000	Valid	0,694	Reliabel
	X3.2	0,581	0,000	Valid		
	X3.3	0,576	0,000	Valid		
	X3.4	0,695	0,000	Valid		
	X3.5	0,586	0,000	Valid		
	X3.6	0,626	0,000	Valid		
	X3.7	0,642	0,000	Valid		
KINERJA PEGAWAI (Y)	Y1.1	0,568	0,000	Valid	0,840	Reliabel
	Y1.2	0,883	0,000	Valid		
	Y1.3	0,923	0,000	Valid		
	Y1.4	0,928	0,000	Valid		

Sumber: Hasil Olah Data SPSS Tahun 2015

Tabel 1 menunjukkan bahwa keseluruhan item pertanyaan untuk variabel adalah valid karena berada di atas nilai kritisnya  $r_{tabel} = 0,247$  (dari tabel *Rho Spearman*,  $df = (\alpha=0,05, n-3=61)$  sehingga butir instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Rata-rata nilai r hitung yang diperoleh lebih tinggi dari pada nilai kritis (> CR) sebesar 0,30 serta jika dilihat dari nilai rata-rata r hitung dibandingkan dengan rata-rata r tabel, rata-rata r hitung lebih tinggi dari r tabel yaitu 0,245 ( $n = 64$ , taraf signifikansi = 5%). Hasil uji reliabilitas yang terlihat pada Tabel 1 maka seluruh variabel dalam instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dimana nilai Alpha Cronbach yang dihasilkan masing-masing variabel berada di atas nilai kritis yang disarankan.

Tabel 1 terlihat bahwa nilai item total dari seluruh variabel diindikasikan reliabel. Ini dapat dilihat dari nilai *Alpha Cronbach's* dari masing-masing variabel baik variabel bebas serta variabel terikat memiliki nilai rata-rata yang reliabel yakni di atas 0,60. Jadi dapat dikatakan seluruh variabel konstruk valid dan reliabel sehingga dapat diterima dan digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), dimana model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Pada Tabel 2 berikut merupakan uji multikolinearitas menggunakan nilai VIF.

**Tabel 2. Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya Kepemimpinan	.912	1.097
Budaya Organisasi	.910	1.099
Nilai-Nilai Personal	.998	1.002

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

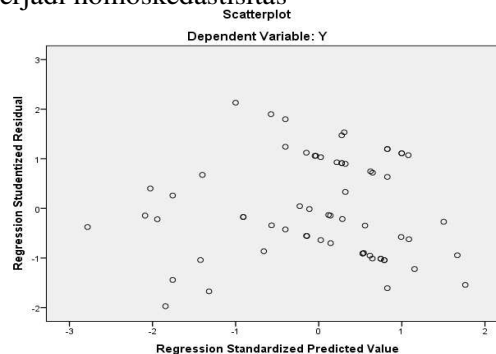
Dasar pengambilan keputusan uji uji multikolinearitas:

1. Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.
2. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

Hasil tabel 2 diketahui bahwa nilai VIF untuk Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah 1,097, nilai VIF Budaya Organisasi ( $X_2$ ) adalah 1,099, dan nilai VIF untuk Nilai-Nilai Personal ( $X_3$ ) adalah 1,002. Semua nilai VIF tersebut lebih kecil daripada 10 ( $1,097 < 10$ ;  $1,099 < 10$ ;  $1,002 < 10$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas di antara variabel bebas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas atau disebut terjadi homoskedastisitas



**Gambar 2. Hasil uji heterokedastisitas**

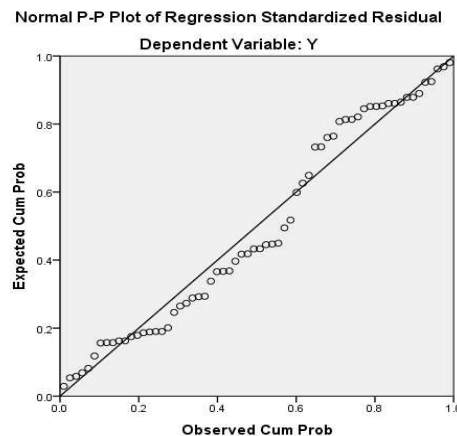
Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas dengan melihat Scatterplot, dimana:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 2 dapat dilihat semua data menyebar di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi ganda ini memenuhi persyaratan untuk uji asumsi klasik.

### Uji Normalitas Residual



**Gambar 3. Uji Normalitas Residual**

Sumber: Olah data spss (2015)

Cara untuk melihat linearitas residual adalah dengan melihat grafik normalitas dari Grafik Normal P-Plot. Jika data normal maka penyebaran data di sepanjang garis P-Plot merata dan mengikuti garis lurus yang terletak dekat. Gambar 3 menunjukkan bahwa grafik *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* menggambarkan penyebaran data disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal grafik tersebut, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara normal.

### Koefisien Korelasi (R)

Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal dapat dilihat melalui koefisien korelasi terutama digunakan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara. Hasil koefisien korelasi atau R sebesar 0,327 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara, mempunyai pengaruh yang positif sebesar 45,1%.

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

Hasil Koefisien Determinasi atau *R square* ( $r^2$ ) adalah 0,203 yang menunjukkan bahwa 20,3% Kinerja Pegawai pada Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara, dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal sementara sisanya sebesar 0,797 atau 79,7% ( $1-0,203=0,797$  atau  $100\%-20,3\%=79,7\%$ ) dipengaruhi oleh sebab-sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

### Regresi Linier Berganda

**Tabel 3. Output regresi linier berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.054	3.664		1.380	.173		
	X <sub>1</sub>	.160	.105	.185	1.529	.132	.912	1.097
	X <sub>2</sub>	.305	.105	.353	2.918	.005	.910	1.099
	X <sub>3</sub>	.078	.087	.104	.898	.373	.998	1.002

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil olah data 2015

Persamaan regresi bentuk *Standardized Coefficients* diperoleh persamaan sebagai berikut:



$$Y = 5,054 + 0,160X_1 + 0,305X_2 + 0,078X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar 5,054 artinya jika variabel independen yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan  $X_1$ , Budaya Organisasi  $X_2$ , dan Nilai-Nilai personal  $X_3$  mengalami peningkatan sebesar 1 skala, Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 5,054 satuan.
2. Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan sebesar 0,160 artinya, apabila Gaya Kepemimpinan meningkat sebesar 1 skala dalam jawaban responden maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,160.
3. Koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0,305 artinya, apabila Budaya Organisasi meningkat sebesar 1 skala dalam jawaban responden maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,305.
4. Koefisien regresi Nilai-Nilai Personal sebesar 0,078 artinya, apabila Nilai-Nilai Personal meningkat sebesar 1 skala dalam jawaban responden maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,160.

### Uji Hipotesis

Terdapat dua jenis pengujian hipotesis dalam regresi linear berganda, uji hipotesis simultan (Uji F) dan uji hipotesis parsial (Uji t). Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara simultan atau secara bersama-sama mempengaruhi variabel Y. Sedangkan uji t untuk mengetahui secara parsial atau masing-masing pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

### Uji Simultan (Uji F)

Cara pengujiannya dilakukan dengan membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan 0,05 (5%). Ketentuannya yaitu: Jika Sig > 0,05 maka  $H_0$  diterima, dan jika sig < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4. Output Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.055	3	17.018	5.107	.003 <sup>b</sup>
	Residual	199.945	60	3.332		
	Total	251.000	63			

Sumber: Hasil olah data SPSS 2015

Hasil pengujian model regresi untuk keseluruhan variabel menunjukkan nilai F hitung = 5,107 dengan signifikansi 0,003. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, hasil tersebut didapat bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

### Uji Parsial (Uji t)

Mengetahui pengaruh secara parsial atau secara sendiri-sendiri antara variabel Penilaian Kinerja ( $X_1$ ), Reward ( $X_2$ ) dan Punishment ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Pertamina (Persero) Manado. Keputusannya berdasarkan pada ketentuan dimana jika nilai Sig > 0,05 maka  $H_0$  diterima, sedangkan jika sig < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Outputnya sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji t**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.054	3.664		1.380	.173		
	$X_1$	.160	.105	.185	1.529	.132	.912	1.097
	$X_2$	.305	.105	.353	2.918	.005	.910	1.099
	$X_3$	.078	.087	.104	.898	.373	.998	1.002

Sumber: Olah data spss (2015)

Hasil perhitungan diperoleh :

1. Variabel Gaya Kepemimpinan, T hitung 1,529 < T tabel 1,669, dengan demikian  $H_0$  diterima, dan menolak  $H_a$  yang menyatakan tidak ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai ditolak .

2. Variabel Budaya Organisasi,  $T$  hitung  $2,918 > T$  tabel  $1,669$ , dengan demikian  $H_0$  ditolak, dan menerima  $H_a$  yang menyatakan ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai diterima atau terbukti.
3. Variabel Nilai-Nilai Personal,  $T$  hitung  $0,898 < T$  tabel  $1,669$ , dengan demikian  $H_0$  diterima, dan menolak  $H_a$  yang menyatakan tidak ada pengaruh Nilai-Nilai Personal terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan ada pengaruh Nilai-Nilai Personal terhadap Kinerja Pegawai ditolak atau tidak terbukti.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji statistic ditemukan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan nilai-nilai personal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara. Hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian ini cocok atau fit karena hasil uji  $F$  dan uji signifikan menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan nilai-nilai personal berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil Uji Statistik yaitu uji  $t$  dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai koefisien yang tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara variabel gaya kepemimpinan tidak terlalu berdampak terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dan tidak mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Antou (2013), Trang (2013), dan Maramis (2013) dimana dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian ini gaya kepemimpinan ditemukan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil Uji Statistik yaitu uji  $t$  dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai koefisien yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara variabel budaya organisasi berdampak terhadap kinerja pegawai khususnya di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian ini sama dan mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Antou (2013) dan Maramis (2013) dimana dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian ini budaya organisasi ditemukan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan atau memperkuat penelitian sebelumnya tersebut.

### **Pengaruh Nilai-Nilai Personal terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil Uji Statistik yaitu uji  $t$  dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai personal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai koefisien yang tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Utara variabel nilai-nilai personal tidak terlalu berdampak terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dan tidak mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Gustomo, dkk (2011) dimana dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa variabel nilai-nilai personal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam penelitian ini nilai-nilai personal ditemukan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah

1. Hasil uji statistik khususnya model penelitian yang terdiri dari: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai-Nilai Personal memilikipengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Model ini berlaku pada pegawai di di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.
2. Hasil Uji Statistik ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai koefisien yang tidak signifikan.

3. Hasil Uji Statistik ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai koefisien yang signifikan.
4. Hasil Uji Statistik ditemukan bahwa nilai-nilai personal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara dengan nilai koefisien yang tidak signifikan.

### Saran

Saran dari penulis untuk pimpinan Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara sebaiknya tetap mengarahkan serta mempengaruhi secara positif para pegawai, dan juga perlu untuk tetap mempertahankan serta meningkatkan budaya organisasi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antou, D. O. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No 4. [ejournal.unsrat.ac.id/index/emba/article](http://ejournal.unsrat.ac.id/index/emba/article). Diakses Oktober 2015. Hal. 151-159.
- Gustomo, A., M. P, Hutagaol., S, Mangkuprawira., dan S. U, Putro. 2011. Pengaruh Nilai-Nilai Personal dalam Perspektif Dimensi Multikultural terhadap Kinerja Tim dengan Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Variabel Moderator. *Jurnal SBM ITB*. Vol. 1, No. 1. <http://www.jurnal.itb/view>. Diakses Oktober 2015. Hal. 1-15.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.
- Luthans, F. 2003. *Organizational Behaviour* (9th Edition ed.). McGraw Hill, New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. Rosdakarya, Bandung.
- Maramis, E. 2013. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No.1. [ejournal.unsrat.ac.id/index/emba/article](http://ejournal.unsrat.ac.id/index/emba/article). Diakses Oktober 2015. Hal. 955-963.
- Natawiria, Asep Suryana dan Riduwan. 2013. *Statistika Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Paham Analisis Statistik Data Dengan SPSS*. Mediakom, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi, edisi Bahasa Indonesia*. Prenhallindo, Jakarta
- Trang, Dewi S. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*. Vol, No.3. [devi\\_shandy@yahoo.co.id](mailto:devi_shandy@yahoo.co.id). Diakses Oktober 2015. Hal. 208-16.
- Wahyuningsih, S., Binarsih S. B & Istiatin. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Syariah* . Vol. 1, No. 1. <http://www/jurnal/manajemenbisnis/index/view>. Diakses Oktober 2015. Hal. 1205-1220.
- Wursanto, I. G. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Andi, Yogyakarta.
- Woodcock, Mike dan Dave Francis. 1990. *Unblocking Your Organization*. Univeristy Associates, Inc. California.