

## **DETERMINASI POLA KEPEMIMPINAN HINDU, ETOS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI IHDN DENPASAR**

Komang Dian Adi Purwadi, Anggan Suhandana, Ketut Suarni  
Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: [kodyattention@ymail.com](mailto:kodyattention@ymail.com),  
[anggan.suhandana@pasca.undiksha.ac.id](mailto:anggan.suhandana@pasca.undiksha.ac.id),  
[ketut.suarni@pasca.undiksha.ac.id](mailto:ketut.suarni@pasca.undiksha.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Pendekatan penelitian yang digunakan tergolong penelitian *ex post facto*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai IHDN Denpasar yang berjumlah 83 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *proportional random sampling*, dengan ukuran sebanyak 77 orang. Pengumpulan data disaring dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan metode korelasi parsial dan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat determinasi pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 39,3%, (2) terdapat determinasi etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 29,1%, (3) terdapat determinasi pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 22,1%, dan (4) terdapat determinasi pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 51,5%. Berdasarkan temuan penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat determinasi pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar.

**Kata kunci:** pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai

### **Abstract**

This study aimed to find the determination of Hindu leadership pattern, work ethos, and organization culture towards employee performance at IHDN Denpasar both simultaneously or partially. This study belonged to the *ex post facto* approach. The populations of this study were the employee of IHD Denpasar that consisted of 83 employees. The sampling technique was taken by *proportional random sampling* with the size were 77 employees. The data were collected by questionnaire. Data analysis methods that used in this study were partial correlation and multiple linear regression. The findings result show that: (1) there is a determination of Hindu leadership pattern towards employee performance with the determination of 39.3%, (2) there is a determination of work ethos towards employee performance with the determination of 29.1%, (3) there is a determination of organization culture towards employee performance with the determination of 22.1%, and (4) there is a determination of Hindu leadership pattern, work ethos, and organization culture towards employee performance at IHDN Denpasar with the determination of 51.5%. Based on those findings, it could be concluded that there is there is a determination of Hindu leadership pattern, work ethos, and organization culture towards employee performance at IHDN Denpasar.

**Keywords:** Hindu leadership pattern, work ethos, organization culture, and employee performance

## PENDAHULUAN

Sebagaimana telah diamanatkan di dalam peraturan perundang-undangan, aparatur Negara dalam meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi kerja dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi. Maka itu aparatur negara hendaknya dapat bersikap disiplin dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Pendayagunaan aparatur negara terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman pada masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan aparat sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas. Undang-Undang Pokok Kepegawaian yaitu Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 telah dirubah melalui UU No.43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil, dan diatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri adalah suatu landasan hukum untuk menjamin pegawai negeri dan dapat dijadikan dasar untuk mengatur penyusunan aparatur negara yang baik dan benar.

Penyusunan aparatur negara menuju kepada administrasi yang sempurna sangat bergantung kepada kualitas pegawai negeri dan mutu kerapian organisasi aparatur itu sendiri. Dapat diketahui bahwa kedudukan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan. Berhasil tidaknya misi dari pemerintah tergantung pada aparatur negara karena pegawai negeri merupakan aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dalam mewujudkan cita-cita pembangunan nasional.

Sesuai dengan tujuan pemba-

ngunan nasional sebagaimana telah tercantum didalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 ialah melindungi segenap bangsa Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Tujuan pembangunan tersebut dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang direncanakan dengan terarah dan realitas serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh. Tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur, merata dan berkesinambungan antara material dan spiritual yang berdasarkan pada Pancasila di dalam wadah negara Kesatuan Republik Indonesia. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional terutama tergantung pada kesempurnaan Pegawai Negeri.

Pencapaian tujuan nasional memerlukan pegawai negeri yang memiliki kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Selain itu, pegawai perlu memiliki mental yang baik, berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna, berkualitas tinggi, mempunyai kesadaran tinggi akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara, abdi negara, serta abdi masyarakat. Untuk mewujudkan pegawai negeri sebagaimana tersebut di atas maka perlu adanya pembinaan dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja. Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu pengangkatan pertama di dasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan di dalam pengembangan selanjutnya yang

dapat menjadi pertimbangan adalah masa kerja, kesetiaan, pengabdian serta syarat-syarat objektif lainnya.

Pegawai negeri bukan saja unsur aparat negara tetapi juga merupakan Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang selalu hidup di tengah masyarakat dan bekerja untuk kepentingan masyarakat. Oleh karena itu dalam pelaksanaan pembinaan pegawai negeri bukan saja dilihat dan diperlakukan sebagai Aparatur Negara, tetapi juga dilihat dan diperlakukan sebagai warga negara. Hal ini mengandung pengertian, bahwa dalam melaksanakan pembinaan hendaknya sejauh mungkin diusahakan adanya keserasian antara kepentingan dinas dan kepentingan pegawai negeri sebagai perorangan, dengan ketentuan bahwa apabila ada perbedaan antara kepentingan dinas dan kepentingan pegawai negeri sebagai perorangan, maka kepentingan dinaslah harus diutamakan.

Negara yang bersih, kuat, dan berwibawa membutuhkan aparatur yang seluruh tindakannya dapat dipertanggung jawabkan, baik dilihat dari segi moral dan nilai-nilai luhur bangsa maupun dari segi peraturan perundang-undangan serta tidak mengutamakan orientasi kekuasaan yang ada dalam dirinya untuk melayani kepentingan umum dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Tetapi kenyataannya, berdasarkan pada observasi mengenai pembangunan menunjukkan bahwa hambatan pelaksanaan pembangunan terkadang justru muncul dari kalangan Aparatur Negara sendiri.

Jiwa kepegawaian yang mempunyai sifat seperti tersebut di atas akan berakibat negatif terhadap kinerja pegawai negeri yang bersangkutan karena tidak adanya pengembangan pola pikir kerja sama dan pemakaian

kelengkapan peralatan dalam mendukung kelancaran tugas. Berdasarkan pada hal tersebut, Pegawai Negeri Indonesia dipandang masih banyak kekurangan yaitu kurang disiplin waktu, mengefisienkan tenaga dan kedisiplinan kerja.

Selain dari pada itu perlu dilaksanakan usaha penertiban dan pembinaan Aparatur Negara yang meliputi baik struktur, prosedur kerja, kepegawaian maupun sarana dan fasilitas kerja, sehingga keseluruhan Aparatur Negara baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah benar benar merupakan Aparatur yang ampuh, berwibawa, kuat, berdayaguna, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang Undang 1945, Negara dan Pemerintah” Terkait dengan pembinaan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang Undang No.43 tahun 1999 tersebut, maka salah satu faktor yang dipandang sangat penting dan prinsipil dalam mewujudkan Aparatur Negara yang bersih dan berwibawa adalah masalah kedisiplinan para Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pemerintahan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Dalam meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, pemerintah telah memberikan suatu kebijaksanaan dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 yaitu tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik, akan tetapi sering terjadi di dalam suatu instansi pemerintah pegawainya melakukan pelanggaran disiplin seperti datang terlambat, pulang sebelum waktunya, bekerja sambil ngobrol dan penyimpangan-penyimpangan lain-

nya yang menimbulkan kurang efektifnya pegawai yang bersangkutan.

Dengan adanya pelanggaran disiplin sebagaimana tersebut di atas, yang kesemuanya menunjukkan adanya pelanggaran terhadap disiplin kerja pegawai yang menimbulkan suatu pertanyaan yaitu apakah pelanggaran pelanggaran tersebut sudah sedemikian membudayanya sehingga sulit untuk diadakan pembinaan atau penertiban sebagaimana telah di atur dalam UU No. 43 Tahun 1999. Kaitannya dengan kedisiplinan, IHDN Denpasar sebagai lembaga pendidikan, maka kedisiplinan pegawai sangat penting untuk menciptakan pemerintah yang bersih dan berwibawa. Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, maka untuk mewujudkan aparatur Pemerintahan yang bersih dan berwibawa, kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan, Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparat Pemerintah, abdi negara dan abdi masyarakat harus bisa menjadi suri tauladan terhadap masyarakat secara keseluruhan, sehingga masyarakat dapat percaya terhadap peran Pegawai Negeri Sipil.

Pendayagunaan aparatur negara terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman pada masyarakat. Kemampuan professional dan kesejahteraan aparat sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas. Undang-Undang Pokok Kepegawaian yaitu Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 telah diubah melalui UU No.43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil, dan diatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri adalah suatu landasan hukum untuk menjamin pegawai negeri dapat di jadikan dasar untuk mengatur penyusunan aparatur

negara yang baik dan benar. Kinerja pegawai merupakan bentuk sumbangan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Prawitosentono (1997:2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa permasalahan yang terjadi bisa saja berasal dari diri pegawai tersebut atau berasal dari lingkungan di tempat kerja mereka. Kinerja pegawai di IHDN Denpasar saat ini belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan. Hal tersebut sesuai dengan pengamatan yang dilakukan bahwa permasalahan yang dialami oleh para pegawai di IHDN Denpasar seperti: (1) Pola Kepemimpinan yang mungkin kurang tepat untuk diterapkan dan digunakan untuk memimpin bawahan sehingga menimbulkan beberapa ketidaktaatan dari beberapa pegawai yang tidak suka akan gaya kepemimpinan tersebut, (2) ada beberapa pegawai yang kurang mengefisienkan tenaga dan kedisiplinan (3) ada beberapa pegawai kurang peduli terhadap tugas pokok rutinnnya, (4) beberapa pegawai kurang ada inisiatif sendiri dalam mengerjakan tugas-tugas serta ada kecenderungan pegawai hanya menunggu perintah baru bekerja, (5) adanya pelanggaran disiplin seperti datang terlambat, pulang sebelum waktunya, bekerja sambil ngobrol dan penyimpangan-penyimpangan lainnya yang menimbulkan kurang efektifnya pegawai yang bersangkutan, (6) adanya sarana dan fasilitas kerja yang kurang memadai (7) terbaginya pegawai ketiga lokasi kampus yang berbeda, secara tidak langsung telah menurunkan kinerja kerja pegawai di

IHDN Denpasar. Sekilas gambaran di atas mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di IHDN Denpasar belum optimal.

Untuk mendapatkan solusi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, perlu dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan adanya temuan ini, dapat dijadikan pijakan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan. Permasalahan tersebut tidak segera diantisipasi dan dicari jalan keluarnya, maka akan membawa pengaruh terhadap kondisi kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi juga terhadap kinerja pegawai tersebut. Hal itu bisa mengakibatkan terhambatnya pegawai dalam menjalankan fungsi dari IHDN Denpasar.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, dimana banyak menguraikan kondisi ideal (seharusnya atau yang diharapkan) dari IHDN Denpasar sebagai organisasi pemerintah dibandingkan dengan fenomena yang terjadi saat ini tampaknya ada kesenjangan yang perlu diatasi. Kesenjangan tersebut adalah terdapatnya pemimpin yang tidak menerapkan ajaran kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan Hindu secara khusus dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu terdapat perilaku dari pegawai yang tidak memiliki etos kerja dan budaya organisasi secara efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan dari organisasi. Adanya berbagai permasalahan di IHDN Denpasar ini penulis mengkaji secara empirik melalui suatu penelitian yang berjudul determinasi pola kepemimpinan Hindu, etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar).

Berdasarkan paparan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) apakah

terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar?, (2) apakah terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar?, (3) apakah terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar?, dan (4) apakah terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama pola kepemimpinan Hindu, etos kerja dan budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar?.

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengungkapkan determinasi pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar, (2) untuk mengungkapkan determinasi etos kerja terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar, (3) untuk mengungkapkan determinasi pola budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar, dan (4) untuk mengungkapkan determinasi hubungan secara bersama-sama antara pola kepemimpinan Hindu, etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar.

## **METODE**

Pendekatan penelitian yang digunakan tergolong penelitian *ex post facto* dengan teknik korelasional, karena dalam penelitian ini tidak diadakan perlakuan (treatment atau manipulasi terhadap ubahan-ubahan penelitian. penelitian ini hanya mengungkapkan data berdasarkan hasil pengukuran gejala yang telah ada secara wajar pada subjek penelitian, karena tidak mengadakan perlakuan atau memanipulasi ubahan-ubahan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai IHDN Denpasar yang berjumlah 83 orang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *proportional random sampling*, dengan ukuran sebanyak 77 orang.

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari 4 variabel. Variabel bebas yang dilibatkan adalah pola kepemimpinan Hindu ( $X_1$ ), etos kerja ( $X_2$ ), dan budaya organisasi ( $X_3$ ). Adapun variabel terikatnya adalah kinerja pegawai IHDN Denpasar ( $Y$ ).

Pengumpulan data disaring dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan metode korelasi parsial dan regresi linier berganda. Sebelum melakukan uji korelasi parsial dan regresi linier berganda, dilakukan uji prasyarat analisis berupa: (1) uji normalitas sebaran

data, (2) uji linieritas garis regresi, (3) uji heteroskedastisitas, 4) uji multikolinieritas, dan (5) uji autokorelasi.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada empat hipotesis yang diuji dalam penelitian ini yaitu: (1) terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, (2) terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, (3) terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, dan (4) terdapat determinasi yang signifikan secara bersama-sama pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Rangkuman hasil analisis regresi dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Persamaan Regresi antara Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Variabel	Persamaan Regresi	$r_{xy}$	$r_{\text{parsial}}$	$R_y$	$R^2_y$	Determinasi (%)	$F_{\text{reg}}$	Keterangan
$X_1 - Y$	$\hat{Y} = 0,603X_1 + 52,006$	0,627	0,420	-	-	39,3%	-	Signifikan
$X_2 - Y$	$\hat{Y} = 0,735X_2 + 38,066$	0,540	0,334	-	-	29,1%	-	Signifikan
$X_3 - Y$	$\hat{Y} = 0,419X_3 + 74,917$	0,471	0,312	-	-	22,1%	-	Signifikan
$X_1, X_2, X_3 - Y$	$\hat{Y} = 0,375 + 0,388X_2 + 0,221X_3 + 5,087$	-	-	0,718	0,515	51,5%	25,848	Signifikan

Hipotesis nol yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Untuk menguji

hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Pola Kepemimpinan Hindu terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Variabel	$r_{hitung}$	$r$ parsial	Sig	Determinasi	Keterangan
$X_1$ dengan Y	0,627	0,420	0,000	39,3%	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi ( $r_{1y-23}$ ) sebesar 0,420 dan signifikansi  $p < 0,05$ . Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nol yang berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar.

Besaran determinasi pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar sebesar 39,3%.

Hipotesis nol yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Variabel	$r_{hitung}$	$r$ parsial	Sig	Determinasi	Keterangan
$X_2$ dengan Y	0,487	0,357	0,238	23,8%	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi ( $r_{2y-13}$ ) sebesar 0,334 dan signifikansi  $p < 0,05$ . Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nol yang berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi yang signifikan etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Besaran

determinasi etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar sebesar 29,1%.

Hipotesis nol yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi parsial dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Variabel	$r_{hitung}$	$r$ parsial	Sig	Determinasi	Keterangan
$X_3$ dengan Y	0,471	0,312	0,006	22,1%	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial didapat nilai korelasi ( $r_{3y-12}$ ) sebesar 0,312 dan signifikansi  $p < 0,05$ . Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nol yang berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Besaran determinasi budaya organisasi

terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar sebesar 22,1%.

Hipotesis nol yang diajukan berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Untuk menguji hipotesis ini, dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi ganda dan regresi ganda dengan bantuan program *SPSS for windows versi 16.00*. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Variabel Pola Kepemimpinan Hindu, Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai IHDN Denpasar

Sumber Variasi	JK	dk	RJK	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Sig
Regresi	1087,911	3	362,637	25,848	2,72	0,000
Sisa	1024,166	73	14,030			
Total	2112,078	76				

Berdasarkan hasil analisis korelasi ganda didapat nilai (R) sebesar 0,718,  $F_{hitung}$  sebesar 25,848, dan signifikansi  $p < 0,05$ . Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis nol yang berbunyi tidak terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar, ditolak. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar. Besaran determinasi pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar sebesar 51,5%.

Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa terdapat determinasi yang signifikan pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Sadia (2005) yang dalam penelitiannya mengangkat tentang Pengaruh Kepemimpinan Hindu, Humanisme dan Kompensasi Terhadap Etos Kerja Kepala Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Karangasem. Dalam penelitiannya diketahui bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan Hindu terhadap etos kerja.

Hasil penelitian relevan dengan temuan penelitian ini adalah Rudiarta (2003) yang meneliti tentang "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat 'Bank Pasar' Kabupaten Bangli". Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Jika dihubungkan dengan kinerja pegawai, maka perilaku pemimpin guna dapat mendorong

kinerja pegawai yang lebih baik, hendaknya mengikuti azas kepemimpinan Hindu yang terurai dalam *Asta Brata*. Jika seorang pemimpin dapat menjalankan ajaran kepemimpinan yang terurai dalam *Asta Brata* dengan baik maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pegawai ke arah yang lebih baik. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *Asta Brata* memuat faktor-faktor dalam Human Relation untuk mengarahkan seorang pemimpin dalam memandang bawahannya sebagai manusia budaya bukan manusia mesin.

Etos kerja dapat menciptakan situasi dan keadaan yang memotivasi pegawai mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada sikap individu yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Berkaitan dengan keberadaan pegawai sebagai bagian dari organisasi, etos kerja seseorang yang baik dapat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok agar kinerja pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan. Etos kerja yang efektif mampu menggunakan pendekatan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Pegawai dengan etos kerja tinggi akan tercermin dalam perilaku; bekerja keras, efisien dalam bekerja, berkeinginan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dari standar minimal yang ditetapkan, mau bekerja sama, proporsional, menghormati rekan kerja, dan sebagainya. Sebagai hasilnya, pegawai dengan etos kerja tinggi akan menjadi asset yang memberikan andil besar terhadap perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Keberadaan etos kerja yang tinggi dalam diri para pegawai dalam suatu perusahaan akan membuat para

pegawai tersebut efektif dalam bekerja. Sikap bertanggung jawab, keinginan dan keberanian untuk melakukan inovasi pada proses kerja di perusahaan merupakan perwujudan dari keberadaan etos kerja yang tinggi dalam diri para pegawai.

Budaya organisasi merupakan sistem dari nilai-nilai, pandangan, perilaku, serta keyakinan yang diyakini oleh seluruh anggota mengenai arti kerja dan pencerminalannya dalam upaya untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dalam konteks organisasi, cerminan budaya organisasi adalah upaya pencapaian keuntungan yang sebesar-besarnya, sementara dari sisi pegawai suatu organisasi adalah untuk mencapai meraih kepuasan yang setinggi-tingginya. Budaya organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi suatu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan suatu masalah.

## **PENUTUP**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diuraikan, berikut ini akan disajikan beberapa simpulan penelitian sebagai berikut: (1) terdapat determinasi pola kepemimpinan Hindu terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 39,3%, (2) terdapat determinasi etos kerja terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 29,1%, (3) terdapat determinasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 22,1%, dan (4) terdapat determinasi pola kepemimpinan Hindu, etos kerja, dan budaya

organisasi terhadap kinerja pegawai IHDN Denpasar dengan determinasi sebesar 51,5%.

Beberapa saran yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagi pimpinan, untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu didukung oleh kepemimpinan yang baik, oleh karena itu pihak pimpinan diharapkan dapat menerapkan kebijakan-kebijakan yang tepat bagi para pegawai. Selain itu, pimpinan sebagai pemimpin tertinggi hendaknya menunjukkan model kepemimpinan yang dapat diterima oleh para pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, (2) Bagi pegawai, hendaknya para pegawai mempertahankan atau meningkatkan etos kerjanya sebagai pegawai. Untuk mengoptimalkan etos kerja yang berperan bagi pegawai dalam menciptakan kinerja yang optimal, maka pegawai hendaknya menunjukkan semangat kerja yang tinggi, disiplin, dan bersikap santun serta hormat sehingga semakin meningkatkan etos kerja dari para pegawai itu sendiri. Selain itu, pegawai juga harus tetap patuh terhadap budaya organisasi yang telah ditetapkan, dan (3) bagi peneliti lain, disarankan agar hasil penelitian ini ditindaklanjuti oleh peneliti-peneliti selanjutnya dengan menggunakan literatur dan referensi yang lebih lengkap, waktu dan kegiatan yang lebih lama dan menggunakan sampel yang lebih luas serta kajian yang lebih mendalam agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, Rozali, 1986, *Hukum Kepegawaian*, CV. Rajawali, Jakarta
- Abdurahman h & Joko Affandi, 2002, *Wacana Pengembangan Kepegawaian*, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta
- Affandi, Joko M, 2002, *Pegawai Negeri Sipil di Era Otonomi Daerah*, Pusat Penelitian dan Pengembangan Badan Kepegawaian Negara, Jakarta
- Ali, Faried, 1996, *Hukum Tata Pemerintahan dan proses Legislatif Indonesia*, PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- Azwar, Saifuddin, 1997, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Brannen, Julia, 1999, *Memadu Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Gorda, I Gusti Ngurah, 1996, *Etika Hindu Dan Perilaku Organisasi*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Singaraja Bekerja Sama Dengan Vidya Kriya Gematama, Denpasar
- Gorda, I Gusti Ngurah, 2004, *Membudayakan Kerja Berdasarkan Dharma*, Pusat Kajian Hindu Budaya dan Perilaku Birokrasi STIE Satya Dharma Singaraja, Singaraja.
- Gordon, Thomas, 1990, *Kepemimpinan Yang Efektif*, Rajawali Pers, Jakarta
- Hasselbein, Frances, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, 1997, *The Leader Of The Future (Pemimpin Masa Depan)*, PT. Gramedia, Jakarta.

- Jaya, M.S Chandra, September 2007, Buletin Informasi Nomor 3, *Reformasi Birokrasi Menuju Pelayanan Prima*, 2006
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.
- Marwansyah & Mukaram, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, Indonesia
- Mimram, Umar, 1999, *Perilaku Organisasi*, CV. Citra Media, Surabaya.
- Moleong, L. J. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, Prof. Dr. H. Noeng, 2000, *Metodelogi Penelitian Kualitaitaif*, Reke Sarasin, Yogyakarta.
- Mulyana, Dedddy, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, 1991, *Metodologi Penelitian Pada Bidang Sosial*, Gajah Mada Universsity Press, Yogyakarta
- Nazir, Moh, 1983, *Metode Penelitian*, Ghalian Indonesia, Jakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 2005, *Teori Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta
- Osborne, David & Ted Gaebler, 1996, *Mewirauahakan Birokrasi (Reiventing Government)*, CV. Terina Grafika, Jakarta.
- Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 14 Tahun 2001 tentang *Organisasi Camat dan Kelurahan Kota Denpasar*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang *Kelurahan*
- Pusat Kajian & Diklat Aparatur Lembaga Administraso Negara, 2002, *Jurnal Wacana Kinerja*, Volume 5 Nomor 1 Maret 2002
- Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi*, PT. Intan Sejati Klaten.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Patologi Birokrasi Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sinamo, Jansen, 2005, *8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses*, Grafika Mardi Yuana, Bogor.
- Singarimbun, M dan Effend S, 1991, *Metode Penelitian Survey*, Lembaga Penelitian dan Penerangan Ekonomi, Jakarta.
- Sitanggang, 1998, *Filsafat dan Etika Pemerintahan*, CV. Muliasari, Jakarta.
- Suacana, Wayan Gede, 30 November 2005, Bali Post
- Sugiyono, 1997, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Supriatna, Tjahya, 1999, *Legitimasi Pemerintahan Dalam Konteks Administrasi Publik Memasuki Era Indonesia Baru*, Maulana, Bandung.
- Thoha, Miftah & Abdul Bantario, 2002, Kertas Kerja: *Problematika Birokrasi Pemerintah*, Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1991, *Perspektif Perilaku Organisasi*, CV. Rajawali Pers, Jakarta.
- Tim Peneliti BKN, 2004, *Pengaruh Pembinaan Terhadap Perilaku*

*Pegawai Negeri Sipil*, Pusat  
Penelitian dan Pengembangan,  
BKN Jakarta

Tyson Shaun & Tony Jackson, *The  
Essence Of Organizational  
Behavioral (Perilaku Organisasi)*,  
ANDI, Yogyakarta.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004  
tentang *Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999  
tentang *Pokok-Pokok Kepegawaian*.

Usmara, A, 2006, *Motivasi Kerja  
(Proses, Teori danPraktik)*,  
Amara Books, Yogyakarta.

Wasistiono, Sadu, 2002, *Manajemen  
Sumber Daya Aparatur  
Pemerintah Daerah*,  
Fokusmedia, Bandung

Wiratmaja, G.K Adia, 1995,  
*Kepemimpinan Hindu*, PT. Balai  
Pustaka, Denpasar.