

## ANALISIS FAKTOR GAYA KEPEMIMPINAN DAN FAKTOR ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA ORGANISASI YANG TELAH MENERAPKAN SNI 19-9001-2001

Biatna Dulbert Tampubolon

### Abstract

*An organization which has applied SNI 19-9001-2001, Quality Management System - Requirement, implicitly its officer performance must be good also. If the officer performance almost in entire unit relatively is not yet is maximal, so this research aim to know what factor that influencing the officer performance Leadership style, ethos and officer performance elaborate 30 questions on questionnaire and distributed to 50 officers at random. Then the answers of questionnaire analyses using partial and simultaneous analyst. The research result indicate that leadership style strongly influence the officer performance ( $Rho=0,811$ ), while ethos less influence toward performance ( $Rho=0,222$ ). Leadership style and ethos simultaneous analysis is more and more strong influence officer performance ( $Rho=0,812$ )*

**Keywords:** leadership style, ethos, performance

### 1. PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi beratnya tekanan persaingan seharusnya Indonesia telah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sejak tigapuluh atau dua puluh tahun yang lalu karena hanya sumber daya manusia yang handal yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi negara berkembang seperti Indonesia untuk mendapatkan manfaat dari era globalisasi tersebut.

Sumber daya manusia yang mempunyai etos kerja tinggi, terlatih dan terampil sebuah organisasi dapat melakukan pelatihan, pendidikan dan bimbingan bagi sumberdaya manusianya. Hanya saja untuk menghasilkan kinerja dan prestasi kerja yang tinggi seorang karyawan tidak hanya perlu memiliki keterampilan, tetapi juga harus memiliki keinginan dan kegairahan untuk berprestasi tinggi karena berkembang tidaknya suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun swasta, sangat ditentukan oleh anggota personil dari organisasi itu sendiri.

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan SNI 19-9001-2000, Sistem manajemen mutu – Persyaratan oleh organisasi karena didalamnya telah mencakup manajemen organisasi dan sumber daya manusia. Jadi secara implisit organisasi yang telah

menerapkan SNI 19-9001-2000 kinerja pegawainya sudah baik. Namun apabila sebuah organisasi yang pencapaian kinerja pegawainya dihampir seluruh unit pelaksana menjadi relatif belum maksimal. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

#### 1.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai organisasi.
- Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai organisasi.
- Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai.

#### 1.3 Ruang Lingkup

Penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang terdaftar pada sebuah organisasi dan hanya difokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap pencapaian kinerja organisasi. Namun, apakah dengan adanya kedua faktor tersebut akan mampu memperkuat perubahan yang positif terhadap terciptanya kinerja yang positif, mengingat sampai saat ini belum ada suatu bukti empiris yang dapat dijadikan indikator pasti terhadap kebijakan yang dilakukan.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Perkembangan sumber daya manusia di Indonesia

Manajemen adalah faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberikan motivasi untuk tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan organisasi atau organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini tidak menjadi prioritas. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu pertama adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Setelah krisis ekonomi, kini berjumlah sekitar 8 juta dan tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar. Kedua masalah tersebut menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi.

### 2.2 SNI 19-9001-2001 Sistem manajemen mutu – Persyaratan

Dalam Standar ini persyaratan umum sistem manajemen mutu (butir 4.1) merupakan persyaratan umum yang harus dipenuhi sebuah organisasi dengan mengikuti proses-proses yang telah ditetapkan organisasi dalam manual mutu (butir 4.2.2). Komitmen manajemen bagian dari tanggung jawab manajemen (butir 5.1), didalamnya juga terdapat hal yang menetapkan kebijakan mutu (b) dan memastikan tersedianya sumber daya (e).

Pada butir 6.2 dipaparkan tentang sumber daya manusia, personil yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi mutu produk harus memiliki kompetensi atas dasar pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman yang sesuai. Hal ini juga dikaitkan dengan prasarana yang diperlukan serta lingkungan kerja yang mendukung.

### 2.3 Kepemimpinan

Secara teoritis kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan, 1996). Dengan kepemimpinan yang baik diharapkan akan

meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diharapkan (baik oleh karyawan maupun organisasi yang bersangkutan)

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial (Sukidjo Noto Atmodjo, 2003).

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

Jadi pada hakekatnya esensi kepemimpinan, adalah:

- a. kemampuan mempengaruhi tatalaku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan sekerja atau atasan;
- b. adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, segesti, perintah, saran atau bentuk lainnya;
- c. adanya tujuan yang hendak dicapai.

Menurut penjelasan PP 10/1979 huruf (h) dikatakan bahwa "kepemimpinan" adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak akan dipercaya dan akhirnya tidak mendapat dukungan dari pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pandangan ke depan adalah memiliki visi ke depan yang lebih baik. Pemimpin yang baik juga harus mampu mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme. Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya, dan menjadi pembelajar terus-menerus.

Pemimpin yang efektif adalah yang (1) bersikap luwes, (2) sadar mengenai diri, kelompok, dan situasi, (3) memberi tahu

bawahan tentang setiap persoalan dan bagaimana pemimpin pandai dan bijak menggunakan wewenangnya, (4) mahir menggunakan pengawasan umum di mana bawahan tersebut mampu dan mau mengerjakan sendiri pekerjaan harian mereka sendiri dan mampu menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang ditentukan, (5) selalu ingat masalah mendesak, baik keefektifan jangka panjang secara individual maupun kelompok sebelum bertindak, (6) memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu baik secara individu maupun kelompok, (7) selalu mudah ditemukan bila bawahan ingin membicarakan masalah dan pemimpin menunjukkan minat dalam setiap gagasannya, (8) menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan, dan memberikan jawaban secara sungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit dan (9) memberikan petunjuk dan jalan keluar tentang metode/mekanisme pekerjaan dengan cukup, meningkatkan keamanan dan menghindari kesalahan seminimal mungkin.

#### 2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktifitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

#### 2.5 Etos Kerja

Etos kerja yang tinggi seyogyanya juga harus dimiliki oleh setiap pegawai karena organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang, dan memenangkan persaingan dalam merebut pangsa pasarnya. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja. Maka individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

- a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- b. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
- c. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
- d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
- e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya.

Sondang P. Siagian (2002) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan etos kerja ialah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktek-praktek yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan kekarayaan para anggota suatu organisasi.

Daya pendorong bagi pendisiplinan jajaran kerja diberikan oleh Herzberg. Dasar bagi gagasannya adalah bahwa faktor-faktor yang memenuhi kebutuhan orang akan pertumbuhan psikologis, khususnya tanggung jawab dan etos kerja untuk mencapai tujuan yang efektif.

Beberapa penelitian riset mendukung asumsi bahwa etos kerja merupakan faktor penting yang menentukan pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik dan bertambahnya kepuasan. Ford menyatakan bahwa 17-18 percobaan di sebuah organisasi memperlihatkan peningkatan yang positif sesudah adanya etos kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa etos kerja memberikan prestasi yang lebih baik dan kepuasan yang lebih baik pula.

Etos kerja yang tinggi biasanya muncul karena berbagai tantangan, harapan-harapan, dan kemungkinan-kemungkinan yang menarik. Situasi yang demikian dapat membuat manusia itu bekerja dengan rajin, teliti, berdedikasi, serta tanggung jawab yang besar.

#### 2.6 Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan pusat pertanggungjawaban atau personel dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Pencapaian kinerja dalam suatu lembaga instansi pemerintah (termasuk pemerintah daerah) sering diukur dari sudut pandang masing-masing stakeholders, misalnya lembaga legislatif, instansi pemerintah, pelanggan,

pemasok, dan masyarakat umum. Idealnya pengukuran kinerja yang dipakai oleh instansi pemerintah disusun setelah memperoleh masukan dari lembaga konstituen, sehingga diperoleh suatu konsensus atas apa yang diharapkan oleh stakeholder atas organisasi tersebut. Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme yang jelas.

Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- a. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang

memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh: anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.

- b. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan analisa deskriptif analitis dan naratif, didukung dengan pengamatan peristiwa yang tengah berlangsung pada saat penelitian. Dalam hal ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja sebagai variabel terhadap kinerja pegawai.

Data yang dikumpulkan berupa data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik wawancara yang berpedoman pada daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah disiapkan dimana responden dapat memilih jawaban sesuai dengan persepsinya (pertanyaan tertutup). Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah **skala likert**. Data sekunder dikumpulkan dengan cara peninjauan studi pustaka dan data-data dari lingkungan organisasi yang dianggap relevan dan terkait dengan penelitian ini.

Dalam usaha menganalisis serta membahas permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka digunakan pendekatan-pendekatan deskriptif analitis dan naratif. Seluruh data diolah dengan menggunakan software SPSS Version 14.00, sedangkan untuk menguji fenomena kuantitatif digunakan permodelan-permodelan prediksi sebagai berikut:

1. Regresi dan korelasi berganda

$$\hat{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Ket:  $\beta_1$  dan  $\beta_2$ , dan  $\alpha$  dapat diselesaikan melalui pendekatan berikut:

$$\alpha = \hat{Y} - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2$$

$$\beta_1 = \frac{(\sum X_2^2)(\sum X_1 X_2)(\sum X_2 Y)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1 X_2)^2}$$

$$\beta_2 = \frac{(\sum X_1^2)(\sum X_2 Y) - (\sum X_1 X_2)(\sum X_1 Y)}{(\sum X_1^2)(\sum X_2^2) - (\sum X_1 X_2)^2}$$

2. Korelasi linier berganda dapat dituliskan sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{\beta_1 \sum X_1 Y + \beta_2 \sum X_2 Y + \beta_n \sum X_n Y}{\sum Y^2}$$

3. Pendugaan dari pengujian models :

Kesalahan baku ( $S_e$ ), adalah:

$$S_e = \frac{\sqrt{\sum Y^2 - [\beta_1(\sum X_1 Y) + \beta_2(\sum X_2 Y) + \dots + \beta_n(\sum X_n Y)]}}{n - m}$$

$S_e$  = Kesalahan baku regresi berganda

$n$  = Jumlah observasi

$m$  = Jumlah konstanta dalam persamaan regresi berganda

Untuk koefisien regresi berganda  $b_1$  dan  $b_2$  kesalahan bakunya dapat diselesaikan sebagai berikut:

$$S_{\beta_1} = \frac{S_e}{\sqrt{(\sum X_1^2 - nX_1^2)(1 - r^2 Y_1)}}$$

$$S_{\beta_2} = \frac{S_e}{\sqrt{(\sum X_2^2 - nX_2^2)(1 - r^2 Y_1)}}$$

4. Regresi dan korelasi parsial

$$\hat{Y} = \alpha + \beta X + e$$

Keterangan : Hal yang sama penduga  $b$ , dan  $\alpha$  dapat diselesaikan melalui metode OLS sebagai berikut :

$$\alpha = \hat{Y} - \beta X$$

$$\beta = \frac{\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X^2 - n\bar{X}^2}$$

5. Pendugaan dan pengujian koefisien regresi parsial

Kesalahan baku ( $S_e$ ), dapat diselesaikan dengan cara sebagai berikut :

$$a. S_e = \frac{\sqrt{\sum Y^2 - \alpha \sum Y - \beta \sum XY}}{n - 2}$$

b. Mencari koefisien regresi (Penduga  $\alpha$ ) kesalahan bakunya dapat diselesaikan sebagai berikut:

$$S_\alpha = \frac{\sqrt{\sum X^2 - S_e}}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

c. Sedangkan untuk koefisien regresi (Penduga  $\beta$ )

$$S_\beta = \frac{\sqrt{\sum Y^2 - \alpha \sum Y - \beta \sum XY}}{n - 2}$$

6. Pengujian hipotesis regresi parsial

Dalam upaya melakukan pengujian Signifikansi Models Regresi Parsial yang terbentuk dapat dilakukan melalui uji  $t_0$  sebagai berikut :

a. Untuk parameter A

$$t_0 = \frac{\alpha - A_0}{S_\alpha}$$

b. Untuk Parameter B

$$t_0 = \frac{\beta - B_0}{S_\beta}$$

Rumusan : Bila  $t_0 > t_{tabel}$ , maka untuk  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

Bila  $t_0 \leq t_{tabel}$ , maka untuk  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima

**Pengujian Models Prediksi**

Models – Models prediksi tersebut diatas akan diuji sesuai dengan parameter "BLUE" ( Best Linier Unbiased Estimator) adalah melalui pengujian berikut :

a. Uji Heteroskedasitas melalui parameter, Koefisien Spearman, dengan penduga T-spirmen.

$$t_0 = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}$$

Rumusan: Apabila  $t_0 > t_{tabel}$  atau  $\alpha = 0,05$ , maka tidak terdapat heterokedasitas pada models yang terbentuk

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Obyek analisis yang diteliti sebagai populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai organisasi tersebut sebanyak 200 orang. Kita dapat mengasumsikan karakteristik populasi adalah homogen, artinya semua pegawai mendapatkan pelayanan yang sama dari pihak manajemen organisasi. Jumlah sampel yang dapat dianggap representatif dapat dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 50 responden (William Emory:1999).

Pada dua tahun terakhir pencapaian kinerja pegawai organisasi ini belum

Tabel 1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	34	68.00
Perempuan	16	32.00
Σ	50	100.00

Sumber: Data responden diolah, Tahun 2007

##### b. Usia

Berdasarkan pengamatan terhadap 50 responden dalam penelitian ini, ternyata didominasi responden yang berusia 20-30 tahun sebesar 54 %, responden yang berusia 31-40 tahun sebesar 22 %, responden yang berusia 41-50 tahun sebesar 22 % dan selebihnya 2 % responden yang berusia diatas 50 tahun. Rincian pendistribusian responden berdasarkan usia terdapat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 2 Persentase Responden Berdasarkan Usia

Kategori usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 - 30 Tahun	28	56.00
31 - 40 Tahun	10	20.00
41 - 50 Tahun	11	22.00
> 50 Tahun	1	2.00
Σ	50	100.00

Sumber: Data responden diolah, Tahun 2007

memuaskan. Indikasi tersebut antara lain memperlihatkan bahwa pelayanan organisasi ini dinilai kurang memuaskan oleh pemangku kepentingan dan masyarakat dengan banyaknya komplain yang masuk.

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Responden

###### a. Jenis Kelamin

Berdasarkan pengamatan terhadap 50 responden dalam penelitian ini, ternyata didominasi responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 68 % dan selebihnya 32 % berjenis kelamin perempuan. Rincian pendistribusian responden berdasarkan jenis kelamin terdapat pada Tabel 1 berikut ini.

###### c. Pendidikan

Berdasarkan pengamatan terhadap 50 responden dalam penelitian ini, ternyata didominasi responden yang berpendidikan S1 sebesar 74 %, responden yang berpendidikan SMU sebesar 14 % responden yang berpendidikan Diploma sebesar 8 % dan selebihnya 4 % responden yang berpendidikan S2. Rincian pendistribusian responden berdasarkan pendidikan terdapat pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 3 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan

Kategori Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMU	7	14.00
Diploma	4	8.00
S1	37	74.00
S2	2	4.00
Σ	50	100.00

Sumber: Data responden diolah, Tahun 2007

**d. Masa Kerja**

Berdasarkan pengamatan terhadap 50 responden dalam penelitian ini, ternyata didominasi responden dengan masa kerja 1-10 tahun sebesar 80 %, responden dengan masa

kerja lebih dari 20 tahun sebesar 12 % dan selebihnya 8 % responden dengan masa kerja 11-20 tahun. Rincian pendistribusian responden berdasarkan masa kerja terdapat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4 Persentase Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kategori Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 - 10 Tahun	40	80.00
11 - 20 Tahun	4	8.00
> 20 Tahun	6	12.00
Σ	50	100.00

Sumber: Data responden diolah, Tahun 2007

**4.2 Bahasan Penelitian**

**4.2.1 Pengaruh Parsial Faktor Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Pada tahap awal, dilakukan analisa parsial untuk masing-masing variable, variabel gaya kepemimpinan akan memberikan kontribusi yang berbeda terhadap kinerja pegawai dari pada etos kerja.

Dari hasil pengolahan SPSS seperti pada tabel 5 dapat kita lihat jelas bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal itu dapat ditunjukkan dengan perolehan parameter Rho=0,811 (81,10%) dan dengan kontribusi R<sup>2</sup> = 0,657 (65,70%). Demikian juga prediksi model, yaitu  $\hat{y} = \alpha + \beta_1 X_1 + e$ , adalah positif yaitu  $\hat{y} = 25,841 + 0,393X_1 + e$ , dan mampu

memberikan kontribusi sebesar 81,10%, penduga parameternya pun signifikan. Perhatikan Nilai F-hitung > F-Signifikan atau 111,283 > 0,000, untuk a = 0,05. Kemudian dapat diamati, bahwa parameter penduga ganda tersebut telah memenuhi beberapa asumsi "BLUE" (Penduga yang Best Linier Unbiased Estimator). Perhatikan dan Probability (p) < a atau p 0,000 < 0,05. Yang memberikan arti dari kedua variabel independent variabel tidak terjadi homoskedasitas, (t.hitung constanta > t. signifikan atau 19,433> 0,000). Dengan demikian, penduga parameter tersebut diatas dapat dipastikan secara parsial mampu memprediksikan perubahan yang positif terhadap kinerja pegawai. Lebih jelasnya, pendistribusian data-data tersebut dapat diamati melalui tampilan Tabel 5 berikut ini.

Variabel Independen	Variabel Dependen	Rho	Parameter Kuantitatif untuk $\alpha = 0,05$ n(Signifikan F=0,000)		
			R	F Hitung	$\hat{y} = \alpha + \beta_1 X_1 + e$
X <sub>1</sub>	$\hat{y}$	0,811 (81,10%)	0,657 (65,70%)	0,000	Minimaise model melalui Metode "OLS" $\hat{y} = 25,841 + 0,393X_1 + e$

Sumber: Data responden, diolah tahun 2007

Keterangan: X<sub>1</sub> = Skor Gaya Kepemimpinan;  $\hat{y}$  = Skor Kinerja

Dari tabel diatas, maka dapat ditegaskan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini sangat nyata dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kemudian apabila diamati lebih jauh keberadaan nilai konstanta model ( $\alpha=25,841$ ) adalah dapat diimplikasikan bahwa kinerja individu pegawai telah terbentuk pada organisasi tersebut.

**4.2.2 Pengaruh Parsial Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil olahan data kuesioner dengan software SPSS pada penelitian ini ternyata variabel etos kerja kurang memberikan kontribusi dan masih signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal itu, dapat ditunjukkan dengan perolehan penduga parameter  $\hat{y} = \alpha + \beta_2 X_2 + e$ , yaitu

$\hat{y} = 32,659 + 0,179X_2 + e$ , dan hanya memberikan kontribusi sebesar 22,20%, walaupun penduga parameternya signifikan. Perhatikan Nilai F-hitung > F-Signifikan atau  $2,999 > 0,089$ , untuk  $\alpha = 0,05$ . Kemudian dapat diamati, bahwa parameter penduga ganda tersebut telah memenuhi beberapa asumsi "BLUE" (Penduga yang Best Linier Unbiased Estimator). Perhatikan  $R^2 = 4,90\%$  (Multikolinieritas yang relatif tinggi) dan Probability ( $p$ ) <  $\alpha$  atau  $p 0,089 < 0,05$ . Yang memberikan arti dari kedua variabel independent variabel tidak terjadi homoskedasitas, ( $t_{hitung}$  constanta >  $t_{signifikan}$  atau  $8,053 > 0,089$ ). Dengan demikian, penduga parameter tersebut diatas dapat dipastikan secara simultan mampu memprediksikan perubahan yang positif terhadap kinerja pegawai. Lebih jelasnya, pendistribusian data-data tersebut dapat diamati melalui tampilan Tabel 6 berikut ini.

Varibel Independen	Variabel Dependen	Rho	Parameter Kuantitatif untuk $\alpha=0,05$ (Signifikan F=0,089)		
			R	F Hitung	$\hat{y} = \alpha + \beta_2 X_2 + e$
$X_2$	$\hat{y}$	0,222 (22,20%)	0,049 (4,90%)	0,089	Minimaise model melalui Metode "OLS" $\hat{y} = 32,659 + 0,179X_2 + e$

Sumber: Data responden, diolah tahun 2007

Keterangan:

$X_2$  = Skor Etos Kerja

$\hat{y}$  = Skor Kinerja

Dari table diatas, maka dapat ditegaskan bahwa kontribusi variabel etos kerja dalam penelitian ini dilakukan kurang namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kemudian apabila diamati lebih jauh keberadaan nilai konstanta model ( $\alpha=32,659$ ) adalah dapat diimplikasikan bahwa kinerja individu pegawai telah terbentuk pada organisasi tersebut.

**4.2.3 Pengaruh Simultan Faktor Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap Kinerja**

Setelah analisa parsial kemudian dilakukan analisa pengaruh simultan gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil olahan data kuesioner pada penelitian ini ternyata kedua variabel

tersebut secara simultan mampu memberikan kontribusi yang relatif semakin besar dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal itu, dapat ditunjukkan dengan perolehan penduga parameter  $\hat{y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ , adalah positif yaitu  $\hat{y} = 25,641 + 0,396X_1 + 0,004X_2 + e$ , dan mampu memberikan kontribusi sebesar 81,20%, penduga parameternya pun signifikan. Perhatikan Nilai F-hitung > F-Signifikan atau  $45,362 > 0,000$ , untuk  $\alpha = 0,05$ . Kemudian dapat diamati, bahwa parameter penduga ganda tersebut telah memenuhi beberapa asumsi "BLUE" (Penduga yang Best Linier Unbiased Estimator). Perhatikan  $R^2=65,90\%$  (Multikolinieritas yang relatif tinggi) dan Probability ( $p$ ) <  $\alpha$  atau  $p 0,000 < 0,05$ . Yang memberikan arti dari kedua variabel independent variabel tidak terjadi homoskedasitas, ( $t_{hitung}$



constanta > t. signifikan atau  $9,451 > 0,000$ ). Dengan demikian, penduga parameter tersebut diatas dapat dipastikan secara simultan mampu memprediksikan perubahan yang positif

terhadap kinerja pegawai. Lebih jelasnya, pendistribusian data-data tersebut dapat diamati melalui tampilan Tabel 7 berikut ini.

Varibel Independen	Variabel Dependen	Rho	Parameter Kuantitatif untuk $\alpha = 0,05$ (Signifikan F=0,000)		
			R	F Hitung	$\hat{y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$
$X_1$	$\hat{y}$	0,812	0,659	0,000	Minimaise model melalui Metode "OLS" $\hat{y} = 25,641 + 0,396X_1 + 0,004X_2 + e$
$X_2$		(81,20%)	(65,90%)		

Sumber: Data responden, diolah tahun 2007

Keterangan:

$X_1$  = Skor Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Skor Etos Kerja

$\hat{y}$  = Skor Kinerja

Dari tabel diatas, maka dapat ditegaskan bahwa kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja dalam penelitian ini dilakukan sangat nyata dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Kemudian apabila diamati lebih jauh keberadaan nilai konstanta model ( $\alpha = 25,641$ ) adalah dapat diimplikasikan bahwa kinerja individu pegawai telah terbentuk pada organisasi tersebut.

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi tersebut. Sehingga dalam program pengembangan organisasi ke depan harus lebih diarahkan pada pengembangan gaya kepemimpinan (kepemimpinan) organisasi.
2. Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai organisasi tersebut.
3. Namun bila kedua faktor tersebut secara simultan mampu memberikan kontribusi yang relatif semakin besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dalam hal ini pengembangan

organisasi juga perlu meningkatkan gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan memberikan peningkatan pencapaian kinerja pegawai yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Buchanan, David; Hencznski, Andrsej, 1997. Organizational Behavior an Introductory Text. Third Edition, Europe, Prentice Hall.
2. Cascio, Wayne F, 1995, Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits. Fourth Edition, Singapore : McGraw Hill, Inc.
3. Cherrington, Psychology The Scientific of Behavior, alyn and Bacon, Boston, 1980.
4. Dessler, Gery, Manajemen Personalia, Edisi Ketiga, Alih Bahasa: Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 1995.
5. Ghani, Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan, BPFE, Yogyakarta, 1991.
6. Gibson James L John M Ivancevich and James H. Donely, Organisasi dan Manajemen, Prilaku Struktur dan Proses, Alih Bahasa Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta, 1996.
7. Griffin Ricky, Management, Houghton Mifflin, Boston, 1987.
8. Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Gajahmada Pers, Yogyakarta, 1997.

9. Hasibuan, Malayu S.P, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. CV haji Masagung, Jakarta, 1996.
10. Ken, Blanchard, Paul Hersey, Manajemen Prilaku Organisasi, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta, 1995.
11. Jansen Sinamo, 8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses, Institut Darma Mahardika, Jakarta, 2005.
12. Likert, Rasis, Organisasi Manusia : Nilai dan Manajemen, Edisi Baru, Terjemahan, Erlangga, Jakarta, 1986.
13. Matondang, M.H, Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis, Jakarta, 1997.
14. Nawawi, Hadawi dan M. Martini Hadawi, Kepemimpinan Yang Efektif, Gajahmada University Press, Yogyakarta, 2000.
15. Nitisemito. Alex S, Manajemen Personalialia, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.
16. Payaman J. Simanjuntak, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, 2005.
17. Rafianto.J, Organisasi, Kepemimpinan, dan Prilaku Administrasi, CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1993.
18. Ridwan, Skala Pengukuran Variabel–variabel Penelitian, Cetakan Kedua Alfabetta, Bandung, 2003.
19. Robbins, Stephen P, Prilaku Organisasi, Konsep Kontroversi Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia, PT Frenhalindo, Jakarta, 1996.
20. Ronald Lippit, Human Resources Development, John Willey and Sons, New York, 1992.
21. Siagian P. Sondang, Kiat Meningkatkan Produktivitas, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
22. Sastrodiningrat Soebagyo, Kapita Selektia Manajemen dan Kepemimpinan Ind-Hill-Co, Jakarta, 1998.
23. Soeprihatono, J, Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 1998.

#### BIODATA

**Biatna Dulbert Tampubolon, S.Si**, dilahirkan di Sumut pada tanggal 3 Desember 1976. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di bidang Statistika Universitas Padjajaran Bandung pada tahun 2000. Saat ini penulis bekerja sebagai peneliti pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Standardisasi, BSN.