

**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Polresta Malang Kota)**

Disusun Oleh :

**MONICA MAULIDIA DWI YULIANTY**

**NIM. 145020200111028**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih  
Derajat Sarjana Manajemen**



**BIDANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2021**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
 UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
 Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia  
 Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834  
 E-mail : [feb@ub.ac.id](mailto:feb@ub.ac.id) <http://www.feb.ac.id>

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi dengan Judul

**Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Polresta Malang Kota)**

Yang disusun oleh :

Nama : Monica Maulidia Dwi Yulianty  
 NIM : 145020200111028  
 Jurusan : Manajemen  
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Juli 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

1. **Rahaditya Yunianto , SE., MM**  
 NIP. 2013048406211001  
 (Sebagai Pembimbing)
2. **Agung Nugroho Adi, SE., MM., MM.HRM**  
 NIP. 2013048409291001  
 (Sebagai Penguji I)
3. **Dr. Desi Tri Kurniawati, SE., MM., CPHR., CRP**  
 NIP. 198112052008122004  
 (Sebagai Penguji II)

Menyetujui  
 Malang, 5 Agustus 2021  
 Ketua Program Studi Manajemen

**Dr. Dra. Nur Khusniyah L., M.Si.,CSRS.,CFP**  
 NIP. 19630622 198802 2 001



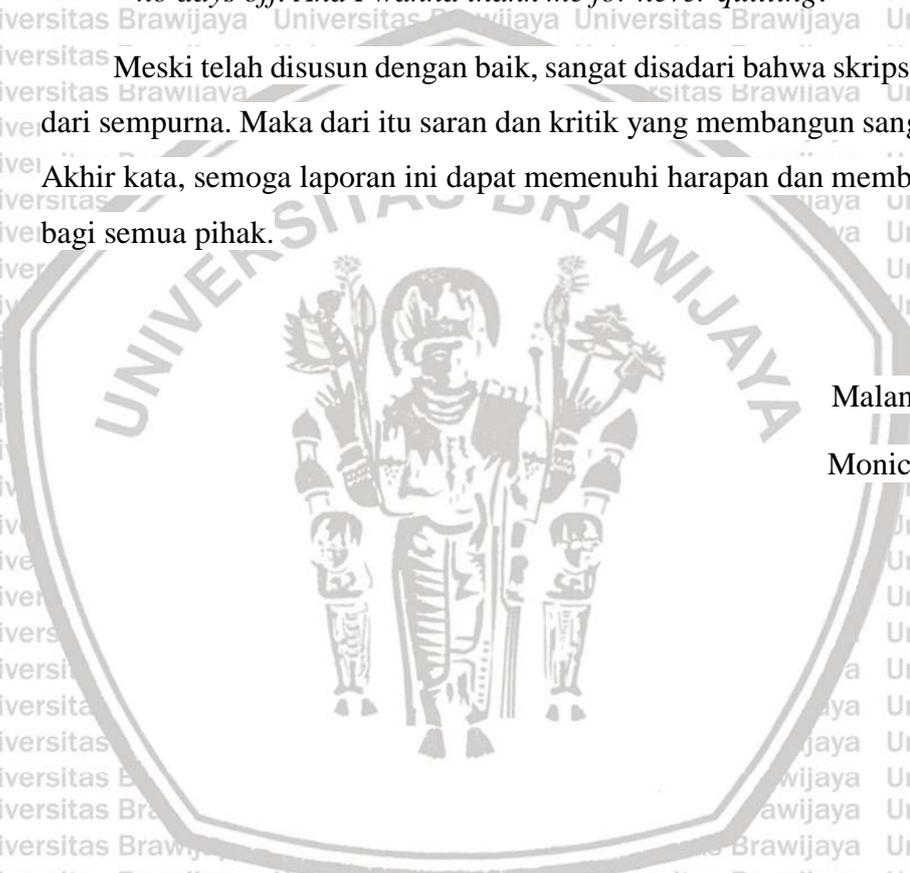
10. Teman-teman Duta Damai Jawa Timur atas dukungannya, serta rekan seperjuangan di Manajemen 2014 yang selalu membantu dan menyemangati

11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu dan turut membantu dalam penyusunan skripsi ini

12. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. And I wanna thank me for never quitting.*

Meski telah disusun dengan baik, sangat disadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Maka dari itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

Akhir kata, semoga laporan ini dapat memenuhi harapan dan memberikan manfaat bagi semua pihak.



Malang, 14 Juli 2021

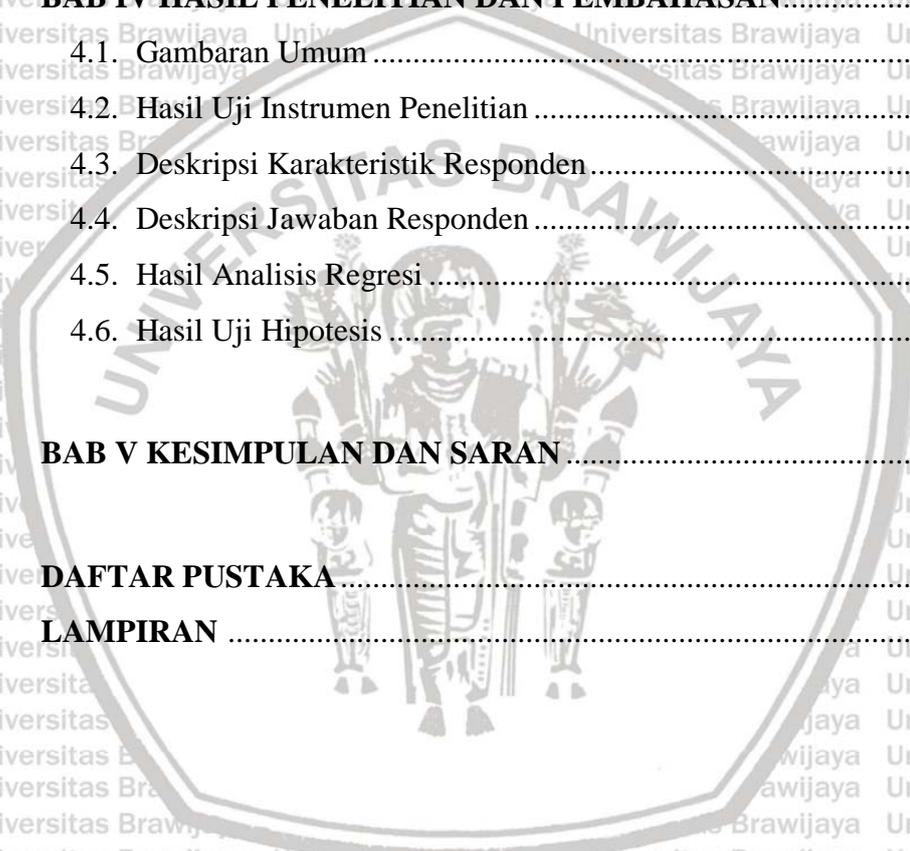
Monica Maulidia DY

DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	10
2.2. Landasan Teori.....	15
2.2.1. Sumber Daya Manusia.....	15
2.2.2. Kepemimpinan.....	17
2.2.3. Budaya Organisasi.....	28
2.2.4. Kinerja Karyawan.....	34
2.3. Kerangka Pikir Penelitian.....	42
2.4. Hipotesis.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	47
3.1. Jenis Penelitian.....	47
3.2. Lokasi dan Periode Penelitian.....	47
3.3. Populasi dan Sampel.....	48
3.4. Pengumpulan Data.....	48
3.5. Definisi Operasional Variabel.....	50
3.6. Skala Pengukuran.....	56

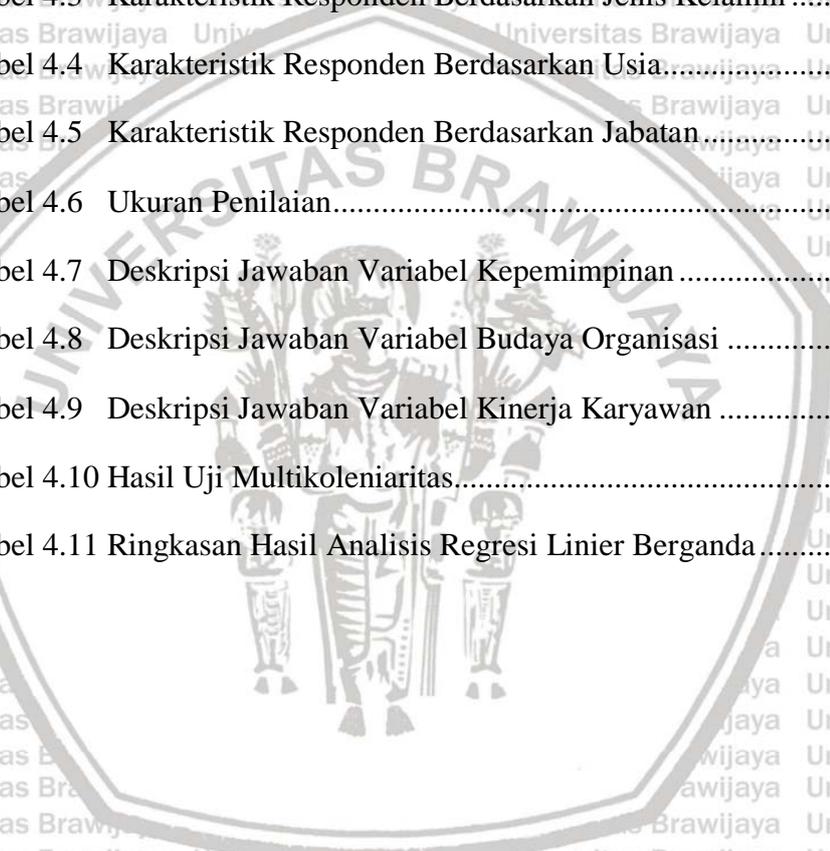


3.7. Uji Instrumen Penelitian.....	57
3.8. Teknik Analisis Data.....	58
3.8.1. Statistik Deskriptif.....	58
3.8.2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	58
3.9. Uji Hipotesis.....	61
3.9.1. Uji Hipotesis Simultan (Uji F).....	61
3.9.2. Uji Hipotesis Parsial (Uji t).....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>64</b>
4.1. Gambaran Umum.....	64
4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	79
4.3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	81
4.4. Deskripsi Jawaban Responden.....	84
4.5. Hasil Analisis Regresi.....	89
4.6. Hasil Uji Hipotesis.....	94
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>105</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>111</b>



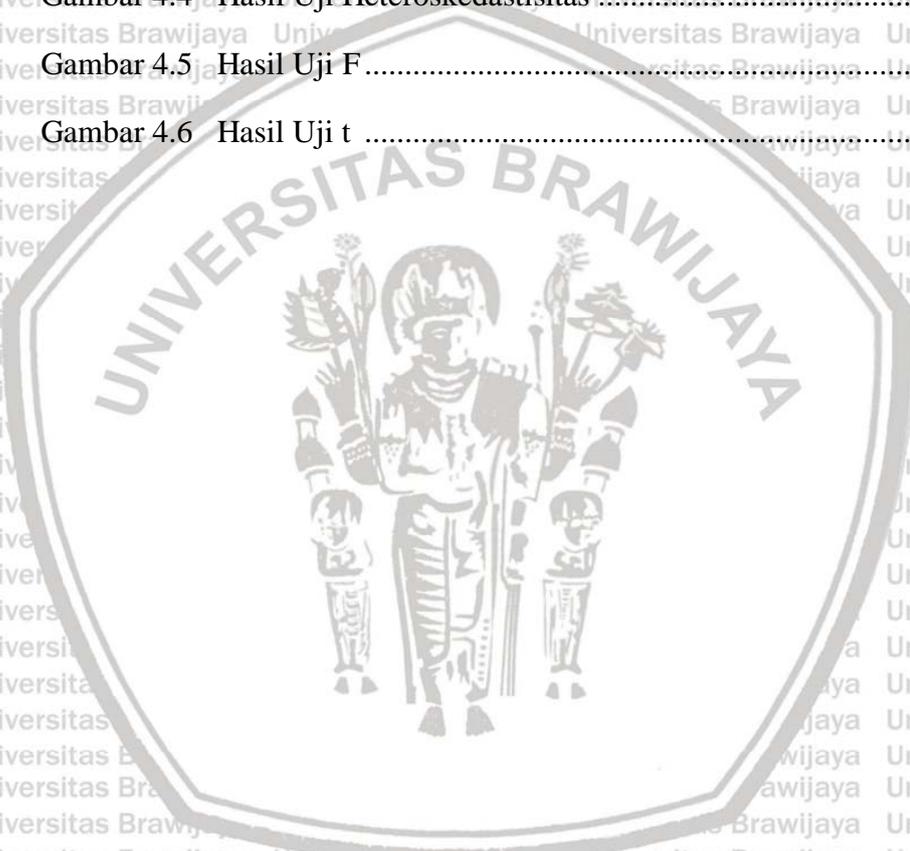
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
Tabel 3.1 Indikator Variabel dan Item .....	55
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i> .....	56
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas.....	79
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	80
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	82
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	83
Tabel 4.6 Ukuran Penilaian.....	84
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan .....	84
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi .....	86
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	88
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikoleniaritas.....	91
Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	93



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Alur Penelitian.....	43
Gambar 2.2 Model Hipotesis.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Polresta Malang Kota.....	69
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Reserse Kriminal Polresta Malang Kota.....	70
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas.....	90
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	92
Gambar 4.5 Hasil Uji F.....	95
Gambar 4.6 Hasil Uji t.....	96



**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA POLRESTA MALANG KOTA)**

**Oleh:**

Monica Maulidia Dwi Yulianty  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

**Pembimbing:**

Rahaditya Yunianto, SE., MM.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh anggota Reskrim Polresta Malang Kota yang berjumlah 64 anggota. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk setiap item variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan program SPSS 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Kedua, Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Ketiga, Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Keempat, Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.*

# THE EFFECT OF LEADERSHIP ROLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY AT MALANG CITY POLICE)

By:

Monica Maulidia Dwi Yulianty

Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya

Supervisor:

Rahaditya Yuniyanto, SE., MM.

## ABSTRACT

This study aims to determine the simultaneous and partial influence of leadership and organizational culture on employee performance. This study uses a quantitative approach with multiple regression analysis. The population in this study consisted of all members of the Criminal Police of Malang City, which amounted to 64 members. Validity and reliability tests were carried out for each research variable item. Based on the results of statistical calculations with the SPSS 24 program. The results showed that Leadership (X1) and Organizational Culture (X2) had a simultaneous influence on Employee Performance (Y), Leadership (X1) has a significant influence on Employee Performance (Y), Organizational Culture (X2) has a significant influence on Employee Performance (Y), and Leadership (X1) has a dominant influence on the Employee Performance variable (Y).

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Salah satu sumber daya yang terpenting di dalam organisasi adalah sumber daya manusia atau tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan elemen terpenting dalam mengoperasikan seluruh sumber daya lain yang terdapat di dalam organisasi. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk bisa mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara terencana. Pengelolaan ini dimaksud untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi, terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga untuk mencapainya perlu suatu sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik. Zameer (2014) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan seberapa banyak seorang karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif. Kinerja seseorang yang baik dapat dilihat dari hasil kerjanya yang telah sesuai dengan standar kinerja organisasi dan dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Organisasi yang baik dapat dilihat dari kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya, jika kemampuan sumber daya manusianya meningkat maka akan terciptanya organisasi yang sistemnya berjalan dengan baik.

Peningkatan kinerja karyawan akan berdampak pada kemajuan perusahaan, di mana perusahaan dapat bertahan dalam ketatnya suatu persaingan dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil. Hasibuan (2009)

mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja karyawan yang digunakan untuk menilai karyawan atau organisasi tersebut, dengan kinerja yang baik maka tujuan perusahaan akan terwujud. Meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan setiap instansi dengan memperhatikan tingkat kemampuan kepemimpinan dan komunikasi yang baik dan benar kepada seluruh karyawannya sehingga tercipta iklim kekeluargaan yang baik.

Menurut Handoko (2013) kepemimpinan adalah suatu kegiatan dan kemampuan dari seseorang atau beberapa orang atas dasar kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk menggerakkan dan memengaruhi pihak lain.

Sedangkan menurut Yukl (2009) kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Peningkatan kepemimpinan yang benar merupakan salah satu segi dari keefektifan kerja karyawan. Kriteria utama dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan, maka kepemimpinan harus memberikan pengaruh terhadap usaha semua karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika karyawan bekerja tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan akan menjadi lemah karena perseorangan cenderung bekerja untuk mencapai tujuan pribadi sedangkan perusahaan membutuhkan karyawan yang bergerak untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila perusahaan ingin mencapai tujuannya, paling tidak sebagai motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan perseorangan tetap harmonis dengan tujuan-tujuan

perusahaan. Dengan demikian kepemimpinan yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya pasti akan melakukan aktivitas dalam berkomunikasi secara benar dan efektif. Di samping itu juga diperlukan budaya organisasi yang baik pula.

Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi.

Budaya merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan serta mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi merupakan berbagai sistem yang dibuat untuk para anggotanya sehingga dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lain. Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha

untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu.

Sesuatu yang dimaksud tidak lain adalah budaya dimana individu berada seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam seseorang akan diwarnai oleh budaya orang yang bersangkutan.

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau POLRI adalah Kepolisian Nasional di Indonesia, yang bertanggung jawab langsung di bawah Presiden. Polisi adalah suatu pranata umum sipil yang menjaga ketertiban, keamanan, dan penegakan hukum di seluruh wilayah negara. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 2002 (Pasal 4) tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Kepolisian Negara Republik Indonesia bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia. POLRI sebagai alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan diharapkan mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik. POLRI perlu mengupayakan agar setiap sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien sehingga pada akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

POLRI, sebagai sebuah lembaga publik sewajarnya menjalin hubungan baik dengan masyarakat dan membuat citra yang baik di mata masyarakat.

Namun, hingga saat ini, POLRI masih sering di nilai buruk oleh masyarakat, hal ini terlihat dari persepsi masyarakat terhadap POLRI dalam survei yang dilakukan oleh Imparsial pada Juni 2011, yaitu : untuk penanganan korupsi, 78,4 persen warga merasa tidak puas, sementara hanya 14,6 persen yang merasa puas. Sedangkan untuk penanganan lalu lintas, 76,6 persen menyatakan ketidakpuasan dan hanya 19 persen yang mengatakan puas. Untuk penegakan hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM), sebanyak 58 persen warga mengatakan tidak puas, sementara 19,4 persen merasa puas dan 22 persen menjawab tidak tahu.

Penilaian masyarakat atas ketidakpuasannya seringkali dikaitkan dengan budaya organisasi POLRI. Budaya organisasi ini yang kemudian dinilai menghasilkan kinerja aparat kepolisian yang kurang baik. Keluhan dari masyarakat mengenai kinerja POLRI seringkali muncul dan merasa bahwa POLRI tidak melakukan tugasnya dengan baik.

Bagi pelayanan di sektor publik, kinerja POLRI menjadi sangat penting karena berkaitan dengan kepentingan masyarakat umum. POLRI sebagai pelayan di sektor publik harus memiliki kinerja yang baik, sehingga tujuan polisi untuk mampu melindungi dan mengayomi masyarakat bisa terwujud dengan baik. Begitu pula sebaliknya, kinerja polisi yang buruk, akan memberikan citra yang buruk terhadap kepolisian, sehingga masyarakat tidak memiliki kepercayaan yang cukup terhadap kinerja kepolisian.

Kota Malang merupakan salah satu daerah otonom dan merupakan kota besar kedua di Jawa Timur setelah Kota Surabaya. Sebagai kota besar, Malang tidak lepas dari permasalahan sosial dan lingkungan yang semakin buruk kualitasnya. Selain itu, pertumbuhan penduduk Kota Malang semakin tahun semakin pesat dikarenakan Kota Malang mendapat julukan sebagai kota pendidikan dan pariwisata. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang, hasil sensus penduduk tercatat pada bulan September 2020 sebanyak 843.810 jiwa. Dalam jangka waktu sepuluh tahun sejak tahun 2010, jumlah penduduk Kota Malang mengalami penambahan sekitar 23.567 jiwa. Seiring dengan bertambahnya kepadatan penduduk ini, membuat terbatasnya lapangan pekerjaan di Kota Malang berdampak pada meningkatnya tindakan kriminal. Berdasarkan hasil rilis POLRESTA Malang Kota terkait capaian kinerja selama tahun 2020, KAPOLRESTA Malang Kota Kombespol Leonardus Simarmata menyatakan bahwa ada peningkatan laporan kasus yang diterima yaitu sebanyak 22 persen dibandingkan tahun 2019. Dari seluruh kasus, paling dominan adalah kasus pencurian dengan pemberatan (curat), pencurian dengan kekerasan (curas), dan pencurian kendaraan bermotor (curanmor).

POLRESTA Malang Kota sebagai delegasi tugas dan wewenang kepolisian di wilayah Kota Malang dengan peranan pentingnya dituntut memiliki kinerja yang baik agar terciptanya keamanan dan ketertiban masyarakat. Demi mencapai kinerja dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) POLRES turut berperan. Berdasarkan data rilis akhir tahun 2020, Kombespol Leonardus Simarmata selaku KAPOLRESTA Malang Kota menyampaikan bahwa secara

umum tercatat ada 1.251 kasus kriminalitas di Kota Malang sepanjang 2020, dengan penyelesaian kasus sebanyak 678 kasus kriminalitas. Selama tahun 2020, penyelesaian kasus hanya setengah dari kasus kriminalitas yang tercatat, hal tersebut menunjukkan bahwa adanya kendala yang dialami dalam proses penyelesaian kasus kriminalitas di POLRESTA Malang Kota.

Berdasarkan observasi dan wawancara kepada beberapa karyawan POLRESTA Malang Kota, masih adanya karyawan yang pulang kerja sebelum waktunya dan hal ini sulit diidentifikasi terutama bagi anggota polisi yang bekerja di lapangan. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya pengawasan dan ketegasan seorang pimpinan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa karyawan POLRESTA Malang Kota yang di wawancarai mengatakan bahwa beberapa karyawan memiliki hubungan yang kurang harmonis terhadap sesama karyawan. Hal tersebut disebabkan karena adanya komunikasi yang buruk sehingga menyebabkan berkurangnya rasa kekeluargaan dan menurunnya kinerja karyawan secara tidak langsung.

Berdasarkan uraian latar belakang, bahwa peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di POLRESTA Malang Kota sangat penting dalam terwujudnya kinerja yang efektif dan efisien. Latar belakang inilah yang mendorong untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Polresta Malang Kota)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh parsial terhadap variabel kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh parsial terhadap variabel kinerja karyawan?
4. Variabel manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada POLRESTA Malang Kota, adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh parsial variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh parsial variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.
4. Menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan.

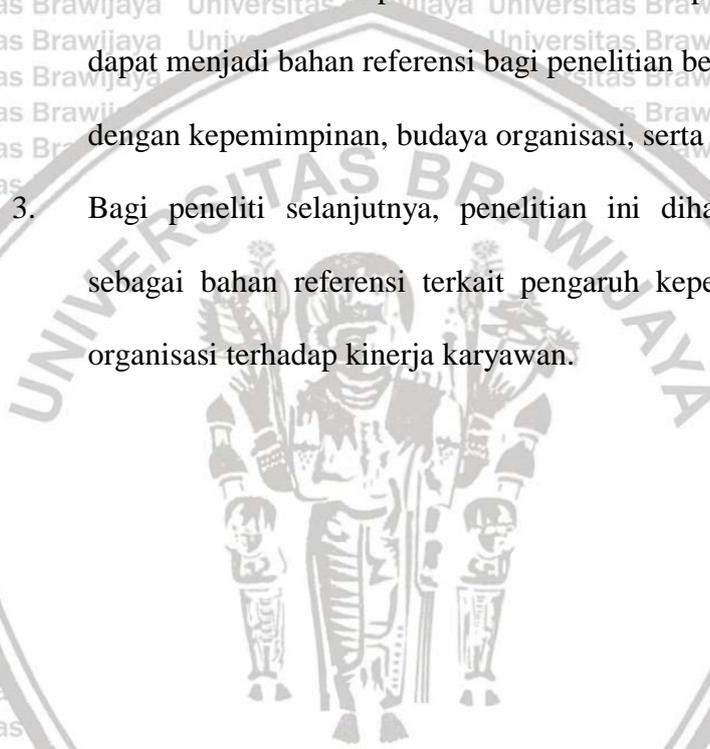
### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait. Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh oleh masing-masing pihak sebagai berikut:

1. Bagi instansi

Sebagai salah satu media untuk mengetahui informasi dan arti penting dari kepemimpinan dan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengambilan keputusan organisasi mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi.

2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu kebutuhan informasi para akademisi. Diharapkan pula penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian berikutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, serta kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi terkait pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini memiliki beberapa penelitian terdahulu yang akan dijadikan sebagai referensi kajian pustaka dalam penelitian. Penelitian terdahulu akan disajikan dalam tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Sumarni, 2011	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)	X1 : Kepemimpinan X2 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	1) Kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2) Hanya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Nugroho, 2016	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	X1 : Budaya Organisasi X2 : Kepemimpinan X3 : Disiplin Kerja X4 : Komitmen Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	1) Secara simultan variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2) Secara parsial variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan

Bersambung ke halaman selanjutnya

**Lanjutan Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
3	Syamsuri, dkk., 2020	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur	X1 : Budaya Organisasi X2 : Motivasi X3: Kepemimpinan  Y : Kinerja Pegawai	Regresi Berganda	1) Secara parsial hubungan budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai 2) Secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4.	Sahervian, dkk., 2019	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Laboratorium Pendidikan Ekonomi Mini Market Tania Tahun 2018	X1 : Budaya Organisasi X2 : Kepemimpinan X3 : Disiplin Kerja  Y : Kinerja Organisasi	Regresi Linier Berganda	1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 4) Secara bersama-sama variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

Bersambung ke halaman selanjutnya

Lanjutan Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

5	Solikin, 2019	Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Pada Polsek Trimurjo Polres Lampung Tengah	X1 : Kepemimpinan X2 : Budaya Kerja Y : Kinerja Anggota	<i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur)	1) Terdapat pengaruh langsung positif peran kepemimpinan terhadap kinerja anggota 2) Terdapat pengaruh langsung positif budaya kerja terhadap kinerja anggota 3) Terdapat pengaruh langsung positif peran kepemimpinan terhadap budaya kerja
6	Hasyim, 2020	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kao Indonesia	X1 : Kepemimpinan X2 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Regresi Linear Sederhana dan Regresi Berganda	1) Secara simultan terdapat pengaruh yang positif dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan 2) Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data Sekunder, 2021

Berikut adalah pemaparan lebih lanjut mengenai penelitian-penelitian terdahulu pada Tabel 2.1:

1) “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)” merupakan penelitian yang dilakukan oleh Sumarni pada tahun 2011. Jumlah karyawan yang dimiliki oleh PDAM Tirta Moedal Semarang sebanyak 614 orang dengan sampel penelitian sejumlah 90 orang yang diambil dengan menggunakan rumus Slovin. Variabel kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) serta variabel kinerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode kuesioner (angket). Metode analisis yang digunakan metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda. Dengan hasil penelitian secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 23,9 persen. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,0 persen. Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 27,7 persen.

2) “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” yang diteliti oleh Nugroho, 2016. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 47 orang karyawan Dompot Dhuafa sebagai responden yang dipilih dengan menggunakan metode *Purposive Sampling*. Variabel Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial, sedangkan Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan secara parsial.

3) Syamsuri, dkk (2020) melakukan penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur. Dalam penelitian ini memiliki 24 responden dan hasil penelitian dengan pengukuran variabel menggunakan Skala Likert dengan teknik Analisis Regresi Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh penelitian dapat mempresentasikan variasi variabel kinerja pegawai sebesar 98,8 persen, sedangkan sisanya 1,2 persen dipengaruhi oleh model lain yang tidak diteliti.

4) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Laboratorium Pendidikan Ekonomi Mini Market Tania Tahun 2018, merupakan penelitian dari Sahervian, dkk (2019). Populasi pada penelitian ini berjumlah 53 mahasiswa dengan menggunakan teknik penarikan *nonprobability sampling* berjenis *Saturation sampling* (sampel jauh). Kemudian analisis data dilakukan pada signifikansi sebesar 2 persen menunjukkan kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, sedangkan kepemimpinan terhadap kinerja organisasi sebesar 22,76 persen. Dan secara bersama-sama, kontribusi disiplin kerja terhadap kinerja organisasi sebesar 30,67 persen.

5) “Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Pada Polsek Trimurjo Polres Lampung Tengah” merupakan penelitian yang dilakukan oleh Solikin (2019) yang memiliki populasi 40 orang dengan responden 36 orang dengan teknik analisis jalur yang sebelumnya dilakukan persyaratan uji normalitas galat taksiran

menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*, uji *Levene Statistic*, Uji Keberartian dan uji Linieritas regresi sederhana, dan uji keberartian koefisien korelasi *product*. Kepemimpinan terhadap Kinerja Anggota memiliki kontribusi 6,10 persen, sedangkan Budaya Kerja terhadap Kinerja Anggota memiliki kontribusi sebesar 47,10 persen.

- 6) Hasyim, dkk (2020) melakukan penelitian “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAO Indonesia” dengan metode yang digunakan regresi linier sederhana dan berganda. Populasi karyawan PT. Kao mencapai 300 karyawan dengan 75 karyawan sebagai responden dalam penelitian ini. Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan dengan memberikan kontribusi 69,0 persen terhadap kinerja karyawan PT. Kao, sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dengan kontribusi 95 persen.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Sumber Daya Manusia

Hariandja dalam Danang (2012) manajemen sumber daya manusia didefinisikan: *Human resource management is the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization* (manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi).

Berdasarkan uraian definisi tersebut, Hariandja (2002) mengatakan bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan sebagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk

mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan.

Aktivitas yang dilakukan meliputi berbagai kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen dan sebagainya menentukan berbagai *policy* sebagai arah tindakan seperti mengutamakan sumber dari dalam organisasi untuk mengisi jabatan yang kosong, memberi kesempatan kepada orang lain untuk menempati jabatan yang kosong, serta mengikuti program pelatihan dan pendidikan.

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya (As'ad, 2007).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang mengarah pada pengelolaan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dengan menggunakan tatanan kultur yang terintegrasi melalui pengembangan strategi, kemampuan dan komitmen guna dapat menciptakan keunggulan bersaing yang meliputi aktivitas-aktivitas pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengimplementasian, dan pengendalian sumber daya manusia (Mangkuprawira, 2005). Aktivitas manajemen SDM sebagai manajemen strategik adalah merupakan aplikasi

dari fungsi-fungsi SDM yang mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang berkembang dan berinteraksi dengan lingkungan organisasi.

SDM menjadi keunggulan kompetitif karena beberapa alasan. Alasan yang pertama, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, dan satu-satunya sumber daya yang dapat mensinergikan yaitu menghasilkan output yang nilainya lebih besar daripada jumlah. Kedua, keunggulan kompetitif berasal dari tenaga kerja yang sangat produktif, memiliki motivasi tinggi dan terpadu.

Thoha (2003) menyatakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh sebuah kepemimpinan yang bisa bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan atau organisasi. Keberhasilan dari gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak positif.

Dari pendapat beberapa ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dalam mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia di dalam organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

### **2.2.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam menuju perubahan. Pemimpin merupakan kata benda dari kepemimpinan, menurut Hasibuan (2013) pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam

mencapai tujuan. Menurut Wijayanto (2012) kepemimpinan adalah keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal. Sutrisno (2012) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Peran kepemimpinan akan berdampak signifikan terhadap perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi yang mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan berkelompok. Kepemimpinan mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan memiliki peranan sentral di dalam menentukan kebijakan dalam organisasi sesuai sumber-sumber yang ada.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Robbin dan Judge (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok

menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan terpeliharanya hubungan kerja sama dan kerja kelompok perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Sedangkan menurut Wijayanto (2012) kepemimpinan adalah keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal. Kegagalan manajer membentuk kerjasama akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dikemukakan oleh Stoner (2006) yang dikutip oleh Umar (2005) dimana kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi sekaligus mengarahkan dan mengelola bawahan atau kelompok sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

#### **A. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Nawawi (2003) kepemimpinan memiliki lima fungsi utama dalam menjalankan strategi organisasi, sebagai berikut:

## 1. Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, agar lebih akurat dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan tanggung jawabnya masing-masing.

Fungsi pengambilan keputusan lebih efektif apabila lingkungan organisasi pemimpin mampu mengembangkan dan menciptakan Sistem Informasi Manajemen (SIM), dengan informasi dari SIM maka keputusan yang dibuat akan lebih terjamin tingkat akuratnya serta informasi yang digunakan selalu terbaru dan terkini.

## 2. Fungsi Instruktif

Setiap pemimpin harus memahami bahwa di dalam posisi dan perannya secara implisit terdapat wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab yang harus dijalankan secara efektif. Salah satunya adalah kekuasaan dan wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi.

Dengan kata lain fungsi instruktif tidak harus dijalankan secara otoriter yang dapat berdampak pemimpin kehilangan kewibawaannya karena instruksi ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi. Kekuasaan dan wewenang tidak perlu

mendorong seorang pemimpin bertindak sebagai penguasa dan tidak boleh dibantah instruksinya dalam melaksanakan keputusan atau kegiatan lain.

### 3. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif ini tidak sekedar memberikan kesempatan pada anggota organisasi untuk menyampaikan masalah pekerjaan atau masalah pribadi, tetapi diharapkan pemimpin akan membantu dalam menyelesaikannya. Fungsi konsultatif dapat juga diartikan bahwa anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

Pelaksanaan fungsi konsultatif ini penting bagi pemimpin karena dapat digunakan untuk menghimpun informasi-informasi terbaru atau umpan balik yang berguna untuk melakukan perbaikan kepemimpinannya, terutama untuk mengambil keputusan baru di masa yang akan datang dalam rangka meningkatkan kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi.

### 4. Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif sebagai strategi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi ibarat pisau bermata dua. Mata pisau yang pertama adalah kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Mata pisau kedua adalah kesediaan pemimpin dan pimpinan-pimpinan

dibawahnya untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Dalam menjalankan fungsi konsultatif pimpinan harus mampu pula menampilkan keteladanan dan kerjasama, baik dengan menunjukkan kepatuhan pada peraturan disiplin organisasi, maupun kemahiran dalam mengerjakan sesuai dengan keahliannya sebagai kegiatan yang berada diluar kegiatan manajerial.

#### 5. Fungsi Delegatif

Fungsi delegatif artinya dalam menggunakan kekuasaan dan tanggung jawab pemimpin harus mampu mengatur atau membuat aturan-aturan dan berusaha menegakkan dan mematuhi aturan-aturan tersebut. Dalam mempengaruhi orang lain agar mematuhi aturan-aturan itu, pemimpin harus lebih dahulu menampilkan diri sebagai anggota organisasi yang kepatuhannya paling prima.

### B. Tugas-tugas Pemimpin

Menurut Ruch dalam Gerungan (2002) mengungkapkan bahwa ada tiga tugas utama tiap-tiap pemimpin, yaitu:

#### 1. *Structuring the situation*

Pemerintah memberikan struktur yang jelas tentang situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompoknya. Pemimpin harus mampu memberikan gambaran secara spesifik dan menjelaskan tentang berbagai situasi yang dihadapi oleh kelompoknya.

## 2. *Controlling group-behaviour*

Dalam tugas ini, pemimpin mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok. Sebagai pemimpin harus mampu mengawasi berbagai perilaku anggotanya dan menyalurkan aktivitas-aktivitas karyawan sesuai dengan peraturan-peraturan keorganisasian.

## 3. *Spokesman of the group*

Tugas pemimpin yang terakhir adalah menjadi juru bicara bagi kelompoknya. Sebagai pemimpin harus mampu menjelaskan tentang keorganisasian yang dipimpinya kepada berbagai pihak.

### C. Tipe Kepemimpinan

Menurut Ronald dan Ralp dalam Irawati dan Bambang (2010) hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan liberal.

#### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan dengan cara kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin semata-mata. Gaya kepemimpinan ini adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain:

- a) Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin;
- b) Keputusan dan kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan;

- c) Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
- d) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
- e) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
- f) Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara intruktif;
- g) Lebih banyak kritik dari pada pujian;
- h) Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat;
- i) Kaku dalam bersikap;
- j) Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

## 2. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan dirinya sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Ciri-ciri kepemimpinan gaya demokratis antara lain:

- a) Wewenang pimpinan tidak mutlak;
- b) Keputusan dan kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;

- c) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan;
- d) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;
- e) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat;
- f) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif;
- g) Pujian dan kritik seimbang;
- h) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing;
- i) Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar;
- j) Terdapat suasana saling percaya, saling hormat-menghormati dan saling harga-menghargai;
- k) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

### 3. Kepemimpinan Liberal

Kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan liberal antara lain:

- a) Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan;
- b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan;

- c) Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan;
- d) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya;
- e) Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan;
- f) Hampir tiada pengaruh dari pimpinan;
- g) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok;
- h) Kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok;
- i) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang perorang.

#### **D. Karakteristik Kepemimpinan**

Menurut Handoko (1997, dalam Bambang, 2010) mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu meliputi :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.

6. Inisiatif, atau kemampuan bertindak untuk tidak bergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan menurut Anoraga (1997, dalam Bambang, 2010) sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi :

1. Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan
2. Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal ini penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.
3. Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan
4. Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut.

#### **E. Tugas Pemimpin**

Menurut Anoraga (1997, dalam Bambang, 2010) tugas seorang pemimpin pada garis besarnya ada tiga, yaitu:

1. Memberikan struktur terhadap situasi, maksudnya adalah menyederhanakan dan mencari alternatif pemecahan atau solusi terhadap berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya.

2. Mengendalikan tingkah laku kelompok, adalah mengawasi, memantau dan mengendalikan tingkah laku kelompok yang mungkin dapat merugikan atau tingkah laku individu yang dapat merugikan kelompok.

3. Sebagai juru bicara kelompok, maksudnya memberikan informasi yang benar, meluruskan informasi kepada masyarakat tentang sesuatu yang diperlukan dalam rangka mengamankan kelompoknya, juga memberikan informasi kebawahan tentang sesuatu yang dibutuhkan bawahan.

### 2.2.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi sering juga disebut budaya perusahaan, yang merupakan seperangkat nilai atau norma yang telah lama berlaku yang dianut oleh para anggota organisasi. Hal ini dapat dijadikan sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2008, dalam Melina dan Intan, 2012) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat dijadikan untuk mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi.

Maka dari itu, sering kali diharapkan bahwa dengan adanya individu-individu yang mempunyai latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama diharapkan budaya organisasi dengan pengetahuan yang hampir sama.

Terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2007, dalam Danang, 2012) yang terdiri dari:

1) Inovasi dan mengambil resiko

Hal ini berkaitan dengan sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Tanpa keberanian mengambil resiko, inovasi dalam sebuah organisasi akan sulit muncul.

2) Perhatian terhadap hal-hal rinci/detail

Pada poin ini menjelaskan mengenai sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan atau *precision*, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3) Orientasi hasil

Orientasi hasil menjelaskan mengenai sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4) Orientasi orang

Berbeda dengan orientasi hasil orientasi orang menjelaskan mengenai keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5) Orientasi tim

Hal ini berkaitan dengan kegiatan-kegiatan kerja di organisasi yang dilakukan secara tim bukan perorangan lagi.

6) Keagresifan atau *aggressiveness*

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai dalam sebuah organisasi dalam menepati tujuan suatu organisasi.

7) Stabilitas

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Organisasi yang kuat budayanya adalah yang selalu ingin maju dan berkembang dengan mengubah kondisi yang ada ke arah yang lebih baik.

Menurut Darsono dan Tjatjuk Siswandoko (2011) bahwa suatu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat tercermin dari tindakan manajemen dalam komunikasi dengan karyawannya secara kolektif dan non-formal, saling pengertian, dan memberi pendidikan tentang filsafat manajemen, mengadakan ritual pada saat memberikan jasa produksi, mengadakan rekreasi bersama, dan lain-lain tindakan yang tujuannya memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

**A. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Siagian dalam Sahervian (2019) adalah:

- 1) Penentu batas-batas berperilaku
- 2) Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi
- 3) Penumbuhan komitmen
- 4) Pemeliharaan stabilitas organisasional
- 5) Mekanisme pengawasa

## B. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu.

(Robbin, 1996) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian resiko (Inovation and risk taking), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (Attention to detail), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.

5. Berorientasi tim (Team orientation), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

6. Agresifitas (Aggressiveness) adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas (Stability), adalah sejauh mana organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Wibowo (2006, dalam Sumarni, 2011) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku pekerja
4. *Management support*, yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
5. *Communication pattern*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

Kedua pendapat ahli tersebut memiliki persamaan, hanya saja pada teori Robbins terdapat karakteristik berorientasi kepada manusia, yang tentunya mempunyai cakupan lebih luas, karena manusia itu sendiri dapat dikaji beragam lagi. Sedangkan pada teori Victor Tan

untuk aspek manusia lebih khusus seperti pada karakteristik inisiatif perseorangan, pola komunikasi, dan lain-lain.

### C. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2006, dalam Sumarni, 2011) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut :

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

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis

suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.

#### **D. Dampak Budaya Organisasi Pada Kinerja**

Menurut Wibowo (2006, dalam Sumarni, 2011) budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal (Wibowo, 2016).

##### **2.2.4. Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu. Wirawan (2009) mengungkapkan secara umum dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Lebih jelasnya akan dijelaskan pada di bawah ini:

1) Hasil kerja

Hasil kerja merupakan keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitas. Indikator yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Perilaku kerja

Etika karyawan saat berada ditempat kerja biasanya seorang karyawan mempunyai dua perilaku, yaitu perilaku pribadi dan perilaku kerja. Perilaku pribadi adalah perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Indikator yang digunakan adalah dalam penelitian ini adalah ketelitian, memanfaatkan waktu dan kerjasama.

3) Sifat pribadi

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk melaksanakan suatu jenis pekerjaan, diperlukan sifat pribadi tertentu. Sifat pribadi yang dinilai dalam evaluasi kinerja hanya sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah semangat kerja, pengetahuan, dan kejujuran.

#### A. Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc.

Clelland (1961, dalam Mangkunegara, 2013), yaitu :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil resiko
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut pendapat Sugiyono (2000, dalam Raisa, 2009), yaitu :

1. Kualitas kerja: ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi
2. Kuantitas kerja: pencapaian target tepat waktu, produktif
3. Kreativitas kerja: penyelesaian masalah, efisien
4. Pengetahuan kerja: mempunyai keahlian, kemampuan bekerja, kecakapan.

## B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mc Cornick (1975, dalam Raisa, 2009) menyatakan ada

2 (dua) macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

### 1. Faktor Individual

Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

### 2. Faktor Situasional

a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, desain dan kondisi alat-alat pekerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

## C. Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari banyak tolak ukur, namun ukuran kinerja harus relevan dan signifikan. Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Kriteria yang sama dapat memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil.

Menurut Bangun (2012), kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

### 1. Kuliatas Kerja

Setiap pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja optimal jika dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

### 2. Kuantitas Kerja

Elemen ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan baik keterampilan, pengetahuan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

### 3. Waktu Kerja

Beberapa jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Suatu jenis produk tertentu saja hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja, ini menunjukkan agar produk tersebut diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas

penggunaannya. Pada elemen ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

#### 4. Kehadiran

Suatu pekerjaan menuntut kehadiran karyawan sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

#### 5. Kemampuan Kerjasama

Beberapa pekerjaan butuh diselesaikan oleh lebih dari satu orang karyawan. Jenis pekerjaan tertentu harus segera diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

### D. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut Siswanto dalam Raisa (2009) adalah sebagai berikut :

#### 1. Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya Westra (1997, dalam Raisa, 2009). Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari :

a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.

- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
- c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

## 2. Kerjasama

Kerjasama merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang lain Winardi (1992, dalam Raisa, 2009). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.

## 3. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

## 4. Ketaatan

Ketaatan merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

#### 5. Disiplin kerja

Disiplin merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun operasional.

#### 6. Prakarsa atau inisiatif

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

#### 7. Kesetiaan

Kesetiaan merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.

#### 8. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

#### 9. Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus

mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

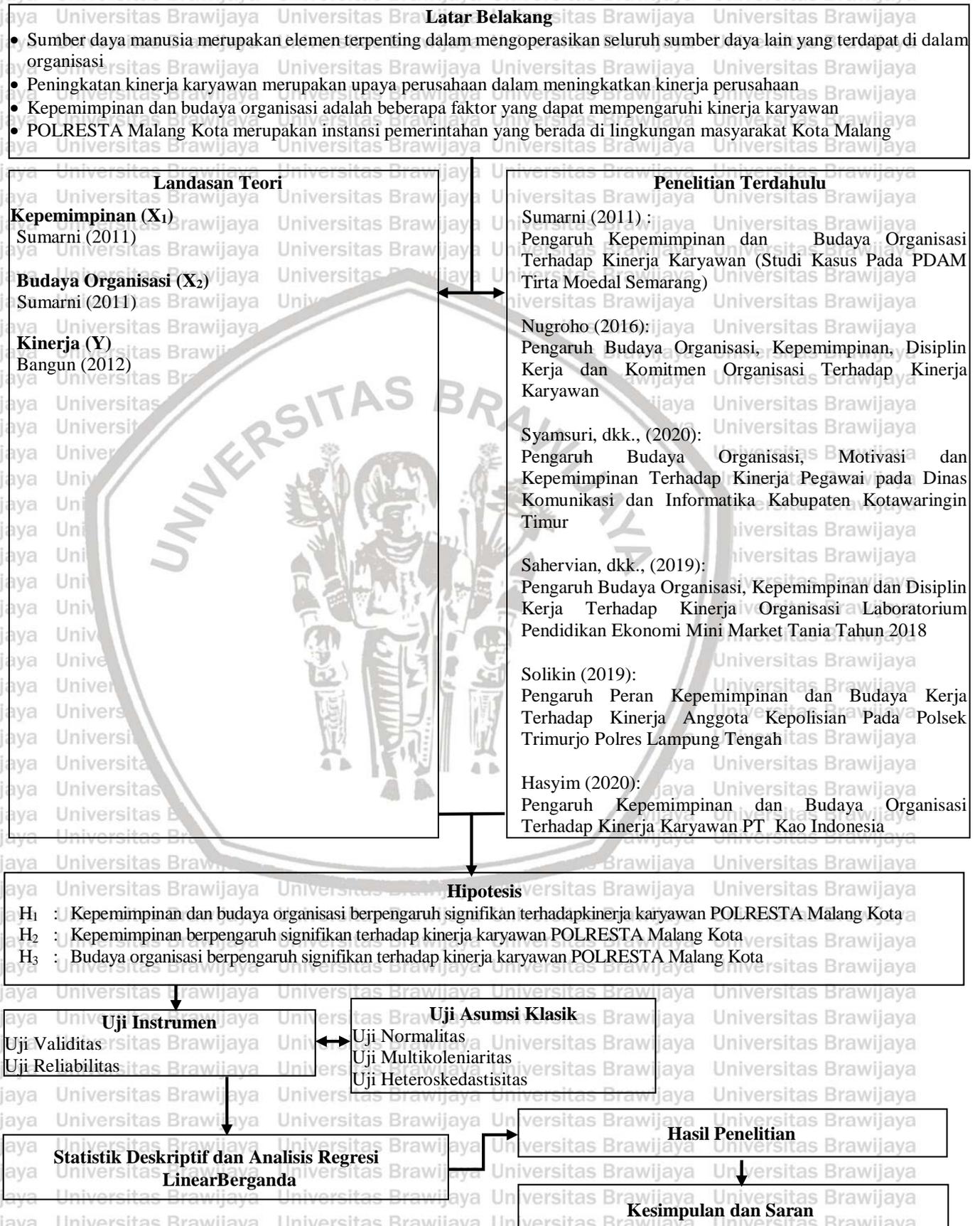
### 2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian independen dan variabel dependen.

Berdasarkan landasan teori dari fenomena yang timbul, maka dapat dikembangkan model kerangka pemikiran dari penelitian ini seperti pada gambar dibawah ini.



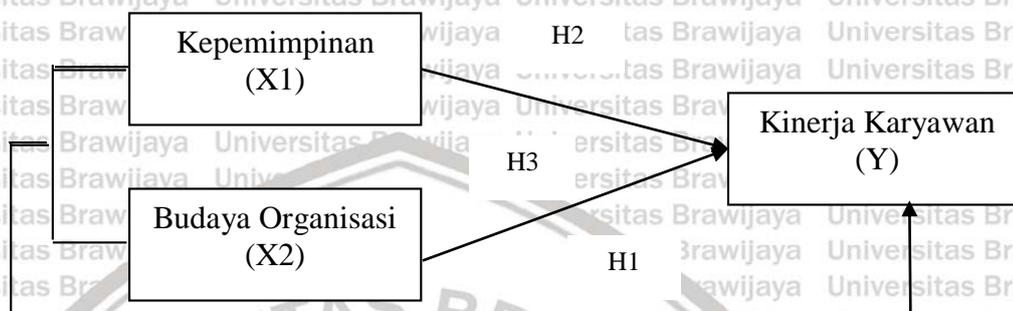
**Gambar 2.1**  
**Kerangka Alur Penelitian**



## 2.4. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian serta didukung dengan teori dan penelitian terdahulu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Model Hipotesis**



### 2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011), yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Syamsuri (2020) menyatakan bahwa secara simultan variabel budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain oleh Sahervian (2019) juga menyatakan bahwa secara bersama-sama variabel budaya organisasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis :

**H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan**

#### **2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Syamsuri (2020) juga menunjukkan hal serupa bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis :

**H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan**

#### **2.4.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sumarni (2011) yang menyatakan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja

karyawan. Penelitian lain oleh Hasyim (2020) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, sehingga dapat dirumuskan hipotesis:

**H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.**



## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data berbentuk numerik atau angka yang diperoleh melalui pengukuran. Sedangkan berdasarkan jenisnya, penelitian ini tergolong pada penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara dua variabel atau lebih, dan biasanya diawali dengan kata pengaruh atau faktor determinan, Sugiyono (2017). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

### 3.2. Lokasi dan Periode Penelitian

#### 3.2.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat penelitian ini berlangsung. Di lokasi ini peneliti melakukan pengumpulan data yang dibutuhkan berkaitan dengan judul penelitian. Penelitian dilakukan pada POLRESTA Malang Kota. Organisasi pemerintah ini berlokasi di Jalan Jaksa Agung Suprpto No. 19, Samaan, Kecamatan Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65112, Telp. (0341) 364211.

#### 3.2.2. Periode Penelitian

Waktu penelitian adalah waktu yang dibutuhkan dalam rangka pengumpulan data yang berkaitan dengan judul penelitian. Periode dalam penelitian ini adalah pada tanggal 25 Mei 2021 sampai 25 Juni 2021.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan subjek yang akan diteliti dengan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh anggota Satuan Reserse Kriminal (Satreskrim) POLRESTA Malang Kota.

#### **3.3.2. Sampel Penelitian**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2017). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sampel total atau sensus. Menurut Sugiyono (2017) *sampling total* atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### **3.4. Pengumpulan Data**

#### **3.4.1. Sumber Data**

Sumber data dalam sebuah penelitian cenderung pada pengertian dari mana data itu berasal. Berdasarkan hal itu, Agung (2012) menggolongkan data menjadi dua bagian, yaitu:

### 1) Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan dari lembaga tertentu langsung dari para sumbernya, untuk kemudian dicatat dan diamati untuk pertama kalinya. Hasil dari pencatatan dan pengamatan ini kemudian digunakan langsung untuk lembaga itu sendiri untuk memecahkan persoalan yang akan dicari jawabannya.

Data ini biasa disebut data asli, merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner serta observasi pada anggota Satreskrim POLRESTA Malang Kota.

### 2) Data sekunder

Data sekunder ialah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain dan peneliti dapat langsung memanfaatkannya sesuai kebutuhan (Sanusi, 2014). Dapat pula berupa data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik diagram, gambar dan lainnya sehingga lebih informatif bagi pihak lain. Data sekunder tak hanya yang tersedia di instansi tempat penelitian berlangsung, namun juga di luar instansi. Data sekunder yang tersedia di lokasi penelitian disebut dengan data sekunder internal, sedangkan yang tersedia di luar lokasi penelitian disebut dengan data sekunder eksternal. Dalam penelitian ini, data sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen serta website POLRESTA Malang Kota.

### 3.4.2. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu proses yang berkaitan dengan upaya mendapatkan suatu data. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara :

#### 1. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2017) metode angket/kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Pengumpulan data dengan metode angket dapat dinilai lebih efisien bila variabel yang akan diukur atau diharapkan dari responden telah diketahui dengan pasti.

#### 2. Wawancara

Metode wawancara digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, individual dan tidak terstruktur.

#### 3. Observasi

Menurut Sugiyono (2017), Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

### 3.5. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan ketentuan atau pedoman yang dapat digunakan untuk mengukur suatu konstruk dengan cara yang sama. Setiap variabel pada penelitian ini telah ditentukan definisi operasionalnya.

Menurut Sugiyono (2017), variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek, orang, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel merupakan dimensi konsep yang mempunyai nilai. Dari variabel-variabel yang ada, maka dapat dibuat definisi operasionalnya, yang merupakan suatu unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Variabel penelitian dibedakan menjadi dua yaitu variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat).

### 3.5.1. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *prediktor*, *stimulus*, dan *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas.

Menurut Sugiyono (2017), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini yaitu:

#### 1. Kepemimpinan (X1)

Sutrisno (2012) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pada POLRESTA Malang Kota karakteristik kepemimpinannya adalah ketegasan seorang pemimpin dan inisiatif dalam mengembangkan inovasi. Adapun item pengukuran variabel kepemimpinan adalah:

- a. Kemampuan pemimpin sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan untuk mencapai kesuksesan.
- c. Kecerdasan pemimpin dalam penetapan kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- d. Ketegasan atau kemampuan seorang pemimpin untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri pemimpin sehingga mampu untuk menghadapi berbagai masalah.
- f. Inisiatif atau kemampuan pemimpin untuk bertindak dalam inovasi baru dalam organisasi dan tidak bergantung kepada orang lain.

## 2. Budaya Organisasi (X2)

Robbins dan Judge (2008, dalam Melina dan Intan, 2012) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Toleransi terhadap resiko adalah budaya organisasi yang ada dalam POLRESTA Malang Kota, dimana karyawan dituntut untuk mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan menjadi agresif dan inovatif. Adapun item pengukuran variabel ini adalah:

- a. Inisiatif perseorangan (*Individual initiative*) yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan anggota dalam melakukan pekerjaannya.
- b. Toleransi terhadap resiko (*Risk tolerance*) dimana anggota didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. Pengawasan (*Control*), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para anggota dalam mengerjakan tugasnya.
- d. Dukungan manajemen (*Management support*) dimana manajer atau pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada anggotanya.
- e. Pola komunikasi (*Communication pattern*) dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

### 3.5.2. Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut variabel output, konsekuen, kriteria. Dalam bahasa indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017).

#### 1. Kinerja karyawan (Y)

Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik maupun material maupun non material pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat di deskripsi pekerjaan atau jabatan, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Kinerja karyawan ini berupa hasil kerja karyawan

seperti kuantitas kerja, kualitas kerja serta tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur yang ditetapkan oleh POLRESTA Malang Kota. Adapun item pengukuran variabel ini adalah:

a. Kualitas kerja

Setiap pekerjaan dalam perusahaan atau organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

b. Kuantitas kerja

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

c. Waktu kerja

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu jenis tertentu menuntut kehadiran karyawan sesuai waktu yang ditentukan.

e. Kemampuan kerjasama

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan.

**Tabel 3.1**  
**Indikator Variabel dan Item**

Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Sumarni (2011)	1. Kemampuan sebagai pengawas	X <sub>1.1</sub> Pimpinan mengawasi kinerja karyawan
	2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan	X <sub>1.2</sub> Standar pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan bersifat terukur dan jelas
	3. Kecerdasan	X <sub>1.3</sub> Pimpinan bisa menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan
	4. Ketegasan	X <sub>1.4</sub> Pimpinan bersikap tegas dalam melaksanakan aturan perusahaan
	5. Kepercayaan diri	X <sub>1.5</sub> Pimpinan memiliki kewibawaan sehingga dihormati dan karyawan merasa segan
	6. Inisiatif	X <sub>1.6</sub> Pimpinan memiliki kreativitas tinggi untuk selalu menciptakan hal-hal yang bersifat inovatif
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) Sumarni (2011)	1. Inisiatif perseorangan	X <sub>2.1</sub> Karyawan berusaha mengeluarkan pendapat jika terdapat masalah dalam organisasi
	2. Toleransi terhadap resiko	X <sub>2.2</sub> Organisasi mendorong karyawan untuk teliti dalam bekerja
	3. Pengawasan	X <sub>2.3</sub> Organisasi selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan
	4. Dukungan manajemen	X <sub>2.4</sub> Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya
	5. Pola komunikasi	X <sub>2.5</sub> Komunikasi antar rekan kerja selalu terjalin dengan baik
Kinerja (Y) Bangun (2012)	1. Kualitas kerja	Y <sub>1</sub> Kualitas kerja sesuai dengan standar organisasi
	2. Kuantitas kerja	Y <sub>2</sub> Kemampuan untuk memenuhi target
	3. Waktu kerja	Y <sub>3</sub> Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
	4. Kehadiran	Y <sub>4</sub> Tingkat kehadiran karyawan sesuai dengan waktu yang ditentukan
	5. Kemampuan kerjasama	Y <sub>5</sub> Kemampuan karyawan dalam menjalin kerjasama

### 3.6. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam metode ini ialah skala Likert.

Dikatakan oleh Sugiyono (2017) bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Likert didefinisikan sebagai skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur (Sanusi, 2014). Responden akan diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan. Jawaban setiap *item* instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Agung, 2012). Skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan lima pilihan, yaitu: sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Pilihan jawaban responden dapat dinyatakan dalam bentuk nilai seperti pada tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>Skala Model Likert</b>	<b>Skala</b>
<b>Keterangan</b>	
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Ragu-Ragu atau Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, 2017

### 3.7. Uji Instrumen Penelitian

Untuk melakukan uji kualitas data atas data primer ini, maka peneliti menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

#### 3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (pada kolom Corrected Item-Total Correlation) dengan  $r$  tabel (degree of freedom) dan nilai signifikansi lebih rendah dari 0,05

$$(df) = n - 2,$$

$n$  = jumlah sampel

Dalam menentukan validitas suatu koesioner yaitu  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dan bernilai positif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan valid.

Sedangkan jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, dan bernilai negatif, maka pertanyaan (indikator) tersebut dikatakan tidak valid (Ghozali, 2018).

#### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Penelitian reliabel ini menggunakan pengukuran dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja seperti yang dikemukakan Imam Ghozali yaitu pengukurannya hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan

lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Mengukur reabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) > 0.70 (Ghozali, 2018).

### **3.8. Teknik Analisis Data**

#### **3.8.1. Statistik Deskriptif**

Teknik analisis data digunakan pada jenis penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan yaitu statistik deskriptif.

Menurut Sugiyono (2017) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan secara umum atau generalisasi. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (Ghozali, 2018).

#### **3.8.2. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis regresi merupakan metode analisis yang tepat ketika penelitian melibatkan satu variabel terikat yang diperkirakan berhubungan dengan satu atau lebih variabel bebas, (Ghozali, 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Berdasarkan uraian tersebut maka akan digunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji hipotesis yang ada, selain itu juga merujuk dari sebagian penelitian terdahulu yang juga menggunakan analisis regresi linear berganda sebagai metode uji hipotesisnya.

Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

a : Intercept (konstanta)

b<sub>1</sub> : Koefisien regresi untuk X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> : Koefisien regresi untuk X<sub>2</sub>

X<sub>1</sub> : Kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi

Menurut Ghozali (2018) salah satu syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien dari satu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat kecil (least square) perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik.

#### A. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah ketika

memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik). Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal itu menunjukkan suatu pola berdistribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal itu menunjukkan pola tidak berdistribusi normal. (Ghozali, 2018). Menurut Gunawan (2019) pendistribusian data menggunakan grafik dapat menimbulkan bias apabila tidak berhati-hati. Secara visual bisa jadi data terlihat normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Analisis statistik untuk menguji normalitas data dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya Kolmogorov-Smirnov. Residual dapat dikatakan normal bila signifikansi lebih dari 0,05.

### **B. Uji Multikoleniaritas**

Uji multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Uji multikoleniaritas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{toleransi}$ ).

Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikoleniaritas adalah nilai toleransi  $\leq 0.10$ . nilai VIF diketahui

dengan melihat VIF lebih besar dari 10 maka terjadi multikoleniaritas dan sebaliknya apabila VIF lebih kecil dari 10 maka tidak terjadi multikoleniaritas (Ghozali, 2018).

### C. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi kesamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas. Pada model regresi yang baik tidak terjadi heteroskedastisitas.

Model regresi yang bebas heteroskedastisitas dapat dilihat melalui charts scatterplot. Apabila titik-titik yang terdapat dalam charts tersebut membentuk pola titik-titik yang teratur seperti gelombang, melebar kemudian menyempit berarti terjadi heteroskedastisitas. Namun apabila terdapat pola yang tidak jelas atau acak menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali 2018).

## 3.9. Uji Hipotesis

### 3.9.1. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji Statistik F dilakukan untuk membuktikan apakah variabel-variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen, maka dilakukan uji F. Uji F dilakukan dengan tujuan untuk menguji keseluruhan variabel independen, yaitu: kepemimpinan dan budaya

organisasi terhadap satu variabel dependen yakni kinerja karyawan. Secara bebas dengan signifikan sebesar 0,05 dapat disimpulkan, (Ghozali, 2018).

Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel 0,05 jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka secara bersama-sama seluruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Selain itu, dapat juga dengan melihat nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05, maka variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan jika nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3.9.2. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel masing-masing independen yaitu: kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap satu variabel dependen, yaitu kinerja karyawan, maka nilai signifikan t dibandingkan dengan derajat kepercayaannya. Apabila sig t lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  diterima. Demikian pula sebaliknya jika sig t lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak. Bila  $H_0$  ditolak ini berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Kriteria dalam uji parsial (Uji t) dapat dilihat sebagai berikut:

1. Uji hipotesis dengan membandingkan t hitung dengan t tabel
  - a. Apabila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
  - b. Apabila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Uji Hipotesis berdasarkan Signifikansi
  - a. Jika angka sig.  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima.
  - b. Jika angka sig.  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak.



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum

#### 4.1.1. Sejarah POLRESTA Malang Kota

Kantor POLRESTA Malang pada jaman penjajahan dahulu, berada di Jl. Brigjen Slamet Riadi No. 1-3 Malang. Di tempat ini, kegiatan komando perlawanan bersenjata di masa penjajahan dahulu dilakukan dari gedung tersebut. MAKO POLRESTA Malang yang dulu memiliki latar belakang sejarah yang cukup panjang dan tertuang di dalam buku sejarah yang berjudul “Peran POLRI Dalam Perjuangan Kemerdekaan di Jawa Timur Tahun 1945-1949” yang diterbitkan oleh POLDA JATIM.

Sejak ditempati POLRESTA Malang, gedung tersebut telah mengalami beberapa kali renovasi, terutama pada bagian depan disesuaikan perkembangan zaman namun secara keseluruhan tidak merubah konstruksi bangunan maupun interior ruangan diupayakan tetap mempertahankan bentuk asli, sebagai bentuk penghargaan terhadap sejarah Kepolisian dan sejarah perjuangan RI pada umumnya.

Pada tahun 2001 pada masa kepemimpinan Letkol Pol Drs. Syahrul Mamma, MAPOLRESTA Malang pindah ke lokasi Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 19 Malang yang sebelumnya lebih dikenal sebagai Asrama Polisi Celaket dan Poliklinik Polwil Malang, walaupun secara administrasi belum ditemukan surat penyerahan atau berita acara penempatan Mako tersebut namun dalam kenyataan Mako telah pindah lokasi dan Mako lama telah beralih fungsi menjadi areal pertokoan.

POLRESTA Malang saat ini memiliki gedung induk 2 lantai seluas + 4.139 M<sup>2</sup> dan beberapa bangunan tambahan meliputi ruang tahanan, Gedung Pertemuan, kantor SIM, Gudang Senpi Amunisi, Musholla, Gudang Bekum dan Garasi diatas tanah POLRI seluas 8.466 M<sup>2</sup>.

Luas Daerah Jajaran POLRESTA Malang seluas ± 11.445,30 Ha terletak di bagian Selatan – Timur Wilayah POLWIL Malang, memiliki lima POLSEK yaitu POLSEK Klojen, POLSEK Blimbing, POLSEK Kedung Kandang, POLSEK Lowokwaru dan POLSEK Sukun.

Kondisi kekuatan personel POLRESTA Malang saat ini secara kuantitas mencapai 744 orang POLRI dan 75 orang PNS sebagai aset POLRESTA Malang dalam menghadapi tantangan tugas yang tidak semakin ringan, namun bila dihadapkan pada pertambahan penduduk rata-rata per tahun 1 persen maka pada awal tahun 2010 dengan jumlah penduduk 825.291 jiwa, ratio Polri mencapai 1 : 1.045.

Seiring dengan era reformasi, terjadi perubahan signifikan pada posisi dan peran POLRI yang ditandai dengan keputusan politik memisahkan POLRI dari garis komando TNI pada tanggal 1 April 1999 dan dikukuhkan dalam Tap MPR / VI / 2000 tentang Pemisahan ABRI ( TNI dan POLRI ) serta Tap MPR / VII / 2000 tentang peran kedua lembaga tersebut dengan menempatkan TNI dibawah Departemen Pertahanan, sedangkan POLRI berada langsung dibawah presiden. Tindak lanjut dari terbitnya kedua Tap MPR tersebut adalah dikeluarkannya UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai landasan Polisi Sipil.

Perubahan menuju Polisi Sipil sebagai paradigma baru POLRI pada dasarnya tidak dapat dilaksanakan secara parsial tetapi secara simultan, sehingga akan menghasilkan sinergi yang menjadi percepatan dalam perwujudannya, oleh karena itu POLRESTA Malang sebagaimana kebijakan pimpinan POLRI secara konsisten melakukan perubahan-perubahan struktural, instrumental dan khususnya kultural dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, melalui berbagai langkah inovatif seperti pembenahan fasilitas pelayanan maupun peningkatan kemampuan personel yang dalam bertugas langsung bersentuhan dengan masyarakat.

Sebagaimana pasal (2) dan (3) UU No. 2 tahun 2002 bahwa Kepolisian merupakan salah satu fungsi pemerintahan negara dimana sebagai alat negara yang berperan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dibidang pemeliharaan Kamtibmas, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri, POLRI memiliki kewajiban konstitusional untuk melaksanakan tugasnya secara akuntabel dan transparan.

Polres Malang Kota Menjadi POLRESTA Malang Kota pada Bulan Desember 2019 dipimpin oleh anggota Kepolisian berpangkat Komisariss Besar Polisi (KBP) yang saat ini di pimpin oleh Kombes Pol Dr. Leonardus Simarmata, S.Sos, SIK, MH. (Desember 2019 hingga sekarang).

POLRESTA Malang kota dalam tugas dan jabatannya dimulai dari KAPOLRESTA Malang Kota, kemudian WAKAPOLRESTA Malang

Kota, kemudian ada Kasium, Kasie Keuangan, ada Kepala Bagian yaitu Kabag Ops, Kabag Sumda, Kabag Ren, untuk Kepala Satuan yaitu Kasat Reskrim, Kasat Intelkam, Kasat Sabhara, Kasat Lantas, Kasat Narkoba dan Kasat Binmas.

#### 4.1.2. Visi dan Misi POLRESTA Malang Kota

Visi merupakan pandangan yang jauh ke masa depan untuk membawa perusahaan sesuai tujuan. Visi perusahaan menunjukkan kondisi ideal masa depan perusahaan yang realistis, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik. Sedangkan misi adalah tindakan atau langkah-langkah untuk mewujudkan visi perusahaan. Adapun visi dan misi POLRESTA Malang Kota adalah sebagai berikut:

##### A. Visi

Visi dari POLRESTA Malang Kota adalah terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalannya sinergi polisional yang proaktif.

##### B. Misi

Ada delapan misi POLRESTA Malang Kota, dalam mewujudkan sasaran perusahaan, yaitu:

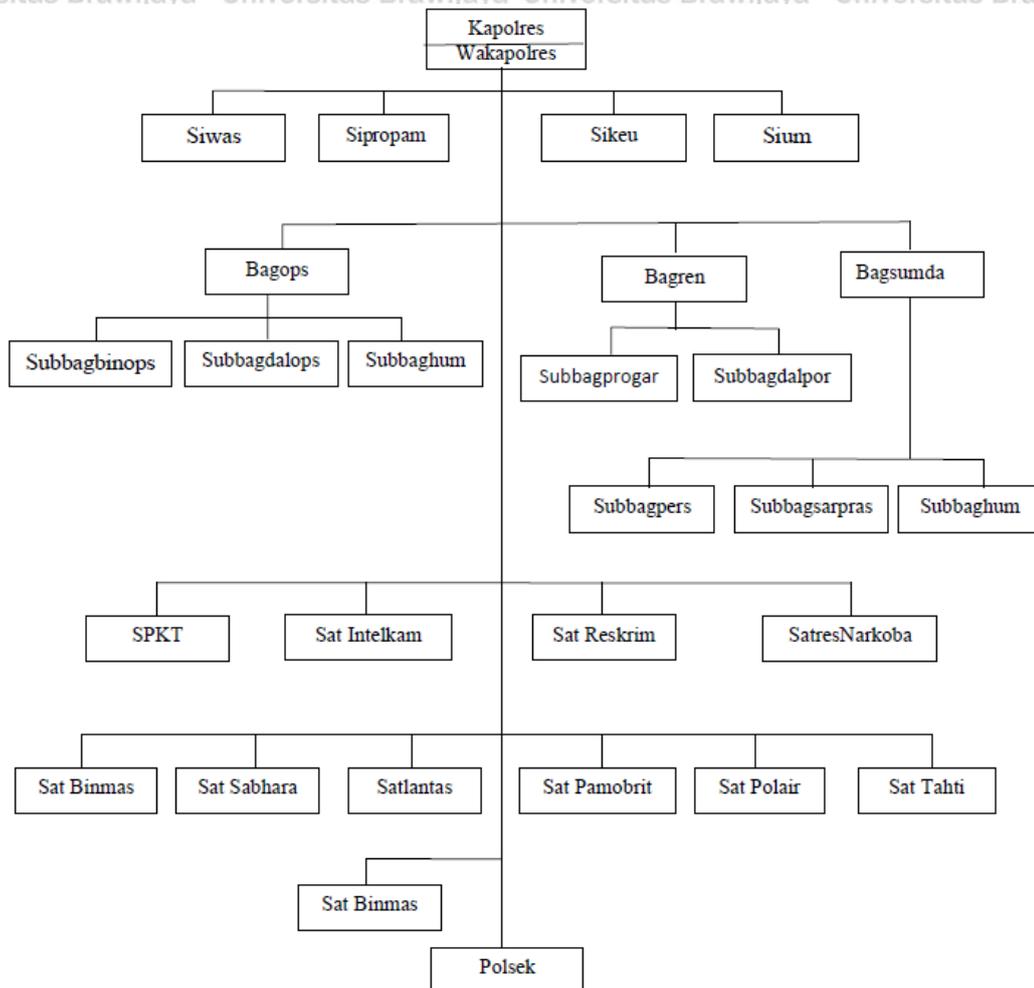
1. Melaksanakan deteksi dini dan peringatan dini melalui kegiatan/operasi penyelidikan, pengamanan dan penggalangan;
2. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan secara mudah, responsif dan tidak diskriminatif;

3. Menjaga keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas untuk menjamin keselamatan dan kelancaran arus orang dan barang;
4. Menjamin keberhasilan penanggulangan gangguan keamanan dalam negeri;
5. Mengembangkan perpolisian masyarakat yang berbasis pada masyarakat patuh hukum;
6. Menegakkan hukum secara profesional, objektif, proporsional, transparan dan akuntabel untuk menjamin kepastian hukum dan rasa keadilan;
7. Mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya POLRI guna mendukung operasional tugas POLRI;
8. Membangun sistem sinergi polisional interdepartemen dan lembaga internasional maupun komponen masyarakat dalam rangka membangun kemitraan dan jejaring kerja (partnership building/networking).

#### 4.1.3. Struktur Organisasi POLRESTA Malang Kota

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antar tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas serta fungsi dibatasi. Berikut adalah gambar yang menunjukkan struktur organisasi yang ada pada POLRESTA Malang Kota:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi POLRESTA Malang Kota**



Sumber: POLRESTA Malang Kota, 2021

#### 4.1.4. Struktur Organisasi Reserse Kriminal POLRESTA Malang Kota

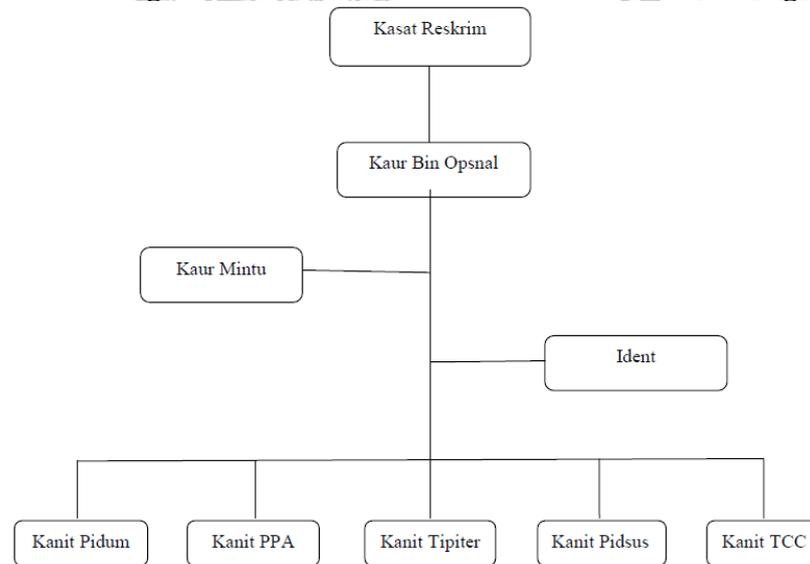
Struktur organisasi Satuan Reserse Kriminal (Sat Reskrim) POLRESTA Malang Kota merupakan sistem pengendali jalannya kegiatan terhadap pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian unit organisasi tersebut.

Struktur Satuan Reserse Kriminal POLRESTA Malang Kota dipimpin oleh seorang Kepala Satuan (Kasat) dan di bantu oleh pembantu pelaksana

tugas yaitu Kaur Bin Opsnal (KBO), serta Kaur Mintu dan Indent. Setiap satuan Reserse dipimpin oleh Kanit Serse yang bertanggung jawab secara langsung kepada Kasat Serse, sedangkan Kasat Serse bertanggung jawab langsung kepada Kapolres. Kemudian ada beberapa unit yang terdapat di Satuan Reserse Kriminal POLRESTA Malang Kota, yaitu:

1. Kanit Idik I
2. Kanit Idik II
3. Kanit Idik III
4. Kanit Idik IV
5. Kanit PPA (Perlindungan Perempuan dan Anak)
6. Kanit Pidsus (Pidana Khusus)
7. Kanit Pidum (Pidana Umum)
8. Kanit Bangta (Bangunan dan Tanah)
9. Kanit Tekab (Team Khusus Anti Bandit)

**Gambar 4.2**  
**Struktur Organisasi Reserse Kriminal POLRESTA Malang Kota**



Sumber: POLRESTA Malang Kota, 2021

## **Tugas Masing-Masing Bidang**

### **A. Kapolres (Kepala Kepolisian Resort)**

Kapolres merupakan pimpinan Polres yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda. Kapolres bertugas memimpin, mengawasi, membina, dan mengendalikan satuan organisasi di lingkungan Polres dan unsur pelaksana kewilayahan dalam jajarannya, dan memberikan saran pertimbangan kepada Kapolda yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

### **B. Wakapolres (Wakil Kepala Kepolisian Resort)**

Wakapolres merupakan unsur pimpinan Polres yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres. Wakapolres bertugas membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas seluruh satuan organisasi Polres dalam batas kewenangannya memimpin Polres jika Kapolres berhalangan dan memberikan saran pertimbangan kepada Kapolres dalam hal pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas pokok Polres.

### **C. Unsur Pengawas dan Pembantu Pimpinan**

#### **1. Siwas (Seksi Pengawasan)**

Siwas bertugas melaksanakan monitoring dan pengawasan umum baik secara rutin maupun insidental terhadap pelaksanaan kebijakan pimpinan POLRI di bidang pembinaan dan operasional yang dilakukan oleh semua unit kerja, mulai dari proses

perencanaan, pelaksanaan, dan pencapaian kinerja serta memberikan saran tindak terhadap penyimpangan yang ditemukan.

## **2. Sipropam (Seksi Profesi dan Pengamanan)**

Sipropam merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Sipropam bertugas melaksanakan pembinaan dan pemeliharaan disiplin, pengamanan internal, pelayanan pengaduan masyarakat yang diduga dilakukan oleh anggota POLRI dan/atau PNS POLRI, melaksanakan sidang disiplin dan/atau kode etik profesi POLRI, serta rehabilitasi personel. Sipropam dipimpin oleh Kasipropam yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.

## **3. Sikeu (Seksi Keuangan)**

Sikeu merupakan unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Sikeu bertugas melaksanakan pelayanan fungsi keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan, akuntansi dan verifikasi, serta pelaporan pertanggung jawaban keuangan. Sikeu dipimpin oleh Kasikeu yang bertanggung jawab kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.

## **4. Sium**

Sium merupakan unsur pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Sium bertugas melaksanakan pelayanan administrasi umum dan ketatausahaan serta pelayanan markas di lingkungan Polres. Sium dipimpin oleh Kasium yang bertanggung jawab

kepada Kapolres dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres.

### **5. Bagops ( Bagian Operasi)**

Bagops merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Bagops bertugas merencanakan dan mengendalikan administrasi operasi Kepolisian, pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau instansi pemerintah, menyajikan informasi dan dokumentasi kegiatan Polres serta mengendalikan pengamanan markas. Bagops dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

#### **a) Subbagbinops ( Sub Bagian Pembinaan Operasi)**

Bertugas menyusun perencanaan operasi dan pelatihan praoperasi serta menyelenggarakan administrasi operasi dan melaksanakan koordinasi antar fungsi dan instansi/lembaga terkait dalam rangka pelaksanaan pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau pemerintah.

#### **b) Subbagdalops (Sub Bagian Pengendalian Operasi)**

Bertugas untuk melaksanakan pengendalian operasi dan pengamanan Kepolisian, mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data dan pelaporan operasi Kepolisian serta kegiatan pengamanan dan mengendalikan pelaksanaan pengamanan markas di lingkungan Polres.

c) **Subbaghumas (Sub Bagian Hubungan Masyarakat)**

Bertugas mengumpulkan dan mengolah data, serta menyajikan informasi dan dokumentasi kegiatan Kepolisian yang berkaitan dengan penyampaian berita di lingkungan Polres dan meliputi, memantau, memproduksi, dan mendokumentasikan informasi yang berkaitan dengan tugas Polres.

**6. Bagren (Bagian Perencanaan)**

Bagren dipimpin oleh Kabagren yang bertanggung jawab kepada Kapolres, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres. Bagren bertugas menyusun Rencana Kerja (Renja), mengendalikan program dan anggaran, serta menganalisis dan mengevaluasi atas pelaksanaannya, termasuk merencanakan pengembangan satuan kewilayahan. Dalam melaksanakan tugasnya Bagren dibantu oleh :

a) **Subbagprogar (Sub Bagian Program dan Anggaran)**

Bertugas untuk membantu menyusun rencana jangka sedang dan jangka pendek Polres, antara lain Renstra, Rancangan Renja, dan Renja membantu menyusun rencana kebutuhan anggaran Polres dalam bentuk RKA-KL, DIPA, penyusunan penetapan kinerja, KAK atau TOR, dan RAB.

b) **Subbagdalgar (Sub Bagian Pengendalian Anggaran)**

Bertugas untuk membantu dalam membuat administrasi otorisasi anggaran tingkat Polres dan menyusun LRA dan membuat laporan akuntabilitas kinerja Satker dalam bentuk

LAKIP meliputi analisis target pencapaian kinerja, program, dan anggaran.

### **7. Bagsumda (Bagian Sumber Daya)**

Bagsumda merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolres. Bagsumda bertugas melaksanakan pembinaan administrasi personel, sarana dan prasarana, pelatihan fungsi, pelayanan kesehatan, bantuan dan penerapan hukum.

Bagsumda dipimpin oleh Kabagsumda, yang bertanggung jawab kepada Kapolres, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres. Bagsumda dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

#### **a) Subbagpers (Subbagian Personel)**

Bertugas melaksanakan pembinaan karier personel, perawatan personel, psikologi personel, pelatihan fungsi, dan pelayanan kesehatan personel POLRI di lingkungan Polres.

#### **b) Subbagsarpras (Subbagian Sarana dan Prasarana)**

Bertugas melaksanakan inventarisasi, SIMAK, BMN, penyaluran perbekalan umum, perawatan alat khusus, senjata api, amunisi dan angkutan, serta memelihara fasilitas jasa dan konstruksi, listrik, air, dan telepon.

#### **c) Subbaghum (Subbagian Hukum)**

Bertugas melaksanakan pelayanan bantuan hukum, memberikan pendapat dan saran hokum, penyuluhan hukum, dan pembinaan hukum serta analisis sistem dan metoda terkait

dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di lingkungan Polres.

#### **D. Unsur Pelaksana Tugas Pokok**

##### **1. SPKT (Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu)**

SPKT bertugas memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat, dalam bentuk penerimaan dan penanganan pertama laporan atau pengaduan, pelayanan bantuan atau pertolongan kepolisian, bersama fungsi terkait mendatangi TKP untuk melaksanakan kegiatan pengamanan dan olah TKP sesuai ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku.

##### **2. Sat Intelkam (Satuan Intelijen Keamanan)**

Bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi Intelijen bidang keamanan, pelayanan yang berkaitan dengan ijin keramaian umum dan penerbitan SKCK, menerima pemberitahuan kegiatan masyarakat atau kegiatan politik, serta membuat rekomendasi atas permohonan izin pemegang senjata api dan penggunaan bahan peledak.

##### **3. Sat Reskrim (Satuan Reserse Kriminal)**

Bertugas melaksanakan penyelidikan, penyidikan, dan pengawasan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan laboratorium forensik lapangan serta pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS (Penyidik Pegawai Negeri Sipil).

#### **4. Sat Resnarkoba (Satuan Reserse Narkotika, Psikotropika, dan Obat Berbahaya)**

Bertugas melaksanakan pembinaan fungsi penyelidikan, penyidikan, pengawasan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba berikut prekursorinya, serta pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba.

#### **5. Sat Binmas (Satuan Binaan Masyarakat)**

Bertugas melaksanakan pembinaan masyarakat yang meliputi kegiatan penyuluhan masyarakat, pemberdayaan Perpolisian Masyarakat (Polmas), melaksanakan koordinasi, pengawasan dan pembinaan terhadap bentuk-bentuk pengamanan swakarsa (pam swakarsa), Kepolisian Khusus (Polsus), serta kegiatan kerja sama dengan organisasi, lembaga, instansi, dan/atau tokoh masyarakat guna peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan serta terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat.

#### **6. Sat Sabhara (Satuan Samapta Bhayangkara)**

Bertugas melaksanakan Turjawali dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, objek vital, TPTKP, penanganan Tipiring, dan pengendalian massa dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat serta pengamanan markas.

### **7. Sat Lantas (Satuan Lalu Lintas)**

Bertugas melaksanakan Turjawali lalu lintas, pendidikan masyarakat lalu lintas (Dikmaslantas), pelayanan registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dan pengemudi, penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penegakan hukum di bidang lalu lintas.

### **8. Sat Tahti (Satuan Perawatan Tahanan dan Barang Bukti)**

Bertugas menyelenggarakan perawatan tahanan meliputi pelayanan kesehatan tahanan, pembinaan tahanan serta menerima, menyimpan, dan mengamankan barang bukti beserta administrasinya di lingkungan Polres, melaporkan jumlah dan kondisi tahanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### **E. Unsur Pendukung**

##### **1. Sitipol (Satuan Teknologi Informasi POLRI)**

Bertugas menyelenggarakan pelayanan teknologi komunikasi dan informasi, meliputi kegiatan komunikasi kepolisian, pengumpulan dan pengolahan serta penyajian data, termasuk informasi kriminal dan pelayanan multimedia.

#### **F. Unsur Pelaksana Tingkat Kewilayahan**

Unsur pelaksana tingkat kewilayahan yaitu Polsek (Kepolisian Sektor) POLRESTA Malang Kota meliputi:

1. Polsek Sukun
2. Polsek Klojen
3. Polsek Lowokwaru

4. Polsek Kedungkandang

5. Polsek Blimbing

#### 4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian

##### 4.2.1. Hasil Uji Validitas

Suatu kuisisioner dikatakan valid apabila pernyataan dalam kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini untuk menghitung valid atau tidak validnya data dengan menggunakan aplikasi SPSS 24 dan  $R_{tabel}$  dengan taraf signifikansi  $\leq 0,05$ . Hasil valid atau tidak validnya data bisa diketahui dari kriteria berikut ini:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka butir atau variabel tersebut valid.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka butir atau variabel tersebut tidak valid

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,396	0,246	Valid
	X1.2	0,726		Valid
	X1.3	0,753		Valid
	X1.4	0,643		Valid
	X1.5	0,666		Valid
	X1.6	0,723		Valid
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,732	0,246	Valid
	X2.2	0,690		Valid
	X2.3	0,788		Valid
	X2.4	0,626		Valid
	X2.5	0,694		Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,710	0,246	Valid

Y2	0,779	Valid
Y3	0,785	Valid
Y4	0,575	Valid
Y5	0,340	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal tersebut dapat dilihat dari semua item pernyataan yang ada memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,246), sehingga semua pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.

#### 4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2018), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,70$  maka suatu instrumen akan dikatakan reliabel.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,808	Reliabel
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,834	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,766	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil uji realibilitas dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi uji realibilitas. Dapat dilihat pada tabel hasil uji reabilitas di atas bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha  $> 0,70$ , hal ini dapat dikatakan bahwa instrumen pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

### 4.3. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota yang berjumlah 64 orang. Berikut ini adalah deskripsi karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, umur, dan jabatan.

#### 4.3.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel

4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase
1	Laki-laki	57	89,06%
2	Perempuan	7	10,94%
	<b>Jumlah Total</b>	64	100%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 64 responden yang ada pada Reskrim POLRESTA Malang Kota, sebagian besar karyawan berjenis kelamin laki-laki. Dilihat dari jumlahnya sebanyak 57 responden dengan persentase 89,06 persen adalah berjenis kelamin laki-laki, dan sebanyak 7 responden dengan persentase 10,94 persen adalah berjenis kelamin perempuan.

#### 4.3.2. Berdasarkan Usia

Gambaran responden berdasarkan usia anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Umur	Jumlah	Persentase
20 - 30 Tahun	20	31,25%
>30 - 40 Tahun	29	45,31%
>40 - 50 Tahun	15	23,44%
>50 Tahun	0	0%
<b>Jumlah</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden yang bekerja pada Reskrim POLRESTA Malang Kota, sebanyak 20 responden dengan persentase 31,25 persen berada pada rentang usia 20 sampai 30 tahun, sedangkan sebanyak 29 responden dengan persentase 45,31 persen berada pada rentang usia >30 sampai 40 tahun, dan 15 responden dengan persentase 23,44 persen berada pada rentang usia >40 sampai 50 tahun, serta 0 responden dengan persentase 0 persen berada pada rentang usia >50 tahun. Data ini menunjukkan bahwa anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota didominasi oleh anggota dengan rentang usia >30 sampai 40 tahun.

#### 4.3.3. Berdasarkan Jabatan

Gambaran responden berdasarkan jabatan anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah	Persentase
Briptu	12	18,75%
Brigadir	8	12,5%
Bripka	13	20,31%
Aipda	7	10,94%
Aiptu	18	28,12%
Ipda	1	1,56%
Iptu	2	3,13%
AKP	2	3,13%
Kompol	1	1,56%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden yang bekerja pada Reskrim POLRESTA Malang Kota, sebanyak 12 responden dengan persentase 18,75 persen berada pada jabatan Briptu, sebanyak 8 responden dengan persentase 12,5 persen berada pada jabatan Brigadir, sebanyak 13 responden dengan persentase 20,31 persen berada pada jabatan Bripka, sebanyak 7 responden dengan persentase 10,94 persen berada pada jabatan Aipda, sebanyak 18 responden dengan persentase 28,12 persen berada pada jabatan Aiptu, sebanyak 1 responden dengan persentase 1,56 persen berada pada jabatan Ipda, sebanyak 2 responden dengan persentase 3,13 persen berada pada jabatan Iptu, dan sebanyak 2 responden dengan

persentase 3,13 persen berada pada jabatan AKP, serta sebanyak 1 responden dengan persentase 1,56 persen berada pada jabatan Kompol.

#### 4.4. Deskripsi Jawaban Responden

Melalui deskripsi jawaban responden, dapat diuraikan mengenai gambaran persepsi responden terhadap tiap-tiap variabel yang diteliti.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini, yakni Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), serta Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Tabel ukuran untuk penilaian distribusi jawaban responden dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Ukuran Penilaian**

Nilai	Keterangan
0 – 1,99	Sangat Tidak Baik
2,00 – 3,00	Tidak Baik
3,01 – 4,00	Cukup Baik
4,01 – 4,59	Baik
4,60 – 5,00	Sangat Baik

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berikut akan ditampilkan tanggapan serta rekapitulasi hasil dari distribusi frekuensi jawaban responden beserta deskripsinya untuk masing-masing variabel:

##### 4.4.1. Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan

Deskripsi jawaban responden untuk item variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan**

Item	Kepemimpinan										Rata-
	STS		TS		RR		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0%	0	0%	4	6%	16	25%	44	69%	4,625

<b>X1.2</b>	0	0%	2	3%	18	28%	23	36%	21	33%	3,984
<b>X1.3</b>	0	0%	4	6%	22	35%	23	36%	15	23%	3,765
<b>X1.4</b>	1	2%	6	9%	8	12%	32	50%	17	27%	3,390
<b>X1.5</b>	0	0%	5	8%	18	28%	25	39%	16	25%	3,812
<b>X1.6</b>	7	11%	8	12%	10	15%	22	35%	17	27%	3,531
<b>Rata-rata Variabel Kepemimpinan</b>											<b>3,851</b>

Sumber: Data primer diolah, 2021

Keterangan:

X<sub>1.1</sub> : Pimpinan mengawasi kinerja karyawan

X<sub>1.2</sub> : Standar pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan bersifat terukur dan jelas

X<sub>1.3</sub> : Pimpinan bisa menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan

X<sub>1.4</sub> : Pimpinan bersikap tegas dalam melaksanakan aturan perusahaan

X<sub>1.5</sub> : Pimpinan memiliki kewibawaan sehingga dihormati dan karyawan merasa segan

X<sub>1.6</sub> : Pimpinan memiliki kreatifvitas tinggi untuk selalu menciptakan hal-hal yang inovatif

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) memiliki rata-rata sebesar 3,851. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada pada Reskrim POLRESTA Malang Kota terbilang baik dalam mengkoordinasikan karyawannya.

Pada Tabel 4.7 juga dapat diketahui rata-rata item tertinggi dimiliki oleh item X<sub>1.1</sub> (Pimpinan mengawasi kinerja karyawan) sebesar 4,625.

Dari hasil tersebut dengan rincian ragu-ragu sebesar 6 persen, setuju sebesar 25 persen, dan sangat setuju sebesar 69 persen. Sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh item X<sub>1.6</sub> (Pimpinan memiliki kreativitas yang tinggi untuk menciptakan hal yang inovatif) sebesar 3,531. Dari hasil tersebut dengan rincian sangat tidak setuju sebesar 11 persen, tidak setuju sebesar 12 persen, ragu-ragu sebesar 15 persen, setuju sebesar 35 persen, dan sangat setuju sebesar 27 persen. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa kemampuan pemimpin sebagai pengawas dikatakan efektif dan berjalan sangat baik jika dilihat dari rata-rata hasil pengisian kuisioner oleh 64 responden anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota. Sedangkan pada item inisiatif dapat dikatakan bahwa inisiatif yang dimiliki oleh pemimpin Reskrim POLRESTA Malang Kota terbilang cukup rendah. Namun secara keseluruhan item yang dimiliki oleh variabel kepemimpinan memberikan hasil yang baik.

#### 4.4.2. Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi

Deskripsi jawaban responden untuk item variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Budaya Organisasi**

Item	Budaya Organisasi										Rata-Rata
	STS		TS		RR		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X <sub>2.1</sub>	1	2%	2	3%	15	23%	26	41%	20	31%	3,968
X <sub>2.2</sub>	0	0%	5	7%	19	30%	26	41%	14	22%	3,765
X <sub>2.3</sub>	0	0%	5	7%	17	27%	22	35%	20	31%	3,890

X <sub>2.4</sub>	0	0%	2	3%	15	23%	30	47%	17	27%	4,163
X <sub>2.5</sub>	0	0%	3	5%	18	28%	20	31%	23	36%	3,984
<b>Rata-rata Variabel Budaya Organisasi</b>											<b>3,954</b>

Keterangan:

X<sub>2.1</sub> : Karyawan mengeluarkan pendapat jika terdapat masalah organisasi

X<sub>2.2</sub> : Organisasi mendorong karyawan untuk teliti dalam bekerja

X<sub>2.3</sub> : Organisasi selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan

X<sub>2.4</sub> : Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugas

X<sub>2.5</sub> : Komunikasi antar rekan kerja selalu terjalin dengan baik

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) memiliki rata-rata sebesar 3,954. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berjalan di POLRESTA Malang Kota terbilang baik dalam hal kebiasaan organisasi yang sering terjadi.

Pada Tabel 4.8 juga dapat diketahui rata-rata item tertinggi dimiliki oleh item X<sub>2.4</sub> (Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugas) sebesar 4,163. Dari hasil tersebut dengan rincian tidak setuju sebesar 3 persen, ragu-ragu sebesar 23 persen, setuju sebesar 47 persen, dan sangat setuju sebesar 27 persen. Sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh item X<sub>2.2</sub> (Organisasi mendorong karyawan untuk teliti dalam bekerja) sebesar 3,765. Dari hasil tersebut dengan rincian tidak setuju sebesar 7 persen, ragu-ragu sebesar 30 persen, setuju sebesar 41 persen, dan sangat setuju sebesar 22 persen. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dalam hal motivasi memiliki poin tertinggi dalam

sebuah organisasi. Budaya organisasi rata-rata berjalan baik jika dilihat dari rata-rata hasil pengisian kuisioner oleh 64 responden anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota. Sedangkan pada item ketelitian dapat dikatakan bahwa ketelitian karyawan POLRESTA Malang Kota terbilang lebih rendah jika dibandingkan dengan item budaya organisasi yang lain.

Namun secara keseluruhan item yang dimiliki oleh variabel budaya organisasi memberikan hasil yang baik.

#### 4.4.3. Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Dibawah ini disajikan deskripsi jawaban responden untuk item variabel Kinerja Karyawan (Y) sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan**

Item	Kinerja Karyawan										Rata- Rata
	STS		TS		RR		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y <sub>1</sub>	5	8%	3	5%	11	17%	27	42%	18	28%	3,781
Y <sub>2</sub>	2	3%	8	13%	16	25%	23	36%	15	23%	3,640
Y <sub>3</sub>	0	0%	6	9%	16	25%	26	41%	16	25%	3,812
Y <sub>4</sub>	0	0%	9	15%	15	23%	27	42%	13	20%	3,687
Y <sub>5</sub>	0	0%	4	6%	7	11%	28	44%	25	39%	4,156
<b>Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan</b>											<b>3,815</b>

Keterangan:

Y<sub>1</sub> : Kualitas kerja sesuai dengan standar organisasi

Y<sub>2</sub> : Kemampuan untuk memenuhi target

Y<sub>3</sub> : Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

$Y_4$  : Tingkat kehadiran karyawan sesuai dengan waktu yang ditentukan

$Y_5$  : Kemampuan karyawan dalam bekerjasama

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) memiliki rata-rata sebesar 3,815. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Reskrim yang berjalan di POLRESTA Malang Kota terbilang sudah cukup optimal.

Pada Tabel 4.9 juga dapat diketahui rata-rata item tertinggi dimiliki oleh item  $Y_5$  (kemampuan karyawan dalam bekerjasama) sebesar 4,156. Dari hasil tersebut dengan rincian tidak setuju sebesar 6 persen, ragu-ragu sebesar 11 persen, setuju sebesar 44 persen, dan sangat setuju sebesar 39 persen. Sedangkan rata-rata terendah dimiliki oleh item  $Y_2$  (kemampuan untuk memenuhi target) sebesar 3,640. Dari hasil tersebut dengan rincian sangat tidak setuju sebesar 3 persen, tidak setuju sebesar 13 persen, ragu-ragu sebesar 25 persen, setuju sebesar 36 persen, dan sangat setuju sebesar 23 persen. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dalam hal bekerjasama memiliki poin tertinggi dalam sebuah organisasi. Kinerja Karyawan akan berjalan dengan baik jika rata-rata karyawan mampu melaksanakan item-item yang dimiliki oleh variabel kinerja karyawan.

Hasil pengisian kuisioner ini diisi oleh 64 responden anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota. Namun secara keseluruhan item yang dimiliki oleh variabel kinerja karyawan memberikan hasil yang baik.

#### 4.5. Hasil Analisis Regresi

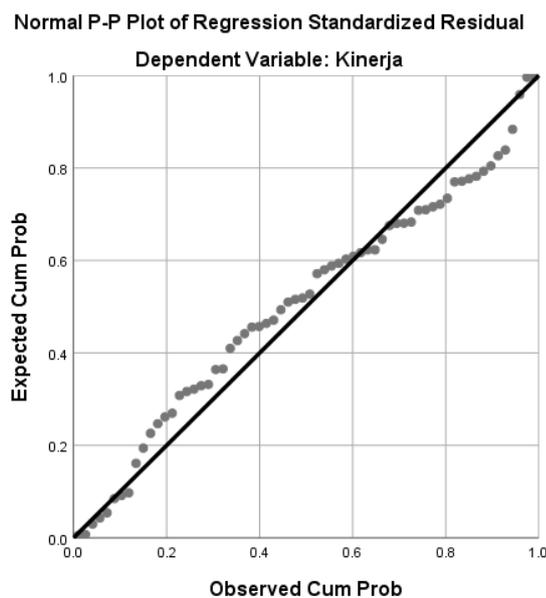
##### 4.5.1. Hasil Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang digunakan sebagai salah satu syarat dalam menggunakan regresi linier berganda. Dalam uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, heteroskedastisitas, dan uji multikoleniaritas. Penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS 24, dengan hasil uji dibawah ini adalah sebagai berikut:

#### A. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dalam penelitian ini mempunyai distribusi normal atau tidak. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik), pada sumbu diagonal pada grafik Ghozali (2018). Pengujian pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *Normal Probability Plot*, seperti berikut ini:

**Gambar 4.3**  
**Hasil Uji Normalitas**



Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal tersebut, sehingga

dengan hasil yang demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas secara grafik dapat menimbulkan bias apabila tidak berhati-hati. Secara visual bisa jadi data terlihat normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Maka dari itu penelitian ini juga melakukan uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov.

Setelah dilakukan pengujian Kolmogorov-Smirnov, nilai signifikansi dua sisi yang diperoleh pada penelitian ini sebesar 0,200. Karena signifikansi dihasilkan lebih besar dari 0,05, maka data pada penelitian ini dapat dikatakan telah berdistribusi normal.

#### B. Uji Multikoleniaritas

Multikoleniaritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas, Ghozali (2018). Ada atau tidak adanya multikoleniaritas dapat diketahui dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Terjadi multikoleniaritas jika *Tolerance* mempunyai nilai  $\leq 0,10$ . Sedangkan untuk melihat VIF diketahui jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikoleniaritas, sebaliknya jika nilai VIF  $< 10$  maka tidak terjadi multikoleniaritas. Hasil uji multikoleniaritas sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas**

Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Kepemimpinan (X1)	0.761	1,314	Tidak Terjadi Multikoleniaritas
Budaya Organisasi (X2)	0,761	1,314	Tidak Terjadi Multikoleniaritas

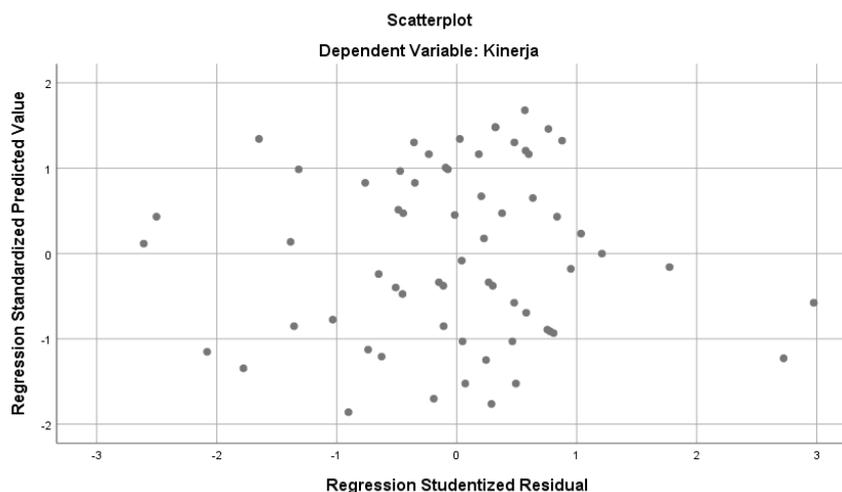
Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan hasil uji multikoleniaritas pada Tabel 4.10 diketahui jika semua variabel memiliki nilai Tolerance  $\geq 0,10$  dan semua variabel memiliki nilai VIF  $< 10$ . Maka dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi multikoleniaritas.

### C. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji terjadinya ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini dapat diketahui melalui *charts scatterplot*, apabila terdapat pola yang tidak jelas atau acak menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas, Ghozali (2018).

**Gambar 4.4**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada Gambar 4.4 diketahui titik-titik menyebar acak di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y,

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

#### 4.5.2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil dari analisis regresi berganda pada penelitian ini yang diolah menggunakan data SPSS 24 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t <sub>hitung</sub>	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0,706	0,455		1,551	0,126
X <sub>1</sub>	0,456	0,115	0,435	3,956	0,000
X <sub>2</sub>	0,336	0,112	0,330	2,998	0,004
<b>R Square</b>					0,438
<b>Adjusted R Square</b>					0,420
<b>T<sub>tabel</sub></b>					1,999
<b>F<sub>hitung</sub></b>					23,795
<b>F<sub>tabel</sub></b>					2,76
<b>Signifikansi</b>					0,000

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2021

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.11 didapat pada suatu model persamaan regresi yaitu:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0,435X_1 + 0,330X_2$$

Dari persamaan tersebut maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Y = Variabel dependen yang nilainya akan diprediksi oleh variabel independen. Pada penelitian ini variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y) karyawan POLRESTA Malang Kota yang nilainya akan diprediksi oleh variabel independen yakni Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ).

$b_1$  = Pada hasil regresi menunjukkan koefisien ( $b_1$ ) yaitu 0,435 dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y).

$b_2$  = Pada hasil regresi menunjukkan koefisien ( $b_1$ ) yaitu 0,330 dengan nilai signifikan  $0,004 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4.6. Hasil Uji Hipotesis

##### 4.6.1. Hasil Uji Hipotesis F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji keseluruhan variabel independen yang terdiri dari Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y).

Variabel independen dikatakan mempunyai pengaruh signifikan secara simultan apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan melihat nilai  $\alpha < 0,05$ . Berikut ini adalah gambar yang menunjukkan hasil Uji F.

**Gambar 4.5**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.440	2	5.720	23.795	.000 <sup>b</sup>
	Residual	14.864	61	.240		
	Total	26.104	63			

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan Gambar 4.5 dapat dilihat nilai  $F_{\text{tabel}}$  dengan *degrees of freedom* (df)  $N_1 = 2$  dan  $N_2 = 61$  adalah 2,76. Jika nilai  $F_{\text{hitung}}$  dibandingkan dengan  $F_{\text{tabel}}$  maka hasil  $F_{\text{hitung}}$  lebih besar dari  $F_{\text{tabel}}$  ( $23,795 > 2,76$ ). Pada gambar tersebut juga diketahui Sig 0,000 jika dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$  maka  $\text{Sig } 0,000 < 0,05$ . Dari kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh simultan antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### 4.6.2. Hasil Uji Hipotesis t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen secara parsial. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS 24. Variabel independen dikatakan berpengaruh signifikan apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau *p-value* (pada kolom Sig)  $< \alpha = 0,05$ . Berikut ini disajikan hasil uji t adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.6**  
**Hasil Uji t**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.708	.455		1.551	.128
	Kepemimpinan	.458	.115	.435	3.958	.000
	Budaya Organisasi	.338	.112	.330	2.998	.004

Sumber: Data primer diolah, 2021

#### **A. Uji Hipotesis I (Variabel Kepemimpinan)**

Berdasarkan Gambar 4.6 diperoleh hasil perhitungan  $t_{hitung} 3,956 > 1,999$  dan  $p\text{-value } 0,000 < \alpha = 0,05$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### **B. Uji Hipotesis II (Variabel Budaya Organisasi)**

Berdasarkan Gambar 4.6 diperoleh hasil perhitungan  $t_{hitung} 2,998 > 1,999$  dan  $p\text{-value } 0,000 < \alpha = 0,05$ . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### **C. Uji Hipotesis III (Variabel Dominan)**

Uji hipotesis III ini dilakukan untuk melihat variabel independen ( $X$ ) yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Pengaruh dominan ini bisa dilihat dari variabel independen dengan hasil *Standardized Coefficient Beta* paling besar. Berdasarkan Gambar 4.6 menunjukkan bahwa *Standardized Coefficient Beta* variabel

Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,435 sedangkan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki 0,330. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### 4.7. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan penelitian ini akan mengungkapkan hasil uji regresi linier berganda pada variabel-variabel yang diteliti, untuk pemaparan lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

##### 4.7.1. Pengaruh Secara Simultan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara simultan variabel independen yang terdiri dari Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hasil tersebut diperoleh melalui Uji F dengan perolehan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 23,795 dan diketahui nilai  $F_{tabel}$  2,76. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yakni  $23,795 > 2,76$  dan nilai Sig  $0,000 < 0,05$  sehingga dari hasil perbandingan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Jika dilihat dari nilai *Adjust R Square* yang diperoleh maka Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki pengaruh sebanyak 42 persen dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan ( $Y$ ), sedangkan sisanya sebanyak 58 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### 4.7.2. Pengaruh Parsial Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut diperoleh melalui Uji t dengan perolehan nilai  $t_{hitung}$  3,956 dan diketahui  $t_{tabel}$  1,999. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai angka  $3.956 > 1,999$  dan dengan nilai  $Sig$  0,000 < 0,05 sehingga dari hasil perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang ada di POLRESTA Malang Kota. Dilihat dari rata-rata jawaban responden variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 3,851. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengkoordinasikan karyawannya dapat berjalan dengan baik, sehingga semakin berupaya pemimpin untuk mengawasi kinerja karyawannya, maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan POLRESTA Malang Kota.

Berdasarkan rata-rata item tertinggi dimiliki oleh item X<sub>1.1</sub> yaitu pimpinan mengawasi kinerja karyawan sebesar 4,625. Hal ini dapat dikatakan bahwa kemampuan pemimpin sebagai pengawas dikatakan efektif dan berjalan dengan baik. Sedangkan pada item terendah dimiliki oleh item X<sub>1.6</sub> yaitu pimpinan memiliki kreativitas yang tinggi untuk

menciptakan hal yang inovatif sebesar 3,531. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa inisiatif yang dimiliki oleh pemimpin terbilang cukup rendah.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sumarni, 2011 dimana variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Syamuri, dkk (2020) juga menunjukkan hal serupa yakni variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil Uji t yang dilakukan di POLRESTA Malang Kota dalam hal kepemimpinan perlu mempertahankan hal yang sudah berjalan dengan baik seperti pengawasan, pemberian motivasi terhadap karyawan, serta kemampuan inovatif dalam memimpin organisasi. Hal ini bertujuan agar kinerja karyawan Reskrim di POLRESTA Malang Kota dapat berjalan dengan baik.

#### **4.7.3. Pengaruh Parsial Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil tersebut diperoleh melalui Uji t dengan perolehan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,998 dan diketahui  $t_{tabel}$  sebesar 1,999. Berdasarkan nilai tersebut dapat diketahui  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu dengan nilai angka  $2,998 > 1,999$  dan dengan nilai Sig  $0,004 < 0,05$  sehingga dari hasil perbandingan tersebut dapat

disimpulkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Hasil ini terjadi karena budaya organisasi yang ada pada POLRESTA Malang Kota dapat berjalan dengan baik. Dilihat dari rata-rata jawaban responden variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 3,954.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi diaplikasikan dengan cukup baik pada Reskrim POLRESTA Malang Kota.

Berdasarkan rata-rata item tertinggi dimiliki oleh item  $X_{2,4}$  yaitu pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugas sebesar 4,163. Dapat dikatakan bahwa karyawan membutuhkan motivasi dan dukungan dari pimpinan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dan berjalan dengan baik. Sedangkan rata-rata item terendah dimiliki oleh item  $X_{2,2}$  yaitu organisasi mendorong karyawan untuk teliti dalam bekerja sebesar 3,765. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa kurangnya ketelitian karyawan POLRESTA Malang Kota dalam melaksanakan tugasnya sehingga berpengaruh kepada hasil kerja karyawan.

Dapat ditunjukkan dari item hasil kuesioner pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kehadiran tepat waktu karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan hal ini dikarenakan dengan datang tepat waktu diharapkan karyawan segera menunaikan tugas dan tanggung jawabnya agar selesai tepat waktu. Kerjasama antar karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja

karyawan dimana jika pekerjaan dilakukan dengan bersama diharapkan dapat selesai dengan hasil yang lebih baik dan cepat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sahervian, dkk (2019) yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Solikin (2019) dimana budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.7.4. Pengaruh Dominan

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, telah didapatkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Reskrim POLRESTA Malang Kota. Hasil tersebut menunjukkan nilai *Standardized Coefficient Beta* variabel kepemimpinan yang terbesar yaitu 0,435 sedangkan variabel Budaya Organisasi (0,330). Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan yang ada pada karyawan perlu diperhatikan dengan baik, karena semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin maka akan berpengaruh pada kinerja karyawan pada Reskrim POLRESTA Malang Kota.

#### 4.8. Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh maka dapat dikemukakan beberapa implikasi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

##### 4.8.1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menjelaskan mengenai pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Dari semua variabel-variabel yang diteliti, masih terdapat beberapa variabel lain yang tidak dijadikan peneliti sebagai variabel penelitian.

Maka dari itu perlu diteliti lebih lanjut untuk mengetahui variabel lain seperti kompensasi, stres kerja, pelatihan, dan variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh sehingga penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.

#### **4.8.2. Implikasi Praktis**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada organisasi mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil regresi linier berganda penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Selain itu secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota.

Kepemimpinan yang ada pada POLRESTA Malang Kota menunjukkan hasil yang signifikan karena berdasarkan hasil jawaban responden variabel kepemimpinan menunjukkan rata-rata 3,851 sehingga dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang ada pada Reskrim POLRESTA Malang Kota cukup berjalan dengan baik. Berdasarkan deskripsi jawaban responden yang diperoleh, item pimpinan bersikap tegas dalam melaksanakan aturan perusahaan atau organisasi menjadi item yang memiliki nilai terendah karena seringnya masalah yang

dihadapi anggota ketika berada di lapangan mengharuskan anggota untuk bersikap bijak dalam mengambil keputusan yang terkadang tidak selalu berjalan seiring dengan aturan yang ada di organisasi. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin juga berdampak pada kinerja karyawan terutama pada POLRESTA Malang Kota dimana pada item pengawasan memperoleh hasil rata-rata tertinggi dibandingkan item yang lain.

Meskipun item yang lain berada di bawah rata-rata item pengawasan namun tetap memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan.

Karena ada banyak laporan atau kasus yang harus ditangani anggota sehingga pemimpin memberikan pengawasan yang lebih agar tidak terjadi kesalahan dalam melakukan tugasnya.

Budaya Organisasi yang ada pada Reskrim POLRESTA Malang Kota menunjukkan hasil yang signifikan karena berdasarkan hasil jawaban responden variabel budaya organisasi menunjukkan rata-rata 3,954 sehingga dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang ada pada anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan deskripsi jawaban responden yang diperoleh, item yang berada paling rendah adalah ketelitian dalam bekerja karena banyaknya kejadian yang harus ditangani dan diberikan keputusan yang cepat dan tepat membuat beberapa pekerjaan tidak sepenuhnya teliti ketika ditangani. Ketelitian dalam bekerja mempengaruhi pada hasil kinerja karyawan, sebaiknya karyawan lebih memperhatikan ketelitian dalam melakukan tugasnya. Item pimpinan memberikan motivasi kepada

karyawan dalam menjalankan tugasnya memiliki nilai yang tinggi karena anggota Reskrim POLRESTA Malang Kota menjalankan tugasnya dengan lebih prima ketika ada dukungan dan motivasi yang akan mendorong kreativitas, komitmen dan semangat kerja anggota dalam bekerja.

Kinerja Karyawan yang ada pada Reskrim POLRESTA Malang Kota menunjukkan hasil jawaban responden dengan rata-rata 3,815 sehingga dapat diketahui kinerja karyawan POLRESTA Malang Kota cukup tinggi. Item kemampuan dalam memenuhi target memiliki nilai paling rendah karena banyaknya kasus dan laporan yang harus ditangani membuat anggota kesulitan untuk memenuhi target. Item kemampuan karyawan dalam menjalin kerjasama memiliki hasil paling tinggi karena anggota POLRESTA Malang Kota saling bekerjasama dan mengatur strategi bersama dengan satu tim kerja dalam menyelesaikan kasus di lapangan untuk mencapai standar yang ditentukan.

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jika kepemimpinan yang ada pada Reskrim POLRESTA Malang Kota memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja para anggotanya, sehingga organisasi perlu menyadari pentingnya peran kepemimpinan yang ada untuk dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Namun tidak hanya berfokus pada kepemimpinan, Reskrim POLRESTA Malang Kota juga perlu membuat budaya organisasi yang nyaman untuk anggotanya sehingga anggota dapat bekerja dengan lebih teliti. Memotivasi karyawan juga diperlukan, karena dengan adanya motivasi dari pimpinan akan mendorong kreativitas,

komitmen dan semangat kerja anggota dalam bekerja. Menjalani kerjasama dalam bekerja menyebabkan anggota mengatur strategi bersama dalam menyelesaikan kasus di lapangan dengan rekan satu tim untuk mencapai standar yang ditentukan dan menyelesaikan tanggungan kasus yang belum ditangani.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hipotesis dan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan dan budaya organisasi di POLRESTA Malang Kota mampu mempengaruhi kinerja karyawan Reskrim POLRESTA Malang Kota
2. Peran kepemimpinan di Reskrim POLRESTA Malang Kota berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
3. Budaya Organisasi di Reskrim POLRESTA Malang Kota sudah berjalan secara optimal dan mampu meningkat kinerja karyawan.
4. Peran kepemimpinan lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan budaya organisasi di Reskrim POLRESTA Malang Kota.

### 5.2. Saran

Berdasarkan pemaparan pada bab sebelumnya, berikut beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan. Adapun saran yang diberikan, antara lain :

1. Menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan. Maka dari itu dalam meningkatkan kinerja karyawan Reskrim POLRESTA Malang Kota harus memperhatikan pentingnya peran kepemimpinan dalam menunjang kinerja karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan meningkatkan variabel kepemimpinan seperti kemampuan pemimpin

berkoordinasi dengan karyawan, bersikap tegas, dan bersikap inisiatif, agar para karyawan yang ada dapat lebih optimal dalam berkontribusi bagi kinerja organisasi.

2. Pihak POLRESTA Malang Kota diharapkan dapat meningkatkan pengawasan terhadap kinerja karyawan, upaya ini dilakukan agar karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pimpinan perlu lebih sering mengadakan kegiatan di luar pekerjaan dengan para karyawan untuk mempererat hubungan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta kondusif. Pimpinan juga perlu membiasakan diri untuk memberikan apresiasi atau pengakuan terhadap hasil kerja yang baik dari karyawan.

4. Mengingat kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang penting pada kinerja karyawan. Diharapkan hasil penelitian ini dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat menambahkan variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Agung, (2012). *Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian*. Yogyakarta:Gava Media

As'ad, Moh. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Galia Indonesia.

Bangun, Wilson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru

Danang, Sunyoto. (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Prakterk Penelitian)*. Yogyakarta:Center for Academic Publishing

Darsono dan Tjatjuk, Siswandoko. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Jakarta:Nusantara Consulting

Gerungan, W.A, 2002, *Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama

Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegor

Gunawan, Ce. (2019). *Mahir Menguasai SPSS (Mudah Mengolah Data dengan IBM SPSS Statistic 25)*. Yogyakarta:Deepublish.

Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen personalia dan sumberdaya Manusia*.Yogyakarta:BPPE.

Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.

Hasibuan SP. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.



Hasibuan, Malayu S. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.

Hasyim, P., & Nuridin. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT KAO Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*. Vol. 8 No. 2, 45-54

Irawati, Anugrahini dan Bambang Sudarsono. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja dan Kinerja Organisasi". *Jurnal Studi Manajemen*. Vol. 4 No. 1, 2-10

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT.Rafika Aditama.

Mangkuprawira, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan ke-11*. Bandung:Rosdakarya

Melina & Intan. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kerja Karyawan Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 19, No. 2, 170-187

Nugroho, BD., 2016, 'Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja (Studi Kasus Karyawan Yayasan Dompety Dhuafa)'. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Raisa, Velinda. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dain Global Indonesia*.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 7. Jilid II. Jakarta:Prehallindo

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sahervian, RR., Adi, BW., & Sunarto. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Laboratorium Pendidikan Ekonomi Mini Market Tania Tahun 2018. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 4 No. 1, 2-14.

Sanusi, Anwar. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta:Salemba Empat.

Sekaran, Uma (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta:Salemba Empat.

Siagian, P.S. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Solikin. (2019). Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian pada Polsek Trimurjo Polres Lampung Tengah. *Jurnal Simplex*, Vol. 2 No. 1, 101-110.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:Alfabeta

Sutrisno, Edi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Kencana

Sumarni, Dede. (2011). 'Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)'. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Syamsuri., Mumpuni, MGE., Oktavia, IN. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kotawaringin Timur. *Anterior Jurnal*, Vol. 19 Issue 2, 21-30

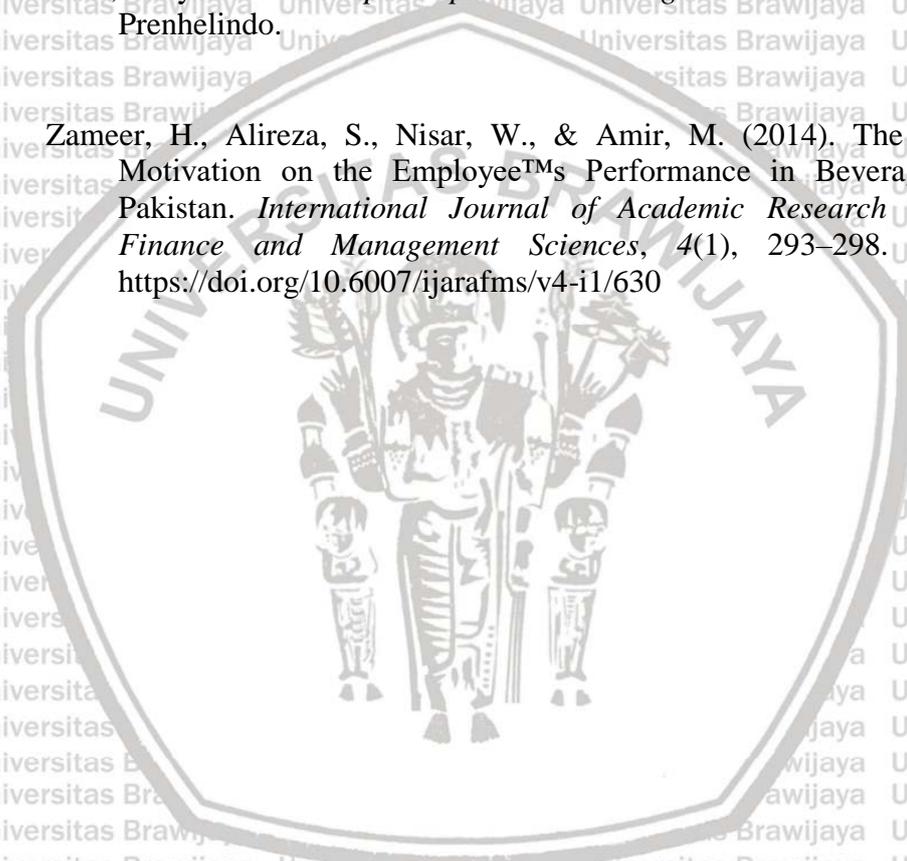
Thoha, Miftah MP. A. (2003). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Edisi Kesembilan. Jakarta:Raja Grafindo

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta:Salemba Empat

Yukl, Gary A. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia, Jakarta: Prenhelindo.

Zameer, H., Alireza, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee™s Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293–298. Diakses pada <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/630>



## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

Kepada  
Yth. Bapak/Ibu Anggota  
Polresta Malang Kota

Di  
Tempat

Dengan hormat,  
Bersama dengan ini, izinkan saya memperkenalkan diri :

Nama : Monica Maulidia Dwi Yulianty

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Institusi : Universitas Brawijaya

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir skripsi untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Strata-1 (S-1), maka saya melakukan penelitian dengan Judul “Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Polresta Malang Kota”. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini dengan cara mengisi kuesioner ini secara lengkap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Sesuai dengan kode etik penelitian, semua data yang masuk akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademis semata.

Atas perhatian, kesediaan waktu, dan kerja sama yang telah Bapak/Ibu berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Monica Maulidia DY

## Identitas Responden:

1. Nama Responden :
2. Umur :  20-30 Tahun  31-40 Tahun  
 41-50 Tahun  > 50 Tahun
3. Jabatan/Posisi :
4. Jenis Kelamin : (Laki-Laki/Perempuan) \*coret yang tidak perlu

## Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan-pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
2. Berilah tanda centang ( $\checkmark$ ) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat lima (5) pilihan jawaban, yaitu:
  - a. Sangat Tidak Setuju (1)
  - b. Tidak Setuju (2)
  - c. Ragu-ragu atau Netral (3)
  - d. Setuju (4)
  - e. Sangat Setuju (5)
3. Pastikan Anda tidak melewatkan kuesioner yang tersedia.

**Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kinerja saya selalu diawasi oleh pimpinan					
2	Saya merasa bahwa pimpinan memberikan standar pekerjaan yang bersifat terukur dan jelas					
3	Saya merasa pimpinan bisa menyelesaikan masalah					
4	Saya merasa bahwa pimpinan bersikap tegas					
5	Saya merasa pimpinan memiliki kewibawaan					
6	Saya merasa pimpinan selalu menciptakan hal-hal yang inovatif					

**Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Saya berusaha mengeluarkan pendapat jika terdapat masalah dalam organisasi					
2	Organisasi mendorong saya untuk teliti dalam bekerja					
3	Saya merasa bahwa kesejahteraan karyawan selalu diperhatikan					
4	Saya merasa pimpinan memberikan motivasi dalam menjalankan pekerjaan					
5	Komunikasi dengan rekan kerja terjalin dengan baik					

**Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan ketentuan organisasi					
2	Saya mampu memenuhi target kerja yang telah ditetapkan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar waktu yang diberikan					
4	Kehadiran saya dalam bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan					
5	Saya mampu menjalin kerjasama dengan karyawan lain dalam satu tim kerja					

## LAMPIRAN 2

## Uji Validitas

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Kinerja
Y1	Pearson Correlation	1	.540**	.410**	.211	-.029	.710**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.094	.819	.000
	N	64	64	64	64	64	64
Y2	Pearson Correlation	.540**	1	.555**	.244	.079	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.052	.535	.000
	N	64	64	64	64	64	64
Y3	Pearson Correlation	.410**	.555**	1	.399**	.178	.785**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.001	.160	.000
	N	64	64	64	64	64	64
Y4	Pearson Correlation	.211	.244	.399**	1	.022	.575**
	Sig. (2-tailed)	.094	.052	.001		.865	.000
	N	64	64	64	64	64	64
Y5	Pearson Correlation	-.029	.079	.178	.022	1	.340**
	Sig. (2-tailed)	.819	.535	.160	.865		.006
	N	64	64	64	64	64	64
Kinerja	Pearson Correlation	.710**	.779**	.785**	.575**	.340**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.006	
	N	64	64	64	64	64	64

## Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
X1.1	Pearson Correlation	1	.384**	.278*	.131	.246*
	Sig. (2-tailed)		.002	.026	.303	.050
	N	64	64	64	64	64
X1.2	Pearson Correlation	.384**	1	.493**	.191	.361**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.131	.003
	N	64	64	64	64	64
X1.3	Pearson Correlation	.278*	.493**	1	.480**	.419**
	Sig. (2-tailed)	.026	.000		.000	.001
	N	64	64	64	64	64
X1.4	Pearson Correlation	.131	.191	.480**	1	.291*
	Sig. (2-tailed)	.303	.131	.000		.020
	N	64	64	64	64	64
X1.5	Pearson Correlation	.246*	.361**	.419**	.291*	1
	Sig. (2-tailed)	.050	.003	.001	.020	
	N	64	64	64	64	64
X1.6	Pearson Correlation	-.053	.489**	.355**	.373**	.340**
	Sig. (2-tailed)	.676	.000	.004	.002	.006
	N	64	64	64	64	64
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.396**	.726**	.753**	.643**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64

## Correlations

		X1.6	Kepemimpinan
X1.1	Pearson Correlation	-.053	.396**
	Sig. (2-tailed)	.676	.001
	N	64	64
X1.2	Pearson Correlation	.489**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	64	64
X1.3	Pearson Correlation	.355**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000
	N	64	64
X1.4	Pearson Correlation	.373**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	64	64
X1.5	Pearson Correlation	.340**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000
	N	64	64
X1.6	Pearson Correlation	1	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	64	64
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	64	64

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
X2.1	Pearson Correlation	1	.425**	.496**	.262*	.381**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.036	.002
	N	64	64	64	64	64
X2.2	Pearson Correlation	.425**	1	.557**	.259*	.191
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.038	.131
	N	64	64	64	64	64
X2.3	Pearson Correlation	.496**	.557**	1	.291*	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.020	.001
	N	64	64	64	64	64
X2.4	Pearson Correlation	.262*	.259*	.291*	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.036	.038	.020		.000
	N	64	64	64	64	64
X2.5	Pearson Correlation	.381**	.191	.401**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.131	.001	.000	
	N	64	64	64	64	64
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.732**	.690**	.788**	.626**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64

## Correlations

Budaya Organisasi

X2.1	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.2	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.3	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.4	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
X2.5	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	64
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	64



## LAMPIRAN 3

## Uji Reliabilitas

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	6

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	64	100.0

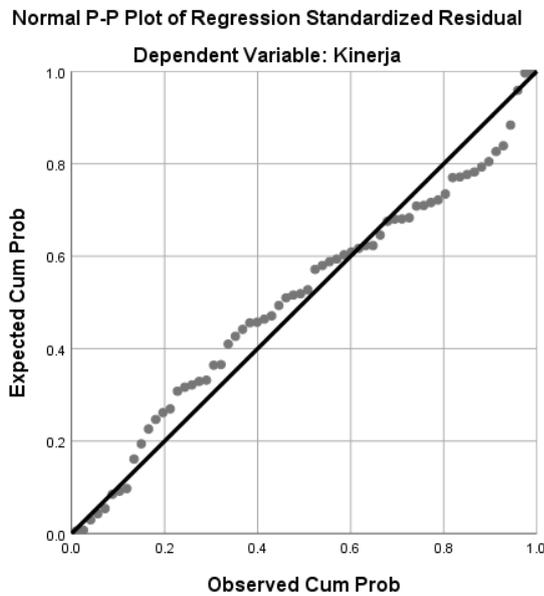
### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	6



LAMPIRAN 4

Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.48245485
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.098
	Negative	-.086
Test Statistic		.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.



## LAMPIRAN 5

### Uji Multikoleniaritas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	.761	1.314
	Budaya Organisasi	.761	1.314

#### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Budaya Organisasi
1	1	2.976	1.000	.00	.00	.00
	2	.013	15.307	.33	.15	.99
	3	.012	15.885	.67	.85	.01

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0233	4.5309	3.8156	.42614	64
Std. Predicted Value	-1.859	1.679	.000	1.000	64
Standard Error of Predicted Value	.062	.207	.103	.027	64
Adjusted Predicted Value	3.0521	4.5124	3.8184	.42185	64
Residual	-1.26498	1.43004	.00000	.48245	64
Std. Residual	-2.580	2.917	.000	.984	64
Stud. Residual	-2.609	2.975	-.003	1.010	64
Deleted Residual	-1.29336	1.48750	-.00279	.50901	64
Stud. Deleted Residual	-2.745	3.191	-.003	1.042	64
Mahal. Distance	.020	10.230	1.969	1.720	64
Cook's Distance	.000	.312	.019	.045	64
Centered Leverage Value	.000	.162	.031	.027	64



### LAMPIRAN 6

#### Uji Heteroskedastisitas

