

BAB V

DESKRIPSI DATA, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan disajikan deskripsi tentang deskripsi responden dan analisis kuantitatif data penelitian. Identitas responden meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan dan lama bekerja. Analisis kuantitatif terdiri dari pengujian instrumen (Validitas dan Reliabilitas instrumen), Analisis Regresi berganda dan uji F atau Uji Simultan. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 15.0.

5.1. Deskripsi Data Penelitian

5.1.1 Karakteristik Responden

1. Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1

Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	84	95,5
2	Wanita	4	4,5
Total		88	100,0

Pada tabel diatas dapat dilihat mengenai jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, dimana karyawan yang berjenis kelamin pria lebih banyak sebesar 84 orang atau 95,5% (persen). Sedangkan karyawan yang berjenis kelamin wanita lebih sedikit daripada pria yaitu sebanyak 4 orang atau 4,5% (persen).

2. Berdasarkan Umur

Jumlah responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.2

Jumlah Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1	25 - 34 Tahun	10	11,4
2	35 - 44 Tahun	18	20,5
3	≥ 45 tahun	60	68,2
Total		88	100,0

Pada Tabel dapat dilihat mengenai jumlah responden berdasarkan umur. Dimana karyawan yang berumur 25 - 34 Tahun sebanyak 10 orang atau 11,4% (persen). Karyawan yang berumur 35 - 44 Tahun sebanyak 18 orang atau 20,5% (persen) dan karyawan yang berumur ≥ 45 tahun sebanyak 60 orang atau 68,2% (persen).

3. Berdasarkan Pendidikan

Jumlah responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3

Jumlah responden berdasarkan pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA	45	51,1
2	D III	5	5,7
3	SI	34	38,6
4	$\geq$ S2	4	4,5
Total		88	100,0

Pada tabel dapat dilihat mengenai jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan. Dimana karyawan yang berpendidikan SLTA sebanyak 45 orang atau 51,1% (persen). Karyawan yang berpendidikan D III sebanyak 5 orang atau 5,7% (persen). Karyawan yang berpendidikan SI sebanyak 34 orang atau 38,6% (persen). Sedangkan karyawan yang berpendidikan $\geq$ S2 sebanyak 4 orang atau 4,5% (persen).

4. Berdasarkan Lama Bekerja

Jumlah responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4

Jumlah responden berdasarkan lama bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	≤ 5 Tahun	6	6,8
2	6-10 Tahun	4	4,5
3	11-20 Tahun	25	28,4
4	20-30 Tahun	49	55,7
5	> 30 Tahun	4	4,5
Total		88	100,0

Pada tabel diatas dapat dilihat mengenai jumlah responden berdasarkan lama bekerja. Dimana karyawan yang bekerja selama ≤ 5 Tahun sebanyak 6 orang atau 6,8% (persen). Dimana karyawan yang bekerja selama 6-10 Tahun sebanyak 4 orang atau 4,5% (persen). Dimana karyawan yang bekerja selama 11 - 20 Tahun sebanyak 25 orang atau 28,4 (persen). Dimana karyawan yang bekerja selama 20 - 30 Tahun sebanyak 49 orang atau 55,7 (persen). Dimana karyawan yang bekerja selama > 30 Tahun sebanyak 4 orang atau 4,5 (persen).

5.2. Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan terhadap 88 responden yang masih bekerja sebagai karyawan bagian akses (*access*) di PT Telkom Divisi Regional IV Jateng dan DIY. Kuesioner telah disebar dan dikumpulkan kembali oleh peneliti yang dilakukan pada bulan Maret 2011.

5.2.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item pertanyaan. Kemudian pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *pearson product moment*, dengan menggunakan SPSS 15.0 For Windows (Evaluation Version). Langkah-langkah pengujian sebagai berikut: menentukan r-tabel yang bisa dilihat pada tabel r *product moment*. Dalam penelitian ini jumlah sampel ada 88 responden, jadi r-tabel dengan $\alpha=5\%$ adalah 0,30 (Azwar, 2004:65). Kemudian nilai r-hitung dapat dilihat dengan *Corrected Item Total Correlation* untuk setiap butir pertanyaan variabel. Jika r-hitung positif dan $> r$ -tabel maka pertanyaan valid. Sedangkan jika r -hitung $< r$ -tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Tabel 5.5**Hasil Pengujian Validitas Instrumen**

Variabel		Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kepemimpinan	Kharisma	1	0,540	0,30	Valid
		2	0,651	0,30	Valid
		3	0,436	0,30	Valid
		4	0,450	0,30	Valid
	Motivasi Inspiratif	5	0,685	0,30	Valid
		6	0,592	0,30	Valid
		7	0,835	0,30	Valid
		8	0,743	0,30	Valid
	Stimulasi Intelektual	9	0,776	0,30	Valid
		10	0,704	0,30	Valid
		11	0,749	0,30	Valid
		12	0,707	0,30	Valid
	Individual Consideration	13	0,642	0,30	Valid
		14	0,719	0,30	Valid
		15	0,715	0,30	Valid
		16	0,514	0,30	Valid
Budaya Organisasi	Profesionalisme	1	0,502	0,30	Valid
		2	0,649	0,30	Valid
		3	0,538	0,30	Valid
		4	0,577	0,30	Valid
	Jarak Dari Manajemen	5	0,530	0,30	Valid
		6	0,672	0,30	Valid

	Percaya Pada Rekan Kerja	7	0,505	0,30	Valid
		8	0,734	0,30	Valid
		9	0,772	0,30	Valid
		10	0,666	0,30	Valid
	Integrasi	11	0,657	0,30	Valid
		12	0,714	0,30	Valid
		13	0,631	0,30	Valid
Kinerja Karyawan		1	0,642	0,30	Valid
		2	0,496	0,30	Valid
		3	0,558	0,30	Valid
		4	0,568	0,30	Valid
		5	0,691	0,30	Valid

Sumber : Hasil pengujian validitas.

Pada *output* di atas terlihat bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* (r-hitung) untuk semua butir pertanyaan mempunyai nilai r-hitung > r-tabel, maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan layak digunakan dalam kuesioner karena mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh pertanyaan dalam kuisisioner tersebut.

5.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Dalam penelitian ini variabel dinyatakan reliabel dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel > 0,70 (Sekaran, 2006:182). Maka butir-butir pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 5.6
Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kharisma	0,720	Reliabel
Motivasi Inspiratif	0,860	Reliabel
Stimulasi Intelektual	0,876	Reliabel
<i>Individual Consideration</i>	0,822	Reliabel
Profesionalisme	0,764	Reliabel
Jarak Dari Manajemen	0,738	Reliabel
Percaya Pada Rekan Kerja	0,851	Reliabel
Integrasi	0,808	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,784	Reliabel

Sumber: Hasil pengujian reliabilitas

Pada *output* di atas terlihat bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk masing-masing variabel $> 0,70$ maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam kuisioner karena mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh pertanyaan dalam kuisioner tersebut.

5.3. Analisis Data

5.3.1. Pembahasan Regresi Berganda

Hasil pengujian regresi berganda untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5.7**Nilai koefisien regresi**

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	t-tabel	Keterangan
(Constant)	1,668	2,988	1,98	
Kepemimpinan	0,072	0,769	1,98	Hipotesis Ditolak
Budaya Organisasi	0,526	3,882	1,98	Hipotesis Diterima

Berdasarkan data diatas $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ 1,98 (Priyatno, 2010:86). Tetapi disini $t\text{-tabel}$ kepemimpinan ada pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak secara signifikan karena $(0,769 < 1,98)$. Sedangkan budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dimana $t\text{-hitung} >$ dari $t\text{-tabel}$ 1,98 $(3,882 > 1,98)$.

Tabel 5.8**Nilai Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
1	0,428	0,183	0,164	0,35200

Dari tabel koefisien determinasi di atas, diketahui R square adalah 0,183 atau 18,3%. Hal ini berarti sumbangan pengaruh dari variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom divisi IV Semarang

bagian *access* adalah 18,3% sedangkan sisanya 81,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

1. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui nilai F maka kita akan melihat tabel anova hasil perhitungan dari SPSS versi 15.0 *For Windows (Evaluation Version)* di bawah ini:

Tabel 5.9

Uji F

Keterangan	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
<i>Regression</i>	2,363	2	1,181	9,535	.000 ^a
<i>Residual</i>	10,532	85	124		
Total	12,895	87			

Sumber: Pengolahan Data Primer

Dari hasil tabel di atas, diperoleh F-hitung sebesar 9,535 dan nilai Sig 0,000. Berdasarkan perhitungan ini nilai $\text{Sig} < \alpha$, maka pada taraf kesalahan 5% dapat dinyatakan bahwa secara simultan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis H_a diterima yang berarti kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Uji T (Uji Parsial)

Hasil Uji T untuk mengevaluasi pengaruh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperlihatkan dalam tabel dibawah ini. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan pengaruh seluruh variabel independen secara simultan, berikut ini diuraikan hasil-hasil tersebut:

Tabel 5.10

Uji T

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,668	0,558		2,988	0,004
Kepemimpinan	0,072	0,093	0,79	0,769	0,444
Budaya Organisasi	0,526	0,135	0,398	3,882	0,000

Sumber: Pengolahan Data Primer

Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai probabilitas t-hitung untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar 0,444 lebih besar dari tingkat signifikan 0,05 (5%) yang berarti bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan tetapi tidak secara signifikan. Sedangkan hasil uji t untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai probabilitas t-hitung sebesar 0,000 lebih kecil daripada tingkat signifikan 0,05 (5%) yang berarti bahwa variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja secara signifikan.

5.4 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom Divisi Regional IV Jateng dan DIY. Berdasarkan hasil karakteristik responden diketahui bahwa responden sebagian besar berjenis kelamin Pria adalah 84 orang dan yang berkekelamin Wanita sebanyak 4 orang. Berdasarkan umur, sebagian besar responden berusia ≥ 45 tahun, yaitu sebanyak 60 orang. Berdasarkan pendidikan sebagian besar responden lulusan SLTA yaitu sebanyak 45 orang. Berdasarkan lama bekerja yang paling banyak antara 20-30 Tahun yaitu sebanyak 49 orang.

Pada analisis masalah yang kedua ini penulis ingin mengetahui seberapa besar variabel kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk menguji penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi berganda, uji F atau uji simultan dan uji T atau uji parsial.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda penelitian ini menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil uji t diketahui bahwa nilai probabilitas t-hitung untuk variabel kepemimpinan adalah lebih besar dari tingkat signifikan 0,05 (5%) yang berarti bahwa variabel kepemimpinan ada pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan tetapi tidak secara signifikan. Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,444 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, artinya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak secara signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin menurun atau buruk, maka kinerja karyawan akan menurun. Tanggapan responden terhadap

variabel kepemimpinan diperoleh skor rata-rata sebesar 4,1243 yang berarti berada di antara rentang skala 3,41 sampai dengan 4,20 atau pada kategori baik. Tentang kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan individual consideration yang dimiliki oleh pimpinan. kepemimpinan harus memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengubah budaya sekelompok orang didalam organisasi, agar sejalan dengan budaya organisasi untuk mencapai sukses dalam mengimplementasikan visi organisasi. Pengaruh pimpinan dapat dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya dimana ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil uji t untuk variabel budaya organisasi menunjukkan nilai probabilitas t-hitung lebih kecil daripada tingkat signifikan 0,05 (5%) yang berarti bahwa variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel kinerja. Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat. Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diperoleh skor rata-rata sebesar 3,9257 yang berarti berada di antara rentang skala 3,41 sampai dengan 4,20 atau pada kategori baik. Dalam organisasi pencapaian hasil lebih penting daripada proses, kerjasama antar departemen terjalin dengan baik, para karyawan bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya, dan kami merasa bangga dan dihargai bekerja di PT Telkom Divisi Regional IV

Jateng dan DIY. Kondisi ini terjadi karena Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan ada pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak secara signifikan sedangkan, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji F penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel X_1 dan X_2 dengan uji F menghasilkan nilai $p\text{ value} = 0,000$. Karena nilai $p\text{ value} < 0,05$ maka berdasarkan hasil uji F atau uji simultan tersebut menunjukkan variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini pada proses pengujian validitas dan reabilitas sudah sesuai dengan standar yang digunakan tetapi dalam hasil pengujian regresi dihasilkan bahwa kepemimpinan ada pengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak secara signifikan. Diduga karena pemimpin belum menjalankan proses kepemimpinan sesuai dengan variabel-variabel yang ada pada kuesioner yang dibagikan kepada karyawan.

Pemimpin diharapkan dapat memberikan pengarahan serta dapat mempengaruhi perseorangan melalui komunikasi yang mudah diterima oleh karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Pemberian motivasi secara inspiratif penting diberikan kepada karyawan ini dimaksudkan supaya karyawan memiliki rasa optimisme dan membangkitkan rasa percaya diri dalam hal penyelesaian pekerjaan. Penyampaian ini dapat diberikan melalui stimulasi

intelektual yang berupa pelatihan pendidikan ataupun diskusi mengenai penyelesaian masalah sehingga pemimpin dapat dijadikan sebagai pertimbangan individual. Seorang pemimpin dapat dijadikan guru fasilitator ataupun penasehat apabila karyawan sedang mengalami masalah pekerjaan.

Pada tahun 2009 PT Telkom Indonesia sedang mengalami transformasi budaya. Tidak hanya visi, misi dan logo saja yang berubah tetapi dari sistem kepemimpinannya juga berubah ini terlihat dari struktur organisasi PT Telkom Indonesia yang sudah mengalami perubahan. Sehingga dikatakan bahwa tidak semua karyawan dapat merespon atau menanggapi perubahan tersebut sebagai perubahan yang positif tetapi ada yang berasumsi itu dianggap sebagai perubahan yang negatif karena para karyawan harus mampu beradaptasi dengan sistem kepemimpinan yang baru. Dimana dijelaskan semakin positif arah perubahan karyawan dalam menanggapi perubahan. Semakin berpengaruh juga dalam kinerja yang menuju kearah yang semakin lebih baik. Tetapi apabila karyawan menanggapi secara negatif itu akan berdampak terhadap perubahan kinerja karyawan ke arah yang kurang baik dimana mereka dituntut untuk cepat beradaptasi dengan perubahan sistem kepemimpinan yang sudah terjadi di PT Telkom Indonesia.

Dari beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi dalam penelitian ini ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak secara signifikan. Ada keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Keterbatasan pertama: Dalam pernyataan karyawan yang bersifat kuantitatif menyatakan bahwa bekerja bukan karena atasan atau pemimpin. Melainkan karena memang sudah ada job decision yang harus dikerjakan dan target yang meski dicapai. Budaya organisasi yang berkembang diperusahaan ini sudah kuat sehingga muncullah pernyataan yang mengatakan bahwa bekerja bukan karena atasan melainkan untuk kemajuan perusahaan dalam pelayanan terhadap pelanggan.
2. Keterbatasan kedua: Walaupun penelitian ini terbukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun besarnya pengaruh ini memiliki bias. Hal ini disebabkan ditempat penelitian ini para responden mengisi kuesioner melakukan penilaian mengenai kepemimpinan dan kinerja karyawan secara pribadi (*self assessment*) yang mungkin terjadi kecenderungan memberikan penilaian yang lebih baik dibandingkan kenyataan yang sesungguhnya. Penilaian demikian tentunya menjadi tidak obyektif sehingga data yang diperoleh mungkin bias.
3. Keterbatasan ketiga: Ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan misalnya seperti motivasi dan pemberian rewards.