

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Empiris pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun)

Hari Purwanto¹

¹ Dosen Prodi Manajemen STIE Dharma Iswara Madiun

Abstrac

This study tested the hypothesis that the performance of the employees will be affected by factors of leadership and organizational culture. The purpose of this study is to analyze the factors that affect the performance of employees at KUD Sri Mulyo of Madiun Regency . All employees of some 26 employees have taken all of the samples (census). Analytical techniques used in this study is the method of Moderated Regression Analysis (MRA). The data analyzed comes from the distribution of questionnaires to employees sampled in this study. The results showed that the partial variable positive and significant leadership on employee performance. Organizational culture is not proven as a moderating variable between leadership and employee performance in the area of research on cooperatives Sri Mulyo district. Madiun. Policy needs to be done by the management of cooperatives Sri Mulyo district. Madiunn is to create and to grow a culture of good organization in the workplace KUD Sri Mulyo, Madiun Regency considering the existence of an organizational culture that there is no significant influence on employee performance. With the move is expected to employee performance can be optimized to perform tasks assigned to him .

Keywords: Employee Performance, Leadership, Organizational Culture

PENDAHULUAN

Pada saat ini tantangan yang langsung kita hadapi adalah globalisasi dengan segala implikasinya. Agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti bahan baku, modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (1996) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al.(2003), Locander et al..(2002),

serta Yammarino et al. (1993) adalah kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993).

Adapun faktor paling kritical yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi (Harber et al 1997). Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota anggota organisasi. Nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan

pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Koperasi Unit Desa (KUD) merupakan salah satu pilar perekonomian yang berperan penting dalam pembangunan perekonomian nasional. Program-program pemerintah untuk membangun masyarakat pedesaan, penyaluran sarana produksi, pengadaan pangan, dan program pengembangan ekonomi masyarakat pedesaan, memperkuat peran KUD dalam program ketahanan pangan dengan sistem pembinaan organisasi yang mengarah pada keswadayaan masyarakat.

KUD Sri Mulyo Kecamatan Wonoasri Kabupaten Madiun merupakan salah satu jenis koperasi pedesaan di Jawa Timur yang masih bisa eksis menangani 11 unit usaha. Di Karesidenan Madiun, KUD Sri Mulyo memang termasuk paling menonjol dimana 11 unit usaha yang dikelola tersebut diantaranya: Distributor Pupuk Bersubsidi, Simpan Pinjam, Pertokoan, Saprodi Pertanian, Pangadaan Pangan, RMU, Listrik, LPG, Counter Pulsa, USP Terintegrasi dan kios pupuk organik. Semua usaha tersebut memberikan kontribusi pendapatan pada KUD. Pada Tahun 2011 volume usaha secara keseluruhan unit usaha di tahun buku 2011 mencapai Rp.6,6 Milyar.

Dari potensi tersebut manajemen KUD Sri Mulyo Kab. Madiun dalam menentukan kinerja karyawan melalui penilaian kinerja pegawai yang meliputi Sasaran Kerja Individu, Ketrampilan kunci dan kompetensi belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Dimana penilaian kinerja karyawan di KUD Sri Mulyo Kab. Madiun selama ini hanya terfokus pada kriteria sasaran kerja individual, ketrampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga sangat tergantung dari masing-masing individunya sedangkan faktor eksternal diluar individunya tidak diperhatikan yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi

koperasi, sehingga kajian kinerja karyawan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi perlu dilakukan. Kajian tersebut diharapkan dapat digunakan untuk dapat merumuskan cara-cara yang paling tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka masalah yang dapat diidentifikasi di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun?
2. Bagaimana budaya organisasi merupakan variabel moderat yang mempengaruhi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.
3. Menganalisis peranan budaya organisasi sebagai variabel moderat dalam mempengaruhi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh *et al.*, 1996) Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran

(*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Sedangkan pengukuran performansi menurut Faustino Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) di definisikan beragam oleh para ahli namun secara umum kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) (Locander *et al.*, 2002). Locander *et al.* (2002) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998)

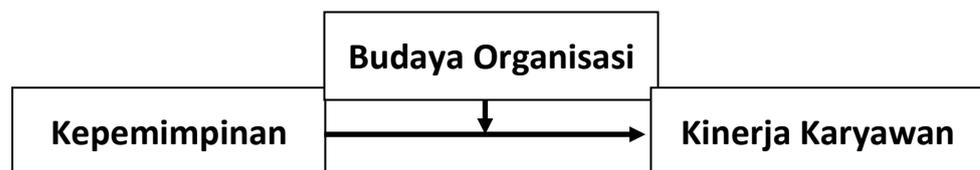
menyimpulkan 3 elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 1999). Budaya organisasi, berdasarkan definisi ini, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Furnham, 1996).

Kerangka Pemikiran

Secara Garis Besar, Kerangka pemikiran teoritis penelitian ini menjelaskan hubungan langsung antara variable-variabel independen kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel moderating dengan variabel dependen kinerja karyawan.



Sumber: Dikembangkan dari penelitian Pool (2000), Dunk (1993), Arnold & Boshoff (2000) dan Wilson (2001) untuk tesis ini.

Hipotesis

Berdasarkan model tersebut, maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara

Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

2. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya

- Organisasi dan Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.
3. Diduga Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang kondusif, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi yang ada pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun, dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama, sedangkan jenis penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian penjelasan, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa (Singarimbun 1987).

Variabel Penelitian

- a. Variabel bebas, terdiri dari: X_1 = Kepemimpinan, X_2 = Budaya Organisasi
- b. Variabel terikat, yaitu Y = Kinerja Karyawan

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan KUD Sri Mulyo Kab. Madiun yang berjumlah 26 orang. Penelitian ini mengambil semua populasinya untuk diteliti (sensus).

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket. Asumsi kunci dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan bisa dipercaya. Kuesioner yang digunakan memuat daftar pertanyaan yang bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan.

Definisi Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

NO	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR PENGUKURAN	SKALA PENGUKURAN
1.	Kepemimpinan Pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. (Stoner et.al, 1996)	X_1 : Optimisme pada masa depan X_2 : Visi yang jelas mengenai arah dan posisi koperasi ini di masa yang akan datang X_3 : Memperlakukan setiap bawahannya dengan hormat. X_4 : Nyaman apabila berada dekat atasan X_5 : Memotivasi untuk maju dan berprestasi X_6 : memacu setiap bawahan untuk menggunakan metode-metode baru dalam bekerja X_7 : Mendorong setiap bawahan untuk mengembangkan potensi X_8 : Meminta pandangan dan pendapat bawahan X_9 : Mendorong setiap bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien. X_{10} : Menekankan pentingnya norma dan etika dalam bekerja	Skala Likert 1 – 5 dengan Sangat setuju, skor = 5 Setuju, skor = 4 Cukup setuju, skor = 3 Tidak setuju, skor = 2 Sangat tidak setuju, skor = 1
2.	Budaya Organisasi Suatu sistem	X_{11} : Kualitas hasil pekerjaan lebih diutamakan daripada kuantitas X_{12} : Kreatifitas dan inovasi dalam melaksanakan	Skala Likert 1 – 5 dengan Sangat setuju, skor = 5

	<p>makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. (Robbin, 2006)</p>	<p>pekerjaan memperoleh penghargaan X13 : Terjalin kerja sama yang erat antar karyawan X14 : Konflik yang terjadi di kantor selalu diselesaikan secara kekeluargaan X15 : Saling memperhatikan dan memberikan dorongan antar karyawan X16 : Mematuhi setiap kebijakan dan peraturan X17 : Rasa kebersamaan yang tinggi X18 : Selalu ingin menyenangkan atasan X19 : Menganggap pekerjaan yang saya jalani sama dengan pertempuran X20 : Kritik antar sesama karyawan dilakukan secara bebas dan terbuka.</p>	<p>Setuju, skor = 4 Cukup setuju, skor = 3 Tidak setuju, skor = 2 Sangat tidak setuju, skor = 1</p>
3.	<p>Kinerja Karyawan Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Rivai (2005)</p>	<p>X21 : Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik X22 : Berusaha lebih keras daripada yang seharusnya X23 : Melaksanakan pekerjaan dengan baik X24 : Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan X25 : Pengetahuan berkaitan dengan pekerjaan utamanya X26 : Melaksanakan pekerjaan tepat waktu X27 : Pemahaman akan kebutuhan dan keinginan nasabah X28 : Pengetahuan terhadap unit kerja tempat bekerja X29 : Kualitas hasil pekerjaan X30 : Mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.</p>	<p>Skala Likert 1 – 5 dengan Sangat setuju, skor = 5 Setuju, skor = 4 Cukup setuju, skor = 3 Tidak setuju, skor = 2 Sangat tidak setuju, skor = 1</p>

Uji Validitas

Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Tipe validitas yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasinya menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali, 2003).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila

dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnally dalam Ghozali, 2003).

Teknik Analisa Data Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan.

Uji Regresi Berganda

Untuk menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan

menggunakan Analisis regresi berganda dengan variabel moderating dengan uji interaksi. Uji interaksi atau sering disebut juga dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) (Ghozali, 2003). Regresi dengan interaksi umumnya menimbulkan terjadinya multikolinieritas, oleh karena itu untuk mengurangi problem multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan transformasi dengan *centering*

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_2 + e$$

Y = Variabel dependen (kinerja karyawan)

a = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Budaya Organisasi

X₁*X₂ = Moderate (Interaksi X1 dan X2)

E = Kesalahan prediksi (*error term*)

procedure menggunakan nilai deviasi rata-rata variabel (Jacard et al., 1990; Lau et al. 1995 dalam Hartmann and Moers, 2001). Variabel independen dalam penelitian ini mencakup kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2), dan variabel moderating yaitu interaksi antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi (X1*X2) Sedangkan variabel dependen adalah kinerja (Y). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

Uji t

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan variabel moderating (X1*X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) secara individual (parsial) maka digunakan uji t.

Uji F

Untuk menguji apakah variabel kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), dan variabel moderating (X1*X2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji F.

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

R² = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = jumlah data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

Hasil uji reliabilitas data yang telah dilakukan dengan menggunakan

software SPSS (*Statistical Pacgkage for Social Scince*) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach Alpha
1.	Kepemimpinan (X1)	0,792
2.	Budaya Organisasi (X2)	0,912
3.	Kinerja Karyawan (Y)	0,924

Sumber: data primer yang diolah, 2013

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien *Alpha Cronbach* untuk masing-masing variabel lebih besar dari nilai *r* tabel 0,388 yang dicari pada signifikasi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (*n*) = 26, sehingga data dinyatakan reliabel (Gendro Wiyono, 2011).

Hasil uji validitas data yang telah dilakukan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Pacgkage for Social Scince)* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Prob. Signififikasi	Keterangan
1.	Kepemimpinan (X1)	KEP_1	0,579	0,000	Valid
		KEP_2	0,588	0,000	Valid
		KEP_3	0,795	0,000	Valid
		KEP_4	0,579	0,000	Valid
		KEP_5	0,573	0,000	Valid
		KEP_6	0,694	0,000	Valid
		KEP_7	0,825	0,000	Valid
		KEP_8	0,761	0,000	Valid
		KEP_9	0,739	0,000	Valid
		KEP_10	0,741	0,000	Valid
2.	Budaya Organisasi (X2)	BO_1	0,740	0,000	Valid
		BO_2	0,563	0,000	Valid
		BO_3	0,869	0,000	Valid
		BO_4	0,777	0,000	Valid
		BO_5	0,563	0,000	Valid
		BO_6	0,831	0,000	Valid
		BO_7	0,743	0,000	Valid
		BO_8	0,693	0,000	Valid
		BO_9	0,777	0,000	Valid
		BO_10	0,744	0,003	Valid
3.	Kinerja Karyawan (Y)	KK_1	0,771	0,000	Valid
		KK_2	0,724	0,000	Valid
		KK_3	0,869	0,000	Valid
		KK_4	0,792	0,000	Valid
		KK_5	0,836	0,000	Valid
		KK_6	0,710	0,000	Valid
		KK_7	0,752	0,000	Valid
		KK_8	0,793	0,000	Valid
		KK_9	0,841	0,000	Valid
		KK_10	0,713	0,003	Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2013

Dari Tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi setiap indikator dari setiap variabel menghasilkan koefisien yang signifikan hal ini dapat dilihat pada nilai sig. masing-indikator (lihat lampiran 4) lebih kecil dari 0,05 ($\alpha=5\%$) yang berarti indikator-indikator menunjukkan Valid.

Analisis Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif Variabel Kepemimpinan (X1) menunjukkan bahwa jawaban dari responden sebesar 62% memilih setuju, 24% menyatakan sangat setuju, 13% menyatakan ragu-ragu dan 1% menyatakan tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berpendapat setuju bahwa pelaksanaan Kepemimpinan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun sudah baik dalam mempengaruhi kinerja.

Dan hasil statistik deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2) menunjukkan bahwa jawaban dari responden sebesar 45% memilih setuju, 32,6% menyatakan ragu-ragu, 18,4% menyatakan sangat setuju dan 3,8% menyatakan tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa pelaksanaan Budaya Organisasi pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun masih diantara setuju dan ragu-ragu bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan statistik deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa jawaban dari responden sebesar 59,2% memilih setuju, 29,6% menyatakan sangat setuju, 10,3% menyatakan ragu-ragu dan 0,9% menyatakan tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa sudah memiliki

:

Kinerja yang baik pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas terlihat Kepemimpinan (X1) 1,158, Budaya Organisasi (X2) 1,158, semua variabel bebas, memiliki nilai VIF lebih kecil dari 5. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi adanya penyimpangan asumsi klasik multikolinieritas antar variabel bebas/*independent* dalam model.

Berdasarkan hasil estimasi Autokorelasi didapatkan nilai DW sebesar 1,274 terletak pada daerah dL dan dU, hal tersebut menjelaskan belum terdeteksi ada masalah autokorelasi berada dalam wilayah keraguan sehingga pengukuran tidak bisa menghasilkan kesimpulan yang pasti (berada di daerah keraguan).

Dari hasil pengujian heteroskedastisitas, menunjukkan Kepemimpinan (X1) sig. 0,367, Budaya Organisasi (X2) sig. 0,250, bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai signifikansi yang lebih besar 0,05 ($\alpha = 5\%$) maka tidak signifikan atau juga bisa dijelaskan karena t hitung berada pada $-t$ tabel $\leq t$ hitung $\geq t$ table maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan digunakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Dengan kata lain hipotesis homoskedastisitas dapat diterima.

Dan dari hasil uji Normalitas terlihat penyebaran data di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

Analisis Regresi Berganda

Pengolahan data variabel penelitian ini menggunakan analisa regresi linier berganda dengan program SPSS menunjukkan rangkuman hasil sebagai berikut

Tabel 4. Rangkuman Hasil Output Regresi

Variabel Dependen = Kinerja Karyawan (Y)			
Variabel Independen	Koef. Regresi	T-ratio	Prob. Sig
Kepemimpinan (X1)	0,571	2,928	0,008
Budaya Organisasi (X2)	0,249	1,711	0,101
Moderate (X1*X2)	-0,331	-1,240	0,228
Konstanta	10,453	1,235	0,199
R ² = 0,457			
F-Ratio = 6,169			
Prob. Sig = 0,003			
Σ Variabel Indep. Signifikan` = 1 dari 3			
N = 26			
F Tabel = 3,01			
t Tabel = 2,0687			

Sumber : Output Estimasi Regresi

$$Y = 10,453 + 0,571X1 + 0,249 X2 - 0,331X1*X2$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X1 : Kepemimpinan

X2 : Budaya Organisasi

X1*X2 : Moderate (interaksi X1 dan X2)

Hasil estimasi menunjukkan bahwa dari 3 variabel bebas terdapat 1 variabel yang memberikan nilai koefisien regresi negatif yaitu variabel interaksi variabel X1 dan X2 (Moderate Variabel) hal ini dikarena interaksi kedua variabel nilainya berlawanan. Sedangkan variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memberikan tanda yang positif. Dalam hal ini nilai koefisien dari masing-masing variabel tidak dapat diinterpretasi sebagai elastisitas mengingat variabel persamaan regresinya bukan dalam bentuk logaritma (Gujarati, 2003). Sehingga uji parsial dalam penelitian ini hanya dilihat dari tandanya saja. Secara parsial (uji t) dari semua variabel

bebas hanya variabel kepemimpinan yang signifikan mempengaruhi variabel dependennya (Kinerja Karyawan). Secara keseluruhan atau uji F/serempak model ini nampak sudah baik karena nilai uji F nya signifikan dilihat dari F hitung > F table yaitu 6,169 > 3,01 maka dikatakan signifikan dengan probabilitas 0,003 dan nilai koefisien determinasinya adalah 0,457 artinya 45,7% variasi variabel Kinerja Karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun dapat diterangkan oleh Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Moderating Variabel (X1*X2) sedangkan sisanya sebesar 54,3% diterangkan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1, Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

Dari Tabel 4. diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel X_1 memiliki *probability significancy* (0,008) lebih kecil 0,05 ($\alpha=5\%$) Sedangkan untuk uji t dikatakan signifikan jika t hitung $>$ t tabel maka dari hasil diatas bisa dilihat dari t tes antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan t hitung= 2,928 sedangkan t tabel = 2,0687. Karena t hitung $>$ t tabel yaitu 2,9280 $>$ 2,0687 hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun adalah diterima.

Hipotesis 2, Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

Dari Tabel 4. diketahui bahwa nilai t hitung dari variabel X_2 memiliki *probability significancy* (0,101) lebih besar dari 0,05. Sedangkan untuk uji t dikatakan signifikan jika t hitung $>$ t tabel maka dari hasil diatas bisa dilihat dari t tes antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan t hitung= 1,7110 sedangkan t tabel = 2,0687. Karena t hitung $<$ t tabel yaitu 1,7110 $<$ 2,0687 hal ini berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun adalah ditolak.

Hipotesis 3, Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang kondusif, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.

Hipotesis ketiga (H_3) yang diajukan adalah "Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang kondusif, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun." Interaksi antara variable kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) memberikan nilai probabilitas sig. sebesar 0,228 lebih besar dari 0,1 (signifikan pada $\alpha=10\%$). Sedangkan untuk uji t dikatakan signifikan jika t hitung $>$ t tabel maka dari hasil diatas bisa dilihat dari t tes interaksi antara Variabel Kepemimpinan (X_1) dan Variabel Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan t hitung= -1,2400 sedangkan t tabel = 2,0687. Karena t hitung $<$ t tabel yaitu -1,2400 $<$ 2,0687 hal ini berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Interaksi antara variable kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) bukan merupakan variabel moderating bagi Variabel Kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun. Karena bisa dikatakan variabel moderating jika koefisien regresi/perameternya negatif dan signifikan. Dengan demikian Hipotesis yang menyatakan Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang kondusif, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun adalah ditolak.

Berdasarkan hasil interpretasi dan pembuktian hipotesis di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Secara simultan variabel Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap variabel Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada KUD Srimulyo Kab. Madiun akan semakin meningkatkan Kinerja Karyawannya. Sebaliknya jika Kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai atau tidak kondusif akan menurunkan Kinerja karyawan pada KUD Srimulyo Kab. Madiun.

2. Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun. Ini berarti perubahan budaya organisasi tidak akan mempengaruhi kinerja Karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun. Semakin kondusif maupun tidak budaya organisasi pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun tidak akan berpengaruh pada peningkatan maupun penurunan kinerja karyawan pada KUD Sri Mulyo Kab. Madiun.
3. Dalam penelitian ini interaksi antara variabel kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) bukan merupakan variabel moderating bagi Variabel Kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Budaya Organisasi bukan merupakan variabel yang dapat memoderasi, karena tidak ditemukan bahwa variabel Budaya Organisasi dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. KUD Srimulyo Kab. Madiun.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis regresi berganda dengan variabel moderating yang dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1). Berdasarkan hasil analisis data ternyata terdapat pengaruh yang

positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja karyawan pada KUD Srimulyo Kab. Madiun. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun adalah diterima (terbukti).

- 2). Berdasarkan hasil analisis data tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada KUD Srimulyo Kab. Madiun Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun adalah ditolak. (tidak terbukti).

- 3). Berdasarkan hasil analisis data ternyata tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel moderate (interaksi Variabel Kepemimpinan dan Variabel Budaya Organisasi) terhadap kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi bukan merupakan variabel moderating yang dapat memperlemah maupun memperkuat hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, dan didukung dengan Budaya organisasi yang baik, maka semakin tinggi kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun adalah ditolak. (tidak terbukti)

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan baik melalui kajian telaah pustaka maupun analisis data dengan menggunakan model Moderated Regression Analysis (MRA), dengan melihat pengaruh pada

koefisien regresi diperoleh bukti empiris bahwa hanya Kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KUD Srimulyo Kab. Madiun, maka usaha yang dapat dilakukan pihak Manajemen adalah sebagai berikut:

- 1). Dari hasil penelitian bahwa faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan, maka sangatlah penting untuk menempatkan pimpinan di KUD Srimulyo Kab. Madiun yang memiliki karakteristik kepemimpinan yang baik.
- 2). Sedangkan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor Budaya Organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan dan juga bukan merupakan variabel moderating yang dapat memperkuat dan memperlemah hubungan kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun, ini berindikasi bahwa Budaya Organisasi yang ada belum terbentuk dengan baik maka Budaya Organisasi KUD Srimulyo Kab. Madiun perlu mendapat perhatian lebih untuk dibentuk, diperbaiki dan diubah serta disesuaikan agar dapat menunjang peran kepemimpinan sehingga menghasilkan Kinerja Karyawan yang optimal.
- 3). Faktor diluar Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam mempengaruhi Kinerja karyawan KUD Srimulyo Kab. Madiun tetap harus diperhatikan.

Behavior and Human Decision Processes, Vol. 93, pp. 47-61

- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill
- Ghozali, I. (2003), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. dan Cahyono (2001), "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi" *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Husein Umar (2001) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robbins, S.P (1996), *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*, Alih bahasa : Hadyana Pujaatmaka, PT Prenhallindo, Jakarta
- Sackmann, S.A. (1992), "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 140-161
- Saffold, G.S. (1988), "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558
- Schein, E.H. (1991), *Organizational culture and leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass

DAFTAR PUSTAKA

DeVoe, S.E. & S.S. Iyengar (2004), "Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance", *Organizational*