

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menjelaskan dan menyajikan data yang berasal dari jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner yang telah disebar untuk mengukur variabel Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Disiplin Kerja (X_3), dan variabel Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Madrasah Aliyah Negeri 2 Jakarta (Y) yang dilakukan pada 54 responden. Setianakan *sklala likert*. Data hasil penelitian diolah menggunakan software *Smart Partial Least Square* atau smart PLS 3.0

5.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) di satuan kerja Madrasah Aliyah Negeri 2 Jakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) di Satuan Kerja Madrasah Aliyah Negeri 2 Jakarta yang berjumlah 54 orang. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden dari tanggal 23 – 27 Januari 2017. Total kuesioner yang disebar dalam penelitian ini berjumlah 54 kuesioner. Dari 54 kuesioner yang disebar, 54 (100%) kuesioner diterima kembali dan dapat dianalisis.

5.1.1.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian ini bisa dilihat pada tabel 5.1 berikut :

Tabel 5.1
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Uraian	Frekuensi	Prosentase
1	Laki-laki	27	50%
2	Perempuan	27	50%
Jumlah		54	100%

Sumber : Data primer diolah (2017)

Dari tabel 5.1 dapat dilihat jenis kelamin responden dalam penelitian ini, laki-laki dan perempuan jumlahnya sama yaitu masing-masing 27 orang atau laki-laki 50% dan perempuan 50%. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan jumlah pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta antara pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dan berjenis kelamin perempuan.

5.1.1.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta mempunyai usia yang berbeda-beda. Untuk menggambarkan jumlah responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut :

Tabel 5.2
Profil Responden Berdasarkan Usia

No	Uraian	Frekuensi	Prosentase
1	20 - 30 Tahun	0	0%
2	31 – 40 Tahun	19	35,19%
3	41 – 50 Tahun	26	48,15%
4	51 – 60 Tahun	9	16,67%
Jumlah		54	100%

Sumber : Data primer diolah (2017)

Berdasarkan tabel 5.2, diketahui bahwa responden yang berusia 20–30 tahun tidak ada sama sekali (0%), usia 31–40 tahun sebanyak 19 orang (35,19%), usia 41–50 tahun sebanyak 26 orang (48,15%), usia 51–60 tahun sebanyak 9 orang (16,67%). Responden yang paling banyak berkisar antara usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau sekita 48,15%. Hal ini menunjukkan bahwa banyak pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta yang sudah matang dalam segi usia, sehingga seharusnya bisa meningkatkan kualitas dan peningkatan kinerja.

5.1.1.3 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Setiap satuan kerja mempunyai bagian-bagian tertentu sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing bagian. Di satuan kerja pendidika seperti MAN 2 Jakarta pegawai secara garis besar dibagi 2 yaitu tenaga pendidikan (guru) dan tenaga kependidikan (karyawan atau tata usaha termasuk bagian kebersihan dan keamanan). Berdasarkan kualifikasi pendidion syarat guru di tingkat sekolah menengah umum atau madrasah aliyah harus minimal strata satu (S1). Sedangkan untuk karyawan minimal setingkat SMA/MA. Untuk menggambarkan tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini bisa dilihat pada tabel 5.3 berikut :

Tabel 5.3
Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Uraian	Frekuensi	Prosentase
1	SLTA	5	9,26%
2	D3	1	1,85%
3	S1	39	72,22%
4	S2	9	16,67%
Jumlah		54	100%

Sumber : Data primer diolah (2017)

Dilihat dari tabel 5.3 berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang lulusan SLTA sebanyak 5 orang (9,26%), lulusan D3 sebanyak 1 orang (1,85%), strata satu (S1) sebanyak 39 orang (72,22%), dan strata dua (S2) sebanyak 9 orang (16,67%). Tingkat pendidikan responden paling banyak adalah lulusan S1 yaitu sebanyak 39 orang (72,22%) atau hampir $\frac{3}{4}$ dari total seluruh responden. Untuk lulusan SLTA dan D3 semua bekerja sebagai tenaga kependidikan.

5.1.1.4 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pegawai negeri sipil yang bekerja di MAN 2 Jakarta mempunyai masa kerja yang berbeda-beda, tergantung dari tahun pengangkatan pegawai tersebut. Untuk menggambarkan jumlah responden yang bekerja berdasarkan masa kerjanya dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut :

Tabel 5.4
Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Uraian	Frekuensi	Prosentase
1	01 – 10 Tahun	24	44,44%
2	11 – 20 Tahun	18	33,33%
3	21 – 30 Tahun	9	16,67%
4	> 30 Tahun	3	5,56%
Jumlah		54	100%

Sumber : Data primer diolah (2017)

Dilihat dari tabel 5.4 berdasarkan lamanya masa kerja, reponden yang masa kerjanya 1–10 tahun sebanyak 24 orang (44,44%), masa kerja 11–20 tahun sebanyak 18 orang (33,33%), masa kerja 21–30 tahun sebanyak 9 orang (16,67%) dan responden yang masa kerjanya lebih dari 30 tahun sebanyak 3 orang (5,56%).

Berdasarkan lamanya masa kerja yang paling banyak adalah responden yang masa kerjanya berkisar antara 1 sampai 10 tahun.

5.1.2 Analisis Data

Untuk menganalisis instrument maupun data hasil penelitian, penulis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan software smartPLS 3.0. Penggunaan PLS memiliki tujuan untuk melakukan prediksi, yaitu prediksi hubungan antar konstruk. Sehingga dapat dikatakan bahwa PLS lebih berorientasi kepada prediksi bukan pada teori. Berdasarkan asumsi statistiknya, PLS digolongkan sebagai jenis non-parametrik, oleh karena itu dalam pemodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal.

Analisa Model Struktural pada PLS dilakukan dengan tiga tahap, yaitu:

- 1) Analisa outer model
- 2) Analisa inner model
- 3) Pengujian Hipotesa.

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

- 1) Convergent validity
- 2) Discriminant validity
- 3) Unidimensionality

Sedangkan analisa inner model/analisa struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Untuk pengujian hipotesa dilakukan dengan melihat nilai t statistik nya. Untuk nilai t-tabel

untuk alpha 5% adalah 1,96, sehingga kriteria penerimaan hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

5.1.2.1 Evaluasi *Outer Model* (*Measurment/Model Pengukuran*)

Analisa Outer Model ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ananda, 2015:29). Uji yang dilakukan pada outer model untuk indicator reflektif adalah:

1) Uji Validitas

Untuk mengetahui validitas instrument yang digunakan, bisa dilihat dari hasil analisis berikut :

a. *Convergent Validity*.

Nilai *convergen validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Indicator memiliki nilai *convergen validity* baik jika memiliki nilai *convergen validity* > 0.7.

b. *Average Variance Extracted (AVE)*.

Nilai AVE juga digunakan untuk mengetahui nilai validitas suatu konstruk. Nilai AVE baik apabila nilai AVE > 0.5.

c. *Discriminant Validity*.

Discriminan validity merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai atau tidak. Untuk mengetahui nilai *disciminan validity* baik atau tidak yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju

dengan konstruk lain. Nilai *discriminant validity* baik apabila nilai loading pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan dengan nilai loading konstruk yang lain. Nilai *discriminant validity* menunjukkan tingkat validitas suatu indikator terhadap konstruk.

2) Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas suatu konstruk/variabel bisa dilihat dari hasil analisis berikut :

a. *Composite Reliability*.

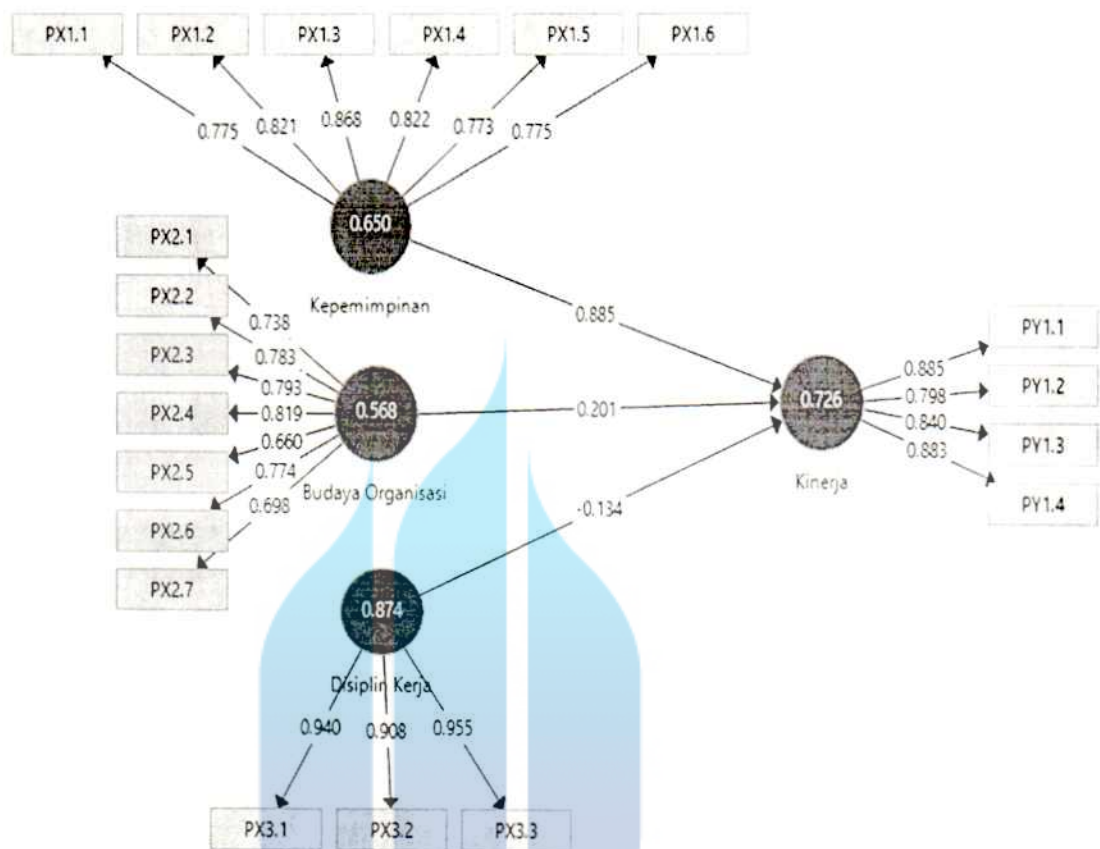
Composite reliability merupakan nilai untuk mengetahui tingkat reliabilitas suatu konstruk. Konstruk memiliki nilai reliabilitas tinggi apabila memiliki *composite reliability* $> 0,7$

b. *Cronbach's Alpha*.

Uji *Cronbach's Alpha* untuk memperkuat uji tingkat reliabilitas suatu konstruk. Konstruk memiliki nilai reliabilitas tinggi apabila memiliki *cronbach alpha* $> 0,6$.

5.1.2.1.1 *Convergent Validity*

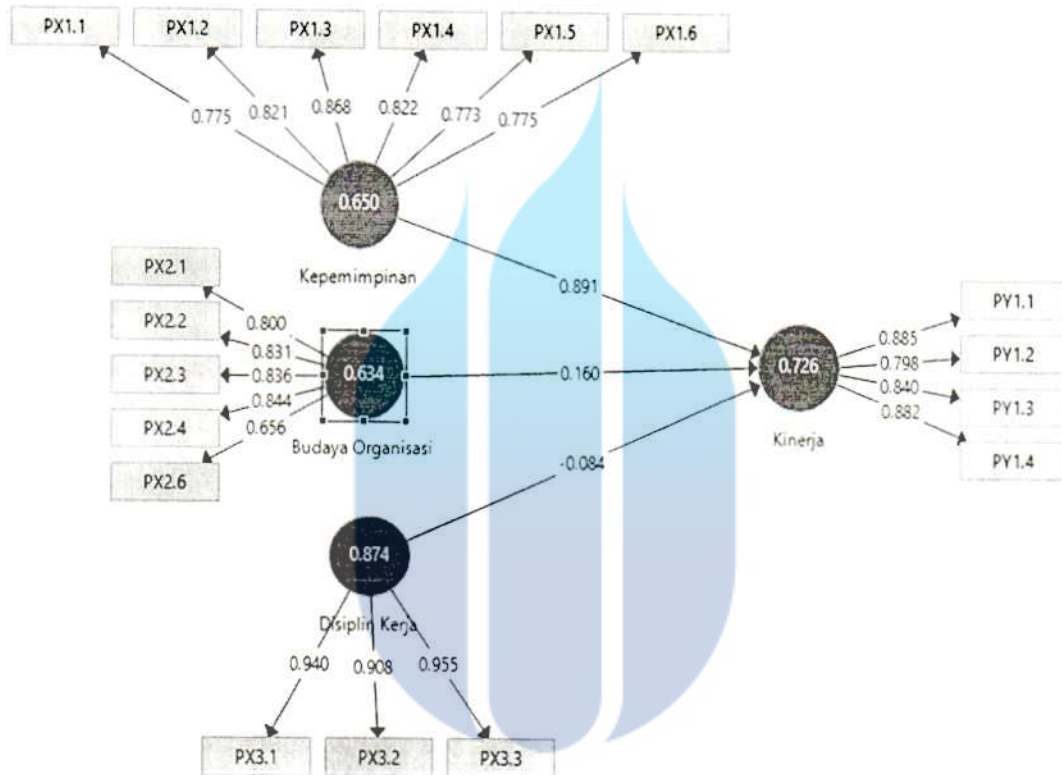
Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai *convergent validity* digunakan untuk mengetahui validitas suatu konstruk. Suatu indikator memiliki nilai yang sangat baik apabila nilai *convergent validity* $> 0,7$. Apabila indikator ada yang memiliki nilai $< 0,7$ maka indikator tersebut harus dikeluarkan tidak dipakai dalam penelitian. Hasil analisis *convergent validity* pada penelitian yang penulis lakukan dapat dilihat pada tampilan hasil PLS algorithm seperti pada gambar 5.1 berikut :



Gambar 5.1 Tampilan hasil PLS algorithm

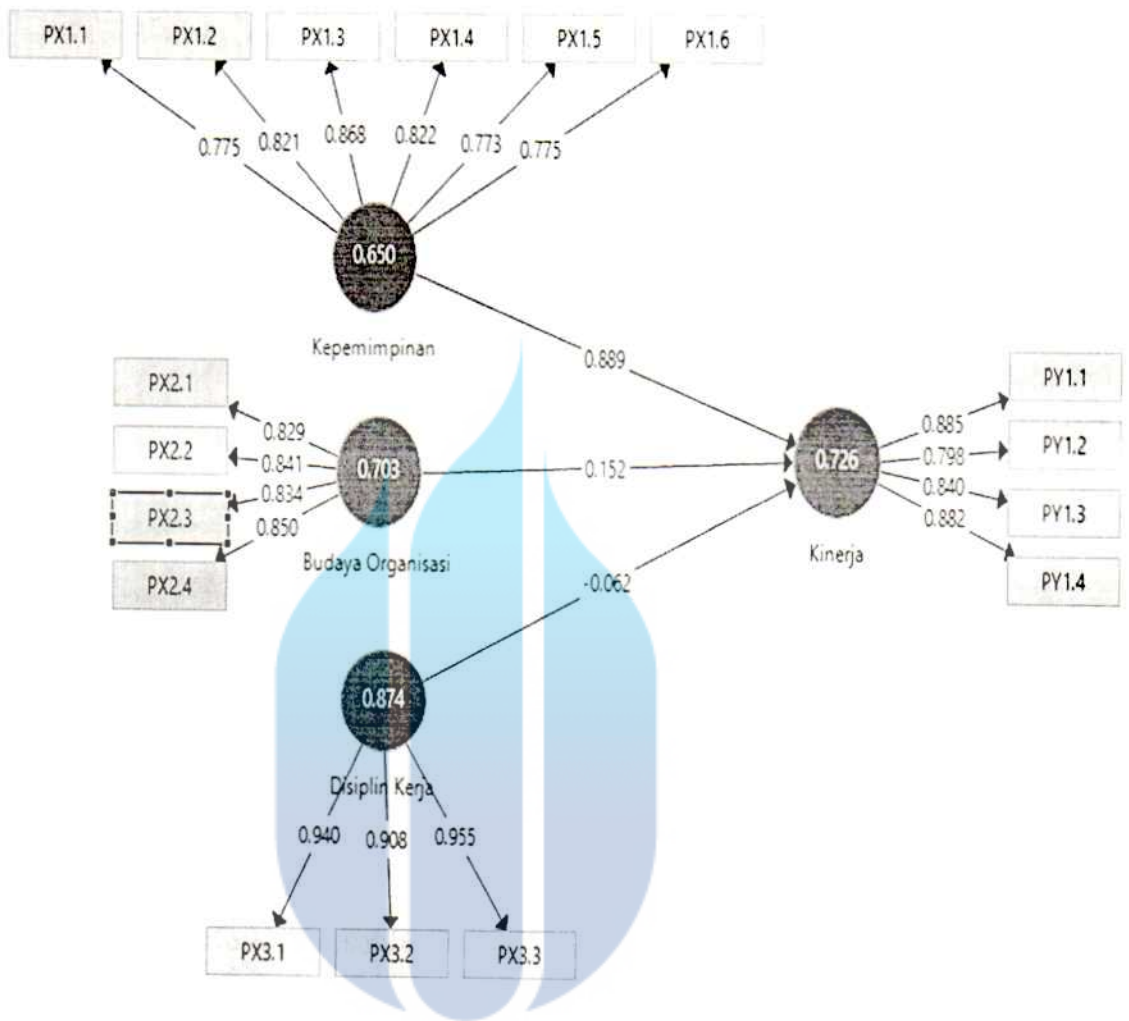
Dari gambar 5.1 diatas dapat diketahui bahwa untuk indicator variabel kepemimpinan (PX1.1 – PX1.6) semua indicator memiliki loading factor diatas 0,7. Pada variabel budaya organisasi untuk indicator PX2.1, PX2.2, PX2.3, PX2.4, PX2.6 memilik loading factor diatas 0,7. Sedangkan indicator nomor PX2.5 dan PX2.7 memiliki loading factor dibawah 0,7 sehingga indicator tersebut harus di drop atau dikeluarkan. Pada variabel disiplin kerja (PX3.1 – PX3.3) semua indikatornya memiliki loading factor diatas 0,7 dan variabel kinerja (PY1.1 – PY1.4) juga semua indikatornya memiliki loading factor diatas 0,7. Sehingga untuk variabel disiplin kerja dan kinerja tidak ada indicator yang di drop atau dikeluarkan.

Pada variabel budaya organisasi ada indicator yang harus di drop sehingga harus di calculate kembali untuk mengetahui loading factornya. Hasilnya dapat dilihat pada gambar 5.2 berikut :



Gambar 5.2 Tampilan hasil PLS algorithm

Dari gambar 5.2 diatas menunjukan nilai loading factor untuk setiap variabel yaitu variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja setelah indicator budaya organisasi yaitu PX2.5 dan PX2.7 di drop atau dikeluarkan. Hasilnya masih terdapat indicator yang masih memiliki nilai loading factor dibawah 0,7 yaitu indokator budaya organisasi PX2.6 sehingga harus di drop atau dikeluarkan lagi. Kemudian di calculate kembali pada PLS algorithm, dan hasilnya seperti pada gambar 5.3 berikut:



Gambar 5.3 Tampilan hasil PLS algorithm

Pada gambar 5.3 menunjukkan bahwa semua nilai loading factor tiap variabel latin dengan indicator-indikatornya semuanya diatas 0,7. Sehingga indicator-indikator tersebut bisa digunakan untuk menilai variabel latin yakni budaya organisasi. Untuk lebih jelasnya nilai convergen validity atau outer loading untuk masing-masing indicator terhadap variabel latinnya bisa dilihat pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5 Nilai *Outer Loading*

	Budaya Organi...	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja
PX1.1			0.775	
PX1.2			0.821	
PX1.3			0.868	
PX1.4			0.822	
PX1.5			0.773	
PX1.6			0.775	
PX2.1	0.829			
PX2.2	0.841			
PX2.3	0.834			
PX2.4	0.850			
PX3.1		0.940		
PX3.2		0.908		
PX3.3		0.955		
PY1.1				0.885
PY1.2				0.798
PY1.3				0.840
PY1.4				0.882

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Selain dilihat dari nilai faktor loading, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Konstruk memiliki nilai validitas yang baik jika memiliki nilai $AVE > 0,5$. Pada penelitian ini hasil analisis nilai AVE masing-masing konstruk memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 seperti yang terlihat pada tabel 5.6 berikut :

Tabel 5.6 Nilai AVE masing-masing konstruk

Konstruk	Nilai AVE
Kepemimpinan	0,650
Budaya Organisasi	0,703
Disiplin Kerja	0,874
Kinerja	0,726

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan tabel 5.5 dan tabel 5.6 hasil pengujian model pengukuran yang terlihat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstruk kepemimpinan diukur dengan menggunakan PX1.1 - PX1.6. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7 dan nilai AVE = 0,650 berada diatas batas nilai minimal nilai AVE yaitu 0,5.
- 2) Konstruk budaya organisasi diukur dengan menggunakan PX2.1 – PX2.4. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7 dan nilai AVE = 0,703 berada diatas batas nilai minimal nilai AVE yaitu 0,5.
- 3) Konstruk disiplin kerja diukur dengan menggunakan PX3.1 – PX3.3. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7 dan nilai AVE = 0,874 berada diatas batas nilai minimal nilai AVE yaitu 0,5.
- 4) Konstruk kinerja diukur dengan menggunakan PY1.1 – PY1.4. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7 dan nilai AVE = 0,726 berada diatas batas nilai minimal nilai AVE yaitu 0,5.
- 5) Berdasarkan hasil faktor loading diatas maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik sehingga semua indikator dinyatakan valid.

5.1.2.1.2 Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain.

Untuk mengetahui nilai *discriminant validity* baik atau tidak yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju dengan konstruk lain. Nilai *discriminant validity* memiliki nilai baik apabila nilai loading pada konstruk yang dituju lebih besar dibandingkan dengan nilai loading konstruk yang lain. Kontruk laten yang memiliki *discriminant validity* baik berarti konstruk laten tersebut memprediksi indikatornya lebih baik dari pada konstruk lainnya. Nilai *Cross loading factor* pada penelitian ini bisa dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.7 Nilai Cross Loading

	Budaya Organi...	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja
PX1.1	0.465	0.315	0.775	0.798
PX1.2	0.435	0.221	0.821	0.840
PX1.3	0.528	0.208	0.868	0.882
PX1.4	0.289	0.313	0.822	0.694
PX1.5	0.405	0.180	0.773	0.632
PX1.6	0.288	0.201	0.775	0.685
PX2.1	0.829	0.319	0.332	0.378
PX2.2	0.841	0.371	0.479	0.477
PX2.3	0.834	0.458	0.518	0.602
PX2.4	0.850	0.432	0.306	0.395
PX3.1	0.416	0.940	0.259	0.220
PX3.2	0.413	0.908	0.254	0.209
PX3.3	0.496	0.955	0.308	0.316
PY1.1	0.522	0.197	0.758	0.885
PY1.2	0.465	0.315	0.775	0.798
PY1.3	0.435	0.221	0.821	0.840
PY1.4	0.528	0.208	0.868	0.882

Sumber : Hasil Pengujian Smart PLS (2017)

Dari tabel 5.7 diatas diketahui bahwa nilai *cross loading* menunjukkan adanya *discriminate validity* yang baik, karena nilai *loading factor* indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai kolerasi indicator dengan konstruk lainnya. Misalnya nilai *cross loading* pada konstruk kepemimpinan untuk indicator variabel kepemimpinan (PX1.1 – PX1.6) memiliki nilai *loading factor* lebih tinggi untuk konstruk kepemimpinan dibanding indicator PX1.1 – PX1.6 dengan konstruk yang lainnya.

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa indikator-indikator budaya organisasi juga mempunyai nilai *loading faktor* yang lebih tinggi untuk konstruk budaya organisasi daripada *loading factor* dengan konstruk yang lain. Indikator-indikator pada konstruk disiplin kerja juga memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi daripada *loading factor* dengan konstruk yang lain. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain. Sehingga dalam penelitian ini nilai *discriminant validity* terpenuhi dan semua indikator memiliki validitas yang tinggi.

5.1.2.1.3 *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari indikator yang mengukur konstruk. Konstruk memiliki dikatakan reliabel apabila memiliki *composite reliability* $> 0,7$ dan memiliki nilai *cronbach alpha* > 0.6 untuk semua konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS seperti pada tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.8 *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Budaya Organi...	0.862	0.887	0.905	0.703
Disiplin Kerja	0.929	0.989	0.954	0.874
Kepemimpinan	0.892	0.900	0.918	0.650
Kinerja	0.874	0.876	0.914	0.726

Sumber : Hasil Pengujian Smart PLS (2017)

Dari hasil output SmartPLS pada tabel 5.8 diatas menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,892 dan *composite reliability* 0,918. Konstruk budaya organisasi memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,862 dan *composite reliability* 0,905. Konstruk Disiplin kerja memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,929 dan *composite reliability* 0,954. Kosntruk kinerja memiliki nilai *cronbach's alpha* 0,874 dan *composite reliability* 0,9014. Berdasarkan data pada tabel tersebut diketahui semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

5.1.2.2 Evaluasi *Inner Model* / Struktur Model

Pengujian *inner model* atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, mengetahui nilai signifikasi dan nilai R-square dari model penelitian. Pada pengujian inner model atau model structural variabel dependen yaitu kinerja pegawai dievaluasi dengan menggunakan R-square, sedangkan untuk variabel independen yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja dievaluasi dengan menggunakan *koefisien path* untuk setiap variabel yang kemudian dilihat nilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap jalur.

1) Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen yakni variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja dapat menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Nilai R-square untuk variabel dependen berdasarkan hasil pengujian R-square pada smart PLS seperti pada tabel 5.9 berikut:

Tabel 5.9 Nilai R^2 Hasil Pengujian *SmartPLS Bootstrapping*

Matrix	R Square	R Square Adjusted	
		R Square	R Square Adjus...
Kinerja	0.912		0.907

Sumber : Hasil Pengujian Smart PLS (2017)

Dilihat dari tabel 5.9 dapat diketahui bahwa nilai R^2 pada variabel dependen yaitu kinerja adalah 0,912. Semakin tinggi nilai R-square semakin besar kemampuan variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan nilai R^2 diatas dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 0,92 atau 91,2%. Sedangkan 8,8% sisanya ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

2) Ujia T-Statistik

Pengujian t-statistik digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai yang terdapat pada analisis inner model/structural model. Tingkat signifikasi *path coefficient* didapat dari nilai t-statistic setiap jalur. Batas nilai kritis pengujian hipotesis untuk alpha 5% adalah t-tabel 1,96. Untuk mengetahui pengaruh positif atau negative dari variabel independen

terhadap variabel dependen di lihat dari nilai original estimate setiap jalur. Variabel independen memiliki pengaruh positif apabila nilai original estimate-nya positif, dan memiliki pengaruh negative apabila nilai original estimatenya negative.. Nilai *path coefficient* untuk variabel kepemimpinan, budaya organisai, disiplin kerja dan nilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap jalur bisa dilihat pada tabel 5.10 berikut :

Tabel 5.10
Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)

	Original Sample Estimate	Standard Deviasi	T Statistic
Kepemimpinan ke kinerja	0,889	0,044	20,030
Budaya Organisasi ke kinerja	0,152	0,070	2,158
Disiplin Kerja ke kinerja	-0,062	0,045	1,388

Sumber : Data primer diolah (2017)

5.1.3 Pengujian Hipotesis

5.1.3.1 Pengujian Hipotesis H_1

Pengujian hipotesis H_1 pada penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di MAN 2 Jakarta. Dari tabel 5.10 di atas dapat dilihat nilai original sample estimate kepemimpinan adalah sebesar 0,889 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t statistic sebesar 20,030, lebih besar dari nilai tabel 1,96. Nilai original sample estimate positif mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Nilai t-hitung variabel kepemimpinan lebih besar dari t-tabel sehingga

variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta. Berdasarkan nilai original sample estimate dan nilai t-statistik diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama **H₁ diterima.**

5.1.3.2 Pengujian Hipotesis H₂

Pengujian hipotesis H₂ pada penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) MAN 2 Jakarta. Dari tabel 5.10 di atas dapat dilihat nilai original sample estimate budaya organisasi adalah sebesar 0,152 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t statistik 2,158, lebih besar dari nilai t-tabel 1,96. Nilai original sample estimate positif mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Nilai t-hitung variabel budaya organisasi lebih besar dari t-tabel menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta. Berdasarkan nilai original sample estimate dan nilai t-statistik diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua **H₂ diterima.**

5.1.3.3 Pengujian Hipotesis H₃

Pengujian hipotesis H₃ pada penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) MAN 2 Jakarta. Dari tabel 5.10 di atas dapat dilihat nilai original sample estimate disiplin kerja adalah sebesar -0,062 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t statistik 1,388 lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai original sample estimate negatif mengindikasikan bahwa disiplin kerja

berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Nilai t-hitung variabel disiplin kerja juga lebih kecil dari t-tabel, hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga **H₃** ditolak.

5.1.3.4 Pengujian Hipotesis H₄

Pengujian hipotesis H₄ pada penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) MAN 2 Jakarta. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan bisa dilihat dari nilai total effect. Nilai total effect menggambarkan besarnya pengaruh total yang diterima suatu konstruk dari konstruk lainnya. Hasil nilai total effect dalam penelitian ini bisa dilihat pada tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.11
Total Effect (Mean, STDEV, t-Value)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Budaya Organi...	0.152	0.145	0.075	2.033
Disiplin Kerja -...	-0.062	-0.060	0.045	1.384
Kepemimpinan...	0.889	0.893	0.046	19.192

Sumber : Data primer diolah (2017)

Dari tabel diatas diketahui hasil *original sample estimate* ketiga variabel bebas adalah $0,152 * (-0,062) * 0,889 = -0,0084$ (negatif). Sedangkan hasil nilai t-statistiknya adalah $2,033 * 1,384 * 19,192 = 71,79$. Nilai *original sample estimate*

negatif mengindikasikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Hasil perkalian nilai t-hitung ketiga variabel bebas diatas adalah 71,79, lebih besar dari t-tabel = 1,96. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta. Berdasarkan nilai original sample estimate dan nilai t-statistik diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat **H₄ diterima**.

5.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik terlihat jelas bahwa secara parsial tidak semua konstruk/variabel independent berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependent. Sedangkan secara simultan semua variabel independent berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependent. Untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

5.2.1 Pengaruh Kepemimpinan (X₁) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di MAN 2 Jakarta (Y)

Hasil analisis *original sample estimate* variabel kepemimpinan adalah sebesar 0,889. Nilai *original sample estimate* positif mengindikasikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Nilai t-hitung variabel kepemimpinan sebesar 20,030 dan t-tabel sebesar 1,96, menggambarkan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (t-hitung 20,030 > t-tabel 1,96) maka H₀ ditolak dan H_i diterima. Nilai t-hitung

lebih besar dari t-tabel menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta (Y).

Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Robins (2015:249) yang menjelaskan bahwa “kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal”.

Salah satu hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan hasil penelitian ini adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarto and Andi Subroto (2011) seperti yang terdapat dalam *International Journal of Innovation Management and Technology* yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja organisasi.

5.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di MAN 2 Jakarta (Y)

Hasil analisis *original sample estimate* variabel budaya organisasi adalah sebesar 0,152. Nilai *original sample estimate* positif mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Nilai t-hitung variabel budaya organisasi sebesar 2,158 dan t-tabel sebesar 1,96, menggambarkan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ($t\text{-hitung } 2,158 > t\text{-tabel } 1,96$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel menunjukkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta (Y). Budaya organisasi yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Wirawan (2007:10) yang menyatakan bahwa “budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga berpengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”.

Salah satu hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan hasil penelitian ini adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismael Younis Abu-Jarad, Nor aini Yusof (2007) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja.

5.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di MAN 2 Jakarta (Y)

Hasil analisis *original sample estimate* variabel disiplin kerja adalah sebesar -0,062. Nilai *original sample estimate* negative mengindikasikan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Nilai t-hitung variabel disiplin kerja sebesar 1,388 dan t-tabel sebesar 1,96, menggambarkan nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel

(t-hitung 1,388 > t-tabel 1,96). Nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki signifikansi yang baik terhadap kinerja, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta (Y).

Hasil pengujian hipotesis untuk variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh negative terhadap kinerja pegawai di MAN 2 Jakarta. Salah satu faktor utama yang menyebabkan variabel disiplin kerja ini tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan apabila dilihat dari fakta dilapangan dan data yang ada seperti yang tertuang dalam BAB I diketahui bahwa pegawai yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan mencapai rata-rata 10,21% perbulan. Sedangkan keterlambatan pegawai berdasarkan data pinger print diketahui mencapai rata-rata 62,8% perbulan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta masih rendah terutama dalam kehadiran dan ketepatan waktu masuk kerja. Hal ini bisa menyebabkan terganggunya dan tidak tercapainya sasaran kinerja pegawai seperti yang direncanakan sebelumnya.

Disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam PP. Nomor 53 Tahun 2010 dijelaskan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. Pelanggaran-pelanggaran terhadap disiplin kerja

pegawai tentunya akan berpengaruh terhadap ketercapaian kinerja pegawai itu sendiri.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arfindy Parerung (2014), seperti yang terdapat dalam Jurnal EMBA Vol. 2 No.4 , pp. 688-696, ISSN 23031174 yang menyimpulkan bahwa disiplin dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.2.4 Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di MAN 2 Jakarta

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta adalah dengan cara mengalikan nilai *original sample estimate* masing-masing variabel dan mengalikan nilai t-statistik masing-masing variabel yang didapat dari hasil uji t pada *total effect*. Nilai *total effect* menggambarkan besarnya pengaruh total yang diterima suatu konstruk dari konstruk lainnya.

Hasil nilai *original sample estimate* pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara simultan adalah -0,0084 (0,152*(-0,062)*0,889). Sedangkan hasil nilai t-statistiknya adalah 71,79 (2,033*1,384*19,192). Nilai *original sample estimate* negatif

mengindikasikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta. Hasil nilai t-hitung ketiga variabel bebas diatas adalah 71,79, lebih besar dari t-tabel = 1,96. Ini menunjukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil MAN 2 Jakarta.

Berdasarkan nilai *original sample estimate* dan nilai t-statistik diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di MAN 2 Jakarta.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa factor kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja dapat mempengaruhi hasil kinerja dari pegawai. Kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang baik dan kepatuhan terhadap disiplin kerja akan menyebabkan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja pegawai. Begitu juga sebaliknya kepemimpinan yang kurang baik, budaya organisasi yang kurang baik dan pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan dan disiplin kerja dapat menyebabkan dampak yang kurang baik untu peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Lila Tintami, Ari Pradhanawati, dan Hari Susanta Nugraha (2013) yang dituangkan dalam Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis menyimpulkan bahwa disiplin kerja bersama-sama dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil

penelitian yang penulis lakukan hanya pengaruhnya bersifat negative walaupun berpengaruh secara signifikan.



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA