

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Budaya Perusahaan PT. Bank Mayapada**

Bank Mayapada adalah perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan searah dengan visi dan juga misi yang dimiliki bank. Membangun budaya organisasi merupakan salah satu pedoman Bank Mayapada seperti transparansi, integritas, keahlian dan kemahiran untuk menjawab tantangan perbankan. Pedoman-pedoman tersebut berkaitan dengan pencapaian visi perusahaan dan dituangkan dalam pedoman etika di semua tingkatan. Proses internalisasi dan sosialisasi budaya perusahaan di semua tingkatan seperti Direksi, Pengurus, dan Pegawai dilakukan secara periodik. Maka dari itu, bank senantiasa berupaya meningkatkan kualitasnya di dalam perusahaan, seperti rekrutmen, penempatan, sistem sentralisasi dan pendidikan berkelanjutan, yang dimana menjadi faktor penentu kinerja seluruh pegawai PT. Bank Mayapada.

Di dalam industri jasa keuangan sangat rentan terhadap fraud, maka dari itu PT. Bank Mayapada menjunjung tinggi budaya anti fraud. Kesuksesan akan strategi ini secara keseluruhan berpegang pada bimbingan serta antusiasme dari pimpinan komisaris beserta jajarannya. Dalam hal ini, manajemen tidak menoleransi fraud (penipuan) dalam bentuk apapun, baik itu berasal dari eksternal maupun internal. Penerapan strategi pencegahan fraud diuraikan menjadi 4 dasar strategi, diantaranya adalah:

1. Mencegah
2. Mendeteksi
3. Investasi, sanksi, pelaporan
4. Peninjauan, Tindakan, Evaluasi

Adapun upaya untuk menumbuhkan budaya dan minat akan anti-fraud ini yaitu dengan membangun saluran komunikasi yang positif di dalam perusahaan, serta membentuk penataran yang bersangkutan dengan tingkat kesadaran akan fraud (penipuan).

PT. Bank Mayapada menerapkan 3 (tiga) dasar pencegahan yang dipraktikkan, diantaranya adalah:

1. Anti-Fraud Awareness : Upaya untuk meningkatkan kesadaran semua karyawan perusahaan akan pentingnya pencegahan fraud. Kegiatan ini dilaksanakan melalui penyiapan dan sosialisasi anti fraud, pemrograman pelatihan karyawan, serta program pelatihan nasabah.
2. Mengidentifikasi kerawanan : melakukan identifikasi, menganalisa, serta menilai risiko-risiko operasional yang dapat berpotensi terjadi fraud dalam setiap kegiatan operasional bank baik dalam internal maupun eksternal.
3. Know Your Employee : Mengamati seluruh perilaku pegawai di masing-masing unit kerja.

## **4.2 Uji Kualitas Data**

### **4.2.1 Uji Validitas**

Suatu indikator dinyatakan lolos validitas apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dibandingkan nilai dari  $r$  tabel (Riduwan, 2011: 83). Penelitian ini sendiri dilakukan terhadap 30 orang dengan total pernyataan 69 item. Pada variabel budaya organisasi terdapat 35 item pernyataan, 14 item pernyataan pada variabel perilaku kepemimpinan, dan 20 item pertanyaan di variabel kinerja karyawan.

**Tabel 4. 1 Uji Validitas Budaya Organisasi (X1)**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil	Keterangan
1	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan	0,463	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{11} > 0,361$
2	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman	0,416	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{12} > 0,361$
3	Pimpinan memberikan saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan	0,645	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{13} > 0,361$
4	Saya diberi kepercayaan penuh oleh pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan	0,453	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{14} > 0,361$
5	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	0,461	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{15} > 0,361$
6	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat	0,479	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{16} > 0,361$
7	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat	0,620	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{17} > 0,361$
8	Pihak manajemen perusahaan memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan	0,573	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{18} > 0,361$
9	Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya	0,401	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{19} > 0,361$
10	Pihak manajemen perusahaan selalu menyampaikan tujuan perusahaan secara detail kepada para karyawan	0,448	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{110} > 0,361$

11	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	0,674	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{11} > 0,361$
12	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal	0,660	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{12} > 0,361$
13	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal	0,633	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{13} > 0,361$
14	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja	0,405	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{14} > 0,361$
15	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja	0,529	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{15} > 0,361$
16	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	0,488	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{16} > 0,361$
17	Pihak manajemen perusahaan memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada	0,433	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{17} > 0,361$
18	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan	0,525	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{18} > 0,361$
19	Pihak manajemen selalu memberi perhatian kepada karyawan	0,517	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{19} > 0,361$
20	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	0,477	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{20} > 0,361$
21	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan	0,419	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{21} > 0,361$
22	Saya dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal	0,416	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{22} > 0,361$

23	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan pihak manajemen perusahaan	0,477	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{123} > 0,361$
24	Jika timbul permasalahan di tempat kerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama	0,549	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{124} > 0,361$
25	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan	0,489	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{125} > 0,361$
26	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	0,382	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{126} > 0,361$
27	Perusahaan ini memiliki kesepakatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah	0,484	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{127} > 0,361$
28	Perusahaan ini memiliki peraturan yang membimbing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan	0,516	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{128} > 0,361$
29	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan	0,367	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{129} > 0,361$
30	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan	0,423	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{130} > 0,361$
31	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik	0,414	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{131} > 0,361$
32	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yang ada saat ini	0,478	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{132} > 0,361$

33	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi	0,478	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{133} > 0,361$
34	Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir	0,415	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{134} > 0,361$
35	Perusahaan ini memiliki strategi yang jelas untuk masa depan karir karyawan	0,435	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{135} > 0,361$

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan pada hasil tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh besar terdapat pada pernyataan 11 yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,674 dan indikator yang kurang berpengaruh terdapat pada pernyataan 29 yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,367. Dari hasil pada tabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa r hitung di setiap indikator mempunyai nilai di atas r tabel (0,361). Hasil ini menunjukkan bahwa semua item dalam indikator variabel budaya organisasi adalah valid.

**Tabel 4.0-2 Uji Validitas Perilaku Kepemimpinan (X2)**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil	Keterangan
1	Kebijakan kantor telah dipublikasikan secara luas kepada seluruh karyawan	0,387	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{11} > 0,361$
2	Kepala kantor membuat program-program yang bertujuan membuat kekompakan	0,474	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{12} > 0,361$
3	Kepala kantor malakukan penilaian terhadap hasil akhir pekerjaan karyawan	0,598	0,361	Valid	Nilai r hitung $X_{13} > 0,361$

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil	Keterangan
4	Kepala kantor menekankan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu	0,455	0,361	Valid	Nilai r hitung X14 > 0,361
5	Kepala kantor menyampaikan standar minimal pelayanan di tempat kerja	0,492	0,361	Valid	Nilai r hitung X15 > 0,361
6	Kepala kantor memberikan masukan terhadap tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan	0,556	0,361	Valid	Nilai r hitung X16 > 0,361
7	Kepala kantor melakukan pengawasan kepada karyawan dalam tiap proses tiap pekerjaan.	0,603	0,361	Valid	Nilai r hitung X17 > 0,361
8	Setiap bertemu karyawan, kepala kantor menegur-sapa	0,389	0,361	Valid	Nilai r hitung X18 > 0,361
9	Kepala kantor melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan	0,615	0,361	Valid	Nilai r hitung X19 > 0,361
10	Ada pertemuan rutin dan teratur untuk membahas kegiatan kerja	0,435	0,361	Valid	Nilai r hitung X110 > 0,361
11	Kepala kantor mengikut sertakan karyawan dalam program pelatihan	0,566	0,361	Valid	Nilai r hitung X111 > 0,361
12	Kepala kantor menghargai ide dan gagasan karyawan	0,635	0,361	Valid	Nilai r hitung X112 > 0,361
13	Kepala kantor memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memimpin kegiatan(kepanitiaan)	0,558	0,361	Valid	Nilai r hitung X113 > 0,361
14	Kepala kantor memberikan delegasi penuh kepada karyawan sesuai kemampuan karyawan.	0,475	0,361	Valid	Nilai r hitung X114 > 0,361

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan pada hasil tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh besar terdapat pada pernyataan 12 yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,635 dan indikator yang memberikan pengaruh kecil terdapat pada pernyataan pada pernyataan 1 yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,387. Dari hasil tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa, r hitung pada setiap indikator memiliki nilai di atas r tabel (0,361). Hal ini menunjukkan bahwa semua item dalam indikator variabel perilaku kepemimpinan adalah valid.

**Tabel 4.0-3 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

No	Pernyataan	r hitung	r tabel	Hasil	Keterangan
1	Volume pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan atasan	0,365	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>1</sub> > 0,361
2	Target kerja yang telah ditetapkan berhasil saya capai	0,633	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>2</sub> > 0,361
3	Saya sering menunda pekerjaan saat tidak dilihat oleh atasan maupun rekan kerja yang lainnya	0,492	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>3</sub> > 0,361
4	Saya mengerjakan tugas/pekerjaan sebelum pulang kantor	0,537	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>4</sub> > 0,361
5	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan standar kerja	0,591	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>5</sub> > 0,361
6	Pekerjaan yang saya lakukan tepat waktu	0,798	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>6</sub> > 0,361
7	Saya biasa asal mengerjakan tugas jika tidak ada atasan	0,408	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>7</sub> > 0,361
8	Saya melaksanakan pekerjaan dengan teliti	0,455	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>8</sub> > 0,361
9	Pekerjaan yang saya lakukan akurat	0,422	0,361	Valid	Nilai r hitung X1 <sub>9</sub> > 0,361



10	Saya mampu memahami tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan	0,423	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{10}$ > 0,361
11	Saya tidak perlu melakukan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sempurna	0,437	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{11}$ > 0,361
12	Saya memiliki pengetahuan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atasan	0,414	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{12}$ > 0,361
13	Saya datang di kantor sebelum jam pekerjaan dimulai	0,531	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{13}$ > 0,361
14	Saya hadir tepat waktu di kantor	0,642	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{14}$ > 0,361
15	Saya tidak perlu hadir tepat waktu di kantor jika mengetahui atasan sedang tugas luar	0,719	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{15}$ > 0,361
16	Saya pulang tepat waktu sesuai dengan jam pulang	0,438	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{16}$ > 0,361
17	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja	0,571	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{17}$ > 0,361
18	Saya bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim	0,508	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{18}$ > 0,361
19	Saya tidak bersedia membantu teman yang bukan tugas saya dalam menyelesaikan pekerjaan	0,403	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{19}$ > 0,361
20	Saya bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	0,573	0,361	Valid	Nilai r hitung $X1_{20}$ > 0,361

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan pada hasil tabel di atas, dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh besar terdapat pada pernyataan 6 yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,798 dan indikator yang memberikan pengaruh kecil terdapat pada pernyataan pada pernyataan 1 yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,365. Dari hasil pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa, r hitung di setiap indikator memiliki nilai di atas r tabel (0,361). Hal ini menunjukkan bahwa semua item dalam indikator variabel kinerja karyawan adalah valid.

#### 4.2.1 Uji Reabilitas

**Tabel 4.4 Uji Reabilitas**

No	Variabel	Hasil Koefisien Alfa	Koefisien Alfa	Hasil	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,901	0,6	Reliabel	Hasil koefisien alfa > 0,6
2	Perilaku Kepemimpinan	0,788	0,6	Reliabel	Hasil koefisien alfa > 0,6
3	Kinerja Karyawan	0,857	0,6	Reliabel	Hasil koefisien alfa > 0,6

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Menurut (Ghozali, 2011:48), suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika koefisien alpha-nya lebih besar dari 0,6 atau 60%. Kuesioner dikatakan reliabel jika koefisien alpha lebih dari taraf signifikan 60% atau 0,6. Kuesioner, di sisi lain, tidak reliabel jika koefisien alfa kurang dari tingkat signifikansi 60% atau 0,6. Melalui tabel diatas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki nilai hasil koefisien alfa sebesar 0,901. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi bersifat reliabel. Pada variabel perilaku kepemimpinan memiliki hasil koefisien alfa sebesar 0,788 yang dimana nilai tersebut menandakan bahwa variabel perilaku kepemimpinan bersifat reliabel dikarenakan memiliki nilai koefisien alfa lebih

besar daripada 0,6. Pada variabel kinerja karyawan, dapat dilihat bahwa nilai hasil koefisien alfa sebesar 0,857. Artinya, variabel kinerja karyawan bersifat reliabel karena memiliki hasil koefisien alfa lebih besar daripada 0,6.

### 4.3 Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Deskriptif Data

**Tabel 4.2.1 Deskriptif Statistik**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Standar Deviasi</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>50</b>	<b>111,00</b>	<b>173,00</b>	<b>137,7400</b>	<b>13,60794</b>
<b>Perilaku Kepemimpinan</b>	<b>50</b>	<b>40,00</b>	<b>57,00</b>	<b>49,6800</b>	<b>5,00384</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>50</b>	<b>56,00</b>	<b>81,00</b>	<b>71,1600</b>	<b>7,06633</b>
<b>Valid N (Berdasarkan Daftar)</b>	<b>50</b>				

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Dilihat dari tabel diatas, nilai tertinggi budaya organisasi adalah 173 , nilai terendah budaya organisasi sebesar 111, nilai rata-rata adalah 137,74 dan standar deviasi adalah 13,6079. Dapat dilihat variabel perilaku kepemimpinan nilai tertinggi 40, nilai terendah 57, nilai rata-rata 49,68 dan standar deviasi 5,00384. Dapat dilihat nilai tertinggi kinerja karyawan adalah 81, nilai terendah 56, nilai rata - rata 71,16, dan standar deviasi adalah 7,06633.

### 4.3.2 Uji Prasyarat

#### 1) Uji Normalitas

**Tabel 0-5.2.2 Kolmogorov-Smirnov Test**

		<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>
<b>N</b>		50	50	50
Parameter Normal <sup>a,b</sup>	Mean	137.7400	49.6800	71.1600
	Standar Deviasi	13.60794	5.00384	7.06633
Perbedaan Paling Ekstrim	Mutlak	0,100	0,106	0,115
	Positif	0,100	0,098	0,085
	Negatif	-0,064	-0,106	-0,115
		0,100	0,106	0,115
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 <sup>c,d</sup>	0,200 <sup>c,d</sup>	0,099 <sup>c</sup>

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil pengujian di atas, terlihat Asymp. Sig. (2-tailed) variabel budaya organisasi  $0,200 > 0,05$  maka data terdistribusi normal. Dilihat Asymp. Sig. (2-tailed) variabel perilaku kepemimpinan  $0,200 > 0,05$  maka data terdistribusi normal. Dapat dilihat Asymp. Sig. (2-tailed) variabel kinerja karyawan  $0,099 > 0,05$  maka data terdistribusi normal.

#### 2) Uji Linearitas

##### a. Uji linearitas budaya organisasi dengan kinerja karyawan

**Tabel 4.2.3 Uji linearitas Budaya Organisasi**

			<b>Jumlah Kuadrat</b>	<b>df</b>	<b>Rata-rata kuadrat</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Y*X1	Antar Kelompok	(Gabungan)	1890,637	30	63,021	2,153	0,042
			Linearitas	1	1032,687	35,284	0,000
			Penyimpangan Dari Linearitas	29	29,584	1,011	0,501
			Dalam Kelompok	19	29,268		
			Total	49			

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil pengujian di atas, dapat terlihat bahwa nilai signifikans deviasi dari linearitas adalah  $0,501 > 0,05$  yang dimana artinya data berpola linear.

**b. Uji linearitas perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan**

**Tabel 0-6.2.3 Uji Linearitas Perilaku Kepemimpinan**

			<b>Jumlah Kuadrat</b>	<b>df</b>	<b>Rata-Rata Kuadrat</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Y*	Antar Kelompok	(Gabungan)	1351,291	16	84,456	2,544	0,011
		Linearitas	946,413	1	946,413	28,51 1	0,000
		Penyimpangan Dari Linearitas	404,878	15	26,992	0,813	0,656
		Dalam Kelompok	1095,429	33	33,195		
		Total	2446,720	49			

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, bisa dilihat bahwa nilai signifikan deviasi dari linearitas adalah  $0,656 > 0,05$  yang dimana artinya data berpola linear.

**3) Uji Heterokedastisitas**

Dilakukannya uji heteroskedastisitas ini untuk menguji ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan. Apabila terjadi kesamaan maka disebut homogenitas, apabila terjadi perbedaan maka disebut heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bisa dilakukan menggunakan koefisien signifikansi. Koefisien

signifikansi dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan sebelumnya (0,05). Apabila koefisien signifikansi (nilai probabilitas) lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 4.2.4 Uji Heterokedastisitas**

No	Model	Koefisien Tidak Standar		Koefisien Standar Beta	t	Sig.
		B	Kesalahan Standar			
1	(Konstan)	5,724	6,239		0,917	0,364
	Budaya Organisasi (X1)	-0,033	0,059	-0,116	-0,570	0,571
	Perilaku Kepemimpinan (X2)	0,042	0,159	0,054	0,266	0,791

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil yang telah di dapat, dilihat variabel budaya organisasi nilai signifikan 0,571, variabel perilaku kepemimpinan dari hasil ini semua variabel nilai signifikannya  $> 0,05$  dengan demikian tidak dapat terja heteroskedastisitas.

#### 4) Uji Multikolineas

**Tabel 4.2.5 Uji Multikolinearitas**

Variabel	Statistik Kolinearitas	
	Toleransi	Faktor inflasi Varian (VIF)
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,513	1,950
Perilaku kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,513	1,950

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Dapat dilihat dalam tabel diatas semua variabel nilai VIF adalah  $1,950 < 10$ . maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas atau tidak ada hubungan yang sempurna antara variabel bebas.

#### 4.3.3 Analisis Regresi Ganda

**Tabel 4.2.6 Koefisien Regresi**

No	Model	Koefisien Tidak Standar		Koefisien Standar Beta	t	Sig.
		B	Kesalahan Standar			
1	(Konstan)	18,045	8,143		2,216	0,032
	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,218	0,076	0,420	2,855	0,006



	Perilaku Kepemimpinan (X2)	0,464	0,208	0,329	2,231	0,030
--	----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan pengolahan data yang disajikan pada tabel di atas, koefisien regresi diatas dapat dilihat bahwa persamaan regresi adalah  $Y = 18,045 + 0,218X_1 + 0,464X_2$  Nilai konstanta adalah sebesar 18,045 yang dimana membuktikan jika variabel budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan tidak ada, maka nilai variabel kinerja karyawan adalah sebesar 18,045. Koefisien regresi variabel budaya organisasi adalah 0,218 yang dimana mengandung arti setiap penambahan 1 (satu) poin variabel budaya organisasi maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,218 kali. Koefisien regresi perilaku kepemimpinan mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 (satu) poin variabel kepemimpinan maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,464 kali.

**Tabel 4.2.7 Koefisien Determinan**

Model	R	R <sup>2</sup>	Penyesuaian R <sup>2</sup>	Kesalahan Standar Estimasi
1	0,691 <sup>a</sup>	0,477	0,455	5,21578

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Menurut Widarjono (2018), uji R Square dapat di pergunakan untuk menilai kualitas dari garis regresi. Variabel bebas dapat dianggap dideskripsikan dengan baik oleh varibel terikat jika R Square mendekati 1 dan sebaliknya jika R Square mendekati nol maka variabel terikat kurang efektif dalam mendeskripsikan variabel bebas. Selain itu R Square juga digunakan untuk mengetahui seberapa besar implikasi pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Berdasarkan hasil dari tabel diatas dapat dilihat R Square =  $0,477 \times 100\% = 47,7\%$  maka terdapat pengaruh budaya organisasi (X<sub>1</sub>) dan perilaku kepemimpinan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 47,7 % dan

terdapat 52,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti kedisiplinan kerja, motivasi kerja, dan komitmen dalam pekerjaan.

**a. Uji hipotesis**

**1) Uji hipotesis secara parsial**

**Tabel 4.2.8 Uji T**

No	Variabel	t		Sig.		Kesimpulan
		t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Hasil	a (5%)	
1	Budaya Organisasi (X1)	2,855	2,011	0,006	0,05	Berpengaruh secara parsial
2	Perilaku Kepemimpinan (X2)	2,231	2,011	0,030	0,05	Berpengaruh secara parsial

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan hasil telah di dapat pada tabel diatas, pengaruh budaya organisasi terhadap kineja karyawan  $T_{hitung} (2,855) < T_{tabel} (2,011)$  maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_0$ . Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan  $T_{hitung} (2,231) > T_{tabel} (2,011)$  maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_0$ . Maka disimpulkan perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

## 2) Uji hipotesis secara simultan

**Tabel 4.2.9 Uji F**

No	Model	Jumlah Kuadrat	df	Rata- rata kuadrat	F	Sig.
1	Regresi	1168.117	2	584,058	21,469	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	1278,603	47	27,204		
	Total	2446,720	49			

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Dilihat pada tabel diatas pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan  $F_{hitung}$  sebesar 21,469 >  $F_{tabel}$  sebesar 5,10 maka terima  $H_a$  dan tolak  $H_0$ . Dengan demikian budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

### 4.4 Pembahasan

#### 4.4.1 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi adalah program pikiran kolektif yang membantu kita membedakan anggota satu organisasi dari yang lain (Hofstede dkk., 2010). Budaya perusahaan juga menjadi kepercayaan, nilai serta praktik yang dipegang teguh oleh anggota organisasi, untuk menopang dan mengembangkan tujuan dan sasaran perusahaan tanpa merugikan kesejahteraan organisasi atau anggotanya (Manus dkk., 2016). Berdasarkan pada hasil uji validitas pada variabel budaya organisasi, dapat dilihat bahwa indikator yang memberikan pengaruh besar terdapat pada indikator “Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan” yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,674 dan indikator yang kurang berpengaruh terdapat pada indikator “Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan“ yang dimana hasil dari r hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,367.

Dari hasil uji t sebelumnya, dapat terlihat budaya organisasi memiliki  $T_{hitung}$  sebesar 2,855. Nilai  $T_{tabel}$  yang ter hitung dalam penelitian ini ialah sebesar 2,011. Rachmawati (2008) menyatakan bahwa, variabel dapat dinyatakan berpengaruh jika memiliki nilai  $T_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $T_{tabel}$ . Maka, budaya organisasi dinyatakan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan karena nilai  $T_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $T_{tabel}$ . Artinya, jika budaya organisasi menjadi lebih baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mangarrisan Sinaga (2008) dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sama halnya dengan Velly Angelia M (2011) dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Signifikansi dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan per hitungan dalam penelitian ini adalah 0,006. Menurut Rachmawati (2008), apabila nilai signifikansi lebih kecil daripada nilai alfa 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel independent terhadap variabel dependen. Dalam penelitian lainnya, Velly Angelia M (2011) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Miftah Fajar (2018) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, juga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diungkapkan melalui penelitian yang menampilkan hasil signifikansi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,021 yang dimana nilai signifikansi lebih kecil dari nilai alfa 0,05 .

Oleh sebab itu, dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Iha Haryani Hatta dan Widarto Rachbini (2015) dengan hasil budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.4.2 Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan sangat penting dan pemimpin memiliki banyak tanggung jawab dalam organisasi karena kepemimpinan digabungkan dengan tingkat hierarki yang berbeda seperti tingkat individu, unit, dan organisasi (Yukl, 2012). Upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama dipengaruhi dan difasilitasi oleh kepemimpinan dalam organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi proses yang menentukan kinerja untuk meningkatkan kinerja tim atau organisasi (Tang, 2017). Kepemimpinan / pemimpin adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengambil keputusan dan juga memiliki kekuasaan untuk melaksanakan keputusannya atau proses yang memiliki serangkaian proses otoritatif lainnya tentang proses pengaruh organisasi, pribadi atau sosial yang untuknya kelompok, tim atau organisasi dapat berbuat lebih banyak untuk meningkatkan kemampuan mereka. Pemilihan pemimpin tidak hanya tergantung pada karakteristik pribadi orang tersebut, tetapi juga pada faktor sosial dan budaya serta keterpaparannya terhadap kehidupan (Bolden, 2010). Berdasarkan pada hasil uji validitas pada variabel perilaku kepemimpinan dapat dilihat bahwa, indikator yang memberikan pengaruh besar terdapat pada indikator “Kepala kantor menghargai ide dan gagasan karyawan” yang dimana hasil dari  $r$  hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,635 dan indikator yang memberikan pengaruh kecil terdapat pada pernyataan pada indikator “Kebijakan kantor telah dipublikasikan secara luas kepada seluruh karyawan” yang dimana hasil dari  $r$  hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,387.

Berdasarkan hasil uji  $t$ , dapat dilihat perilaku kepemimpinan memiliki  $T_{hitung}$  sebesar 2,231. Nilai  $T_{tabel}$  yang ter hitung dalam penelitian ini ialah sebesar 2,011. Melalui nilai  $T_{tabel}$  yang ter hitung dalam penelitian ini, maka perilaku kepemimpinan dapat dikatakan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dikarenakan nilai  $T_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar daripada nilai  $T_{tabel}$  yakni 2,011. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya, Yunira (2018) juga menyatakan hasil serupa yang dimana perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dilihat berdasarkan penelitian uji hipotesis yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $T_{hitung}$  4,336 lebih besar dari  $T_{tabel}$  1,701 dan

nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari nilai alfa 0,05. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika perilaku kepemimpinan menjadi lebih baik maka kinerja karyawan juga akan menjadi lebih baik.

Signifikansi dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan berdasarkan per hitungan dalam penelitian ini adalah 0,030. Nilai signifikansi tersebut merupakan nilai yang lebih kecil daripada 0,05. Artinya, terdapat signifikansi antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Amir Furqon (2019) dengan hasil penelitian perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Oleh sebab itu, dapat diketahui bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunira (2018) dengan hasil perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan.

#### **4.4.3 Pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.**

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, jika budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan menjadi lebih baik maka kinerja karyawan juga akan meningkat menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil uji validitas pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat bahwa, indikator yang memberikan pengaruh besar terdapat pada indikator “Pekerjaan yang saya lakukan tepat waktu” yang dimana hasil dari  $r$  hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,798 dan indikator yang memberikan pengaruh kecil terdapat pada pernyataan pada indikator “Volume pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan harapan atasan” yang dimana hasil dari  $r$  hitung pada pernyataan tersebut adalah 0,365.

Seperti yang terlihat pada persamaan regresi  $Y = 18,045 + 0,218X_1 + 0,464X_2$ . Nilai konstanta sebesar 18,045 menyatakan jika tidak ada variabel budaya

organisasi dan perilaku kepemimpinan, maka nilai variabel kinerja karyawan adalah sebesar 18,045. Koefisien regresi variabel budaya organisasi 0,218 yang mengandung arti Kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,218 kali untuk setiap penambahan 1 (satu) poin pada variabel budaya organisasi. Koefisien regresi perilaku kepemimpinan menunjukkan bahwa penambahan 1 (satu) poin pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,464 kali.

Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian sesuai dengan penelitian Nauvila Ramadhani (2017), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, budaya perusahaan dan perilaku kepemimpinan dapat berdampak pada kinerja karyawan.

