

**ANALISIS VARIABEL KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI,
KOMUNIKASI DAN BUDAYA NASIONAL YANG MEMPENGARUHI
KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Pemerintah Kabupaten Muara-Enim, Sumatera Selatan)

*Analysis of Leadership Variable, Organizational Climate, National Culture and
Communication that Influencing the Employee Performance.
Case study in the local government of Muara-Enim, South Sumatera*

Rio Leanderita Farindra

Mahasiswa Program Magister Manajemen, PPSUB

Noermijati dan Djumilah Zain

Dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, UB

ABSTRACT

This research aims at knowing and analyzing leadership variable, organizational climate, national culture and communication that influencing the employee performance.

The sample in this research used 112 respondent and stratified random sampling at government of regency Muara-Enim. This research used factor analyses and multiple regression to know variable that influence the employee performance.

Result of research indicate: (1) leadership factor, organizational climate, national culture and communications in local government by simultan have an effect on to employees performance. (2) By parsial only the organizational climate factor and the communications having an signifikan effect to employees performance at local government. (3) Result of correlation analysis between leadership variable And organizational climate indicate that leadership variable own relation which are positive to organizational climate. Keywords : Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi, Budaya Nasional, Kinerja.

Keywords: local government, leadership, performance

PENDAHULUAN

Adanya otonomi dalam pemerintahan daerah telah menempatkan pemerintah daerah pada posisi strategis dalam melaksanakan pembangunan, baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan. Namun demikian dengan berlakunya Undang-undang No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan Undang-undang No 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, kewajiban pemerintah daerah untuk membiayai APBD demi

pendapatan asli daerah menjadi semakin besar. Sehubungan dengan hal tersebut dan dalam menyikapi Undang-undang No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah, maka tidak dapat dilepaskan dari upaya pemerintah daerah untuk selalu menggali potensi organisasi yang menjadi sumber ekonomi daerah.

Dengan otonomi, berarti daerah memiliki keleluasaan yang lebih besar dalam melakukan perencanaan, pengaturan dan pelaksanaan pembangunan berdasarkan potensi sosial dan ekonomi masyarakat, potensi kelembagaan, pemerintah dan

pendapatan daerah, dilain pihak tindakan manusia baik sebagai individu maupun sebagai anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh kepribadiannya karena sebagai organisasi birokrasi pada umumnya, kinerja karyawan pada pemerintah kabupaten Muara-Enim sangat ditentukan oleh efektifitas pemimpin, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional yang mampu memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sebagai organisasi pemerintahan yang berhadapan langsung dengan masyarakat, maka pemerintah kabupaten Muara-Enim dituntut untuk memiliki karyawan yang berkinerja tinggi. Kinerja yang tinggi ini ditunjukkan oleh adanya profesionalisme, loyalitas dan dedikasi.

Agar kinerja organisasi pemerintahan mampu berkarya sesuai dengan harapan masyarakat maka diperlukan iklim organisasi, kepemimpinan, komunikasi dan budaya nasional yang kondusif, termasuk di pemerintah kabupaten Muara-Enim. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji permasalahan mengenai pengaruh dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten Muara-Enim, Sumatera-selatan, dengan menelaah : (1) apakah variabel-variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Muara-Enim (2) variabel apakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan

Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mengetahui pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional terhadap kinerja karyawan di Pemerintah Daerah (SETWILDA) di Kabupaten Muara-Enim. (2) Mengetahui dan menganalisa variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

KERANGKA KONSEP

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Ada beberapa macam teori kepemimpinan antara lain: (1) Teori kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa "*Pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu*". Pendekatan ini mengisyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnosis dalam perilaku manusia. Nunuk Andriani (1995) dalam Sugito (2003). (2) Model kepemimpinan kontingensi menyatakan "*Prestasi kelompok tergantung pada aksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung*". Pendekatan ini menekankan kepemimpinan sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh (Gibson *et al.*, 1995 dalam Hisrich Peters, 1998). Feadler dalam toha (1989), membuat skala untuk mengukur dua gaya kepemimpinan yaitu tugas melakukan pengawasan dan anggota struktur kepemimpinan dan hubungan kepemimpinan. (3) Teori kepemimpinan situasional Hersy-Blachard, teori ini menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kepemimpinan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan dari pengikut untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahannya perilaku mereka sendiri, Lebih Jauh Kliner dan Timpe (1999) dalam Sugito (2003) menjelaskan hasil riset yang mencirikan karakteristik kepemimpinan yang tercermin dalam gaya kepemimpinan instruktif yang merupakan kombinasi dari sifat-sifat yang terlihat berikut ini :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (dalam melaksanakan fungsi – fungsi dasar manajemen).
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian

tanggung jawab dan keinginan untuk berhasil/sukses.

3. Kecerdasan (kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir).
4. Ketegasan kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan cakup dan tepat.
5. Kepercayaan diri, pandangan terhadap dirinya sebagai suatu person yang dapat menyelesaikan / *faced* suatu masalah.
6. Inisiatif, Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan suatu rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru untuk berinovasi.

Iklim Organisasi Sebagai Salah Satu Variabel Yang Mempengaruhi Peningkatan Kinerja

George Litwin (1968) dalam Harini Agustina (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu set dari sifat-sifat yang dapat diukur dari suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada persepsi secara kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja. Pentingnya iklim organisasi yang mendukung dalam meningkatkan kinerja organisasi ditekankan oleh Redding (1986), mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lebih krusial daripada keterampilan atau teknik berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Penguatan yang positif dapat membantu mengembangkan respon yang diinginkan dan lebih memungkinkan mempengaruhi hubungan yang bersifat organisasi yang lebih menyenangkan daripada tidak menyenangkan.

Dimensi iklim organisasi yang diungkapkan oleh Mc Ber Company dalam Harini Agustina (2002) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Imbalan, merupakan imbalan secara langsung dari organisasi terhadap individu dari pekerjaannya, maupun

harapan dari individu dari pekerjaannya.

2. Komitmen kelompok, adalah bagaimana individu bekerjasama dalam menjalankan pekerjaannya, percaya satu sama lain dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari kelompok.
3. Fleksibel, adalah keadaan dimana individu dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa merasa dibatasi peraturan dan organisasi mendukung kreatifitasnya.
4. Tanggungjawab. merupakan ukuran-ukuran yang dipergunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu, standar ini meliputi pencapaian kinerja dari individu.
5. Standar, merupakan ukuran – ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kinerja individu. Standar ini meliputi pencapaian kinerja dari individu.
6. Kejelasan, merupakan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan maksud dan tujuan serta peran dan prosedur kerja.

Budaya Nasional Sebagai Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Karawawan

Budaya tidak mencakup naluri, dan tidak pula mencakup perilaku idiosinkratik yang terjadi. Budaya melengkapi individu dengan rasa identitas dan pengertian akan perilaku yang dapat diterima di dalam masyarakat. Lebih jauh Wilbur Schraum (1992) dalam Arni Muhammad (2002) mengemukakan beberapa dimensi dari budaya nasional yaitu :

1. Nilai adalah perubahan yang berfokus pada diri yang menekankan pada pengertian diri, ekspresi diri, pemenuhan diri dll
2. Sikap adalah suatu evaluasi secara menyeluruh yang memungkinkan seseorang berespon dengan cara menguntungkan atau tidak menguntungkan secara konsisten berkenaan dengan objek atau alternatif yang diberikan.

Lebih jauh sikap dikonseptualisasikan sebagai perasaan positif atau negatif terhadap suatu permasalahan.

3. Norma-norma adalah perilaku ataupun juga aturan yang berlaku di dalam masyarakat dan dapat diterima secara umum.
4. Kepercayaan merupakan faktor dominan yang memberikan akibat nyata bagaimana dan apa aktifitas yang akan dilakukan dan berkaitan dengan individu, agama dan organisasi.

Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Proses komunikasi memungkinkan manusia untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan agar mereka mempunyai dasar perencanaan. Rencana perlu untuk dikomunikasikan untuk dapat dilaksanakan, pengorganisasian memerlukan komunikasi tentang penugasan jabatan mereka, pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan agar tujuan kelompok dapat tercapai.

Penemuan mengenai komunikasi dan kepuasan kerja menunjukkan secara tidak langsung bahwa karyawan haruslah memiliki informasi yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan mereka jika mereka ingin menampilkan peranan mereka secara tepat (Arni Muhammad, 2002). Untuk memajukan organisasi karyawan perlu untuk mengetahui lebih banyak mengenai sistem yang lebih luas, jika karyawan kekurangan informasi mereka tidak memiliki alat untuk memajukan organisasi. Bagaimanapun juga komunikasi tetap merupakan peralatan (*tool*) manajemen yang dirancang untuk mencapai tujuan dan tidak dinilai atas dasar hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri.

Pengaruh Komunikasi dan Iklim Organisasi Di Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Efektifitas Organisasi.

Terdapat hubungan yang saling terkait antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi, tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, di antaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertindak laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota lain, sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Reddings (1986) dalam Hesel Nogi Tangkilisan (2003), Menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan, ada lima dimensi yang penting dari iklim komunikasi tersebut yaitu :

1. *Supportiveness* atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2. Partisipasi dalam membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4. Keterbukaan dan keterusterangan.
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

Berdasarkan teori, baik variabel komunikasi karyawan maupun kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti target, sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Agus Dharma, 1985).

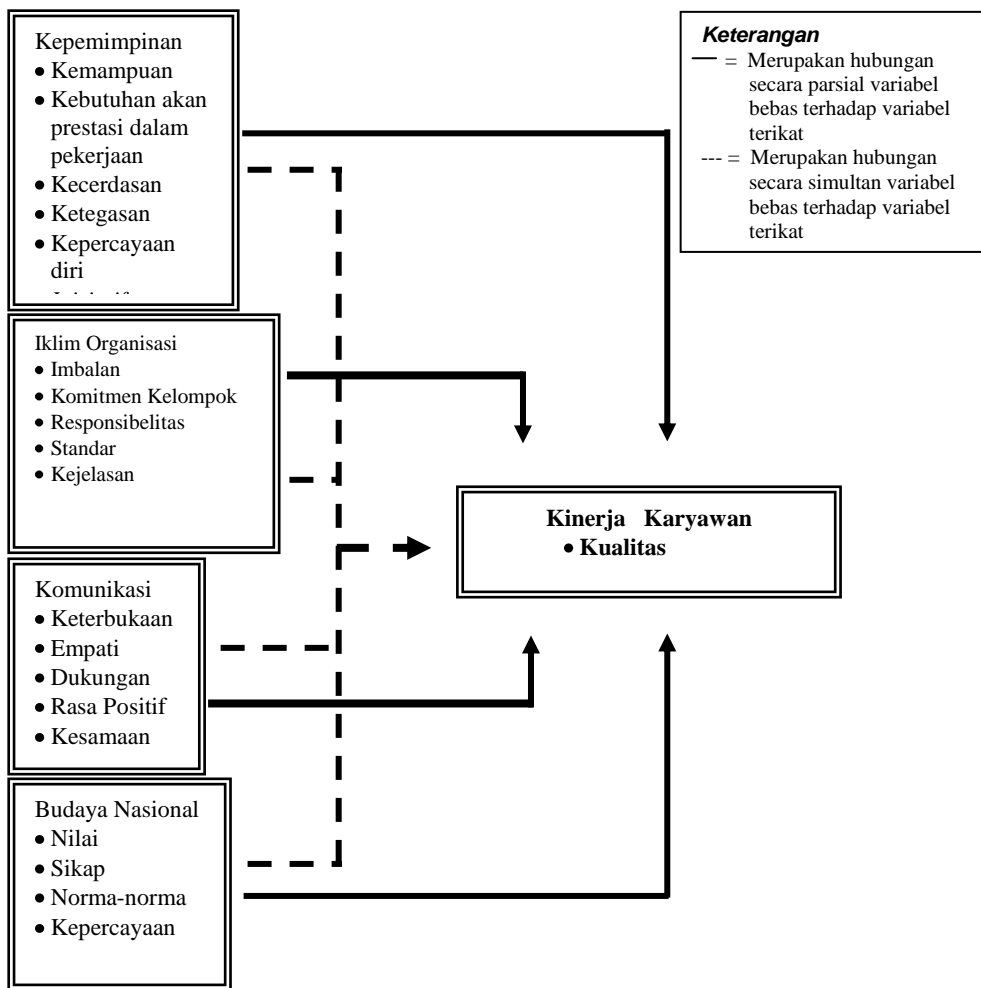
Menurut Gitosudarno, Indio dan I Nyoman Sudita (1997) Kinerja merupakan hasil dari usaha seseorang yang dicapai

dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, jadi kinerja merupakan hasil keterkaitan usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Malayu Hasibuan (1997), persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat melakukan/mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaannya. Moenir (1983) dalam Sugito (2003), mendefinisikan

prestasi kerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu.

Kerangka Berpikir

Kerangka pikir penelitian ini dimaksudkan untuk memudahkan memahami alur pikir penelitian ini, adapun kerangka pikir penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian Terhadap Variabel Yang Diteliti

Kerangka penelitian ini berangkat dari hasil-hasil penelitian terdahulu, teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, dimana komunikasi dan kepemimpinan diamati dari level kelompok. karena banyaknya variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi maka peneliti hanya meng-khususkan pada kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional dalam organisasi. Kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peningkatan prestasi kerja yang terjadi karena adanya iklim organisasi, kepemimpinan yang efektif, komunikasi dan budaya nasional yang kondusif sehingga para karyawan merasa kerasan dan ingin memberikan hasil kerja yang terbaik. Dengan adanya iklim organisasi yang kondusif, kepemimpinan yang efektif serta komunikasi yang jelas maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah : (1) Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional terhadap peningkatan kinerja organisasi. (2) Diduga variabel iklim organisasi merupakan faktor yang dominan sedangkan faktor yang lainnya menjadi faktor pendukung yang meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Muara-Enim, Sumatera-Selatan dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Dengan adanya penerapan Otonomi daerah maka pemerintah daerah selaku

penyelenggara pemerintahan di daerah harus berusaha untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan untuk dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2. Untuk mengkaji lebih jauh kesiapan dan kinerja aparatur pemerintahan daerah di luar pulau Jawa khususnya di Sekretariat Wilayah Daerah Kabupaten Muara-Enim, Sumatera Selatan

Penentuan Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi variabel bebas (X) yang terdiri dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi, budaya nasional Variabel terikat (Y) merupakan variabel kinerja karyawan.

Populasi Dan Sampel

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh anggota pada struktur organisasi sekretariat daerah kabupaten Muara-Enim (SEKWILDA) dengan pembatasan masa kerja minimal lima tahun, yang menjadi karyawan dan karyawati pada Sekretariat Wilayah Daerah di Kabupaten Muara Enim, Sumatera Selatan. dalam penelitian ini sebanyak 112 orang. Pengambilan sample dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tehnik stratified random sampling.

Jumlah total keseluruhan populasi dalam lingkungan sekretariat Wilayah Daerah sebanyak 186 orang margin error yang ditetapkan sebesar 10% dimana sample mewakili populasi adalah sebesar 90%. Sehingga Jumlah n yang dibutuhkan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Untuk Sekretariat Wilayah Daerah (SEKWILDA)

$$n = N / 1 + N_{(e)}^2$$

$$n = 186 / 1 + 186 (0,1)^2$$

$$n = 100 \text{ orang.}$$

Berdasarkan pada perhitungan rumus Slovin tersebut, maka jumlah minimal responden yang diambil dalam studi ini sebesar 100 orang.

Tabel 1. Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Metode Pengumpulan Data	Skala
1	Kepemimpinan (X 1)	Kemampuan (X1.1), Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan (X1.2) Kecerdasan (X1.3), Ketegasan (X1.4), Kepercayaan diri (X1.5) dan Inisiatif (X1.6)	Kuesioner Interview	Likert
2	Iklim Organisasi (X 2)	Imbalan(X2.1), Komitmen kelompok(X2.2), Responsibilitas(X2.3), Standard(X2.4)dan Kejelasan (X2.5)	Kuesioner Interview	Likert
3	Komunikasi (X 3)	Keterbukaan (X3.1), Empati (X 3.2), Dukungan (X3.3), Rasa Positif (X3.4) dan Kesamaan (X3.5)	Kuesioner Interview	Likert
4	Budaya Nasional (X 4)	Nilai (X4.1), Sikap (X4.2), Norma-norma (X4.3) dan Kepercayaan (X4.4)	Kuesioner Interview	Likert
5	Kinerja (Y)	Kualitas (Y)	Kuesioner Interview	Likert

Teknik Pengambilan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi : (1) Data Primer, data yang diperoleh dari responden berdasarkan kuesioner yang dibagikan seperti data komunikasi yang dilakukan, identitas responden, umur, jabatan dll. (2) Data Sekunder, adalah data yang diperoleh baik dari kepustakaan, lembaga terkait, maupun dari sumber – sumber lain yang relevan dengan penelitian ini. Data ini dapat berupa data tentang jumlah total pegawai, struktur organisasi di lingkungan Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Muara-Enim.

Metode Analisis Data

Analisis Faktor

Karena di dalam penelitian ini banyaknya faktor yang terbentuk dan variabel yang termasuk didalamnya sudah

diketahui, maka digunakan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk mengetahui *observable variable* yang mewakili setiap variabel laten, yaitu kepemimpinan, Iklim Organisasi, Komunikasi, Budaya Nasional

Menurut Malhotra (1993), yang dimaksud analisis faktor adalah sekelompok prosedur yang digunakan untuk mengurangi dan meringkas data. Model yang digunakan :

$$X_j = C_{ij} F_1 + C_{i2} F_2 + \dots C_{jn} F_n$$

dimana : X_j = Variabel standar ke-j; C_{jn} = Faktor loading dari variabel j pada faktor n; F = faktor umum.

Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini dilakukan dua kali analisis regresi berganda, untuk mengetahui pengaruh variabel *independent*

(produk, harga, distribusi dan promosi) terhadap variabel *dependent* (kesesuaian harapan dan keinginan membeli ulang). model hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

dimana : \hat{y} = Kinerja, a = Konstanta, b_1 = Koefisien beta masing-masing variabel *independent*, X_1 =Indikator variabel yang membentuk kepemimpinan, X_2 = Indikator variabel yang membentuk iklim organisasi, X_3 = Indikator variabel yang membentuk komunikasi, e = Disturbance Error.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Faktor

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk mengetahui *observable variable* yang mewakili setiap variabel laten, yaitu kepemimpinan (X_1), iklim organisasi (X_2), komunikasi (X_3) dan budaya nasional (X_4).

Sebelum dilakukan proses analisis faktor dilakukan uji data primer dari 112 responden dengan menggunakan metode *kaiser meyer olkin* (KMO) dan *bartlett's test*. *Kaiser meyer olkin* dan *bartlett's test* merupakan nilai untuk menentukan apakah indikator variabel yang digunakan di dalam analisis faktor dapat di proses lebih lanjut atau tidak, yaitu dengan melihat nilai MSA (*measuring of sampling adequacy*) atau nilai signifikansi *Bartlett's test*-nya. Jika nilai MSA > 0,5 atau nilai signifikansi < 0,5 berarti analisis faktor dapat diproses lebih lanjut. Hasil analisis dari ke-dua metode tersebut menunjukkan nilai signifikansi masing-masing faktor, yaitu kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional kurang dari 0,5. Ini berarti analisis faktor dapat diproses lebih lanjut atau dapat dilakukan pada penelitian ini.

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil dari proses analisis faktor untuk mengetahui *observable variable* yang membentuk setiap variabel laten akan diuraikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Proses Analisis Faktor

Faktor	Indikator	Nilai MSA	Nilai MSA > 0,5	Loading Faktor	Observable Variable
Kepemimpinan (X1)	Kemampuan (X1.1)	0.769	0.769	0.840	Kemampuan (X1.1)
	Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan (X1.2)	0.772	0.772	0.760	Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan (X1.2)
	Kecerdasan (X1.3)	0.747	0.747	0.859	Kecerdasan (X1.3)
	Ketegasan (X1.4)				
	Kepercayaan diri (X1.5) <i>Inisiatif</i> , (X1.6)	0.785	0.785	0.771	Kepercayaan diri (X1.5)
Iklim Organisasi (X2)	Imbalan (X2.1)	0.648	0.648	0.763	Imbalan (X2.1)
	Komitmen Kelompok (X2.2)	0.458			
	Responsibilitas (X2.3)	0.656	0.656	0.754	Responsibilitas (X2.3)
	Standar (X2.4) Kejelasan (X2.5)	0.391 0.649	0.649	0.762	Kejelasan (X2.5)
Komunikasi (X3)	Keterbukaan (X3.1)	0.723	0.723	0.312	Keterbukaan (X3.1)
	Empati (X3.2)	0.732	0.732	0.708	Empati (X3.2)
	Dukungan (X3.3)	0.686	0.686	0.790	Dukungan (X3.3)
	Rasa Positif (X3.4)	0.689	0.689	0.852	Rasa Positif (X3.4)
	Kesamaan (X3.5)	0.637	0.637	0.879	Kesamaan (X3.5)
Budaya Nasional (X4)	Nilai (X3.1)	0.658	0.658	0.885	Nilai (X3.1)
	Sikap (X3.2)	0.650	0.650	0.891	Sikap (X3.2)
	Norma-norma (X3.3)	0.824	0.824	0.709	Norma-norma (X3.3)
	Kepercayaan (X3.4) Kualitas	0.827 0.500	0.827 0.500	0.512 0.832	Kepercayaan (X3.4) Kualitas (Y)

Hasil Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dalam hal ini kualitas (Y) di Pemerintah Kabupaten Muara-Enim disajikan pada Tabel 3.

A. Hasil analisis regresi pengaruh variabel bebas terhadap variabel kinerja (Y) secara simultan.

Dari hasil analisis regresi sebagaimana disajikan pada tabel 3 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 13.669 (sig. $F=0,000$), sedangkan F_{tabel} sebesar 2,45. karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka secara simultan variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (kualitas), dengan nilai *adjusted R Square* 0.313 artinya seluruh variabel bebas memberikan kontribusi terhadap perubahan variabel terikat sebesar

31.7%, sedangkan sisanya sebesar 68.7% ditentukan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Hal ini sekaligus membuktikan bahwa **Hipotesis I.a.** Yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional terhadap peningkatan kinerja organisasi **diterima**.

Hipotesis I.b. Yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional terhadap peningkatan kinerja organisasi **diterima sebagian dan ditolak sebagian**, karena karena secara parsial hanya 2 variabel bebas yaitu iklim organisasi (X₂) dan komunikasi (X₃) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Tabel 3. Hasil analisis regresi antara variabel kepemimpinan (X₁), Iklim organisasi (X₂), komunikasi (X₃), dan budaya nasional (X₄) terhadap kinerja karyawan (Y)

Variabel Bebas	B	T	Sig. T	Beta	VIF
Kepemimpinan (X ₁)	0.140	1.535	0.128	0.140	1.338
Iklim Organisasi (X ₂)	0.246	2.617	0.010	0.246	1.425
Komunikasi (X ₃)	0.180	1.954	0.051	0.180	1.346
Budaya Nasional (X ₄)	2.186E-16				
Konstanta					
Multiple R	0.582				
Square (R ²)	0.338				
<i>adjusted R Square</i>	0.313				
F_{hitung}	13.669				
Sig. F	0.000				
F_{tabel}	2,45				
T_{tabel}	1,98				

B. Hasil analisis regresi pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y_{1,1}) secara parsial

Secara parsial hanya dua variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap

kesesuaian harapan yaitu iklim organisasi dan komunikasi dimana nilai signifikansi masing-masing faktor adalah iklim organisasi 0.010 dan promosi 0.004 lebih kecil dari 0,05. Faktor kepemimpinan dan budaya nasional tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini ditunjukkan dari nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05. Jika ditinjau dari harga koefisien Beta dan nilai t, urutan besarnya pengaruh masing-masing variabel

bebas terhadap variabel terikat dapat disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Urutan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel Bebas	T _{hitung}	Sig. T	t _{tabel}	Beta
Iklm Organisasi (X2)	2.617	0.010	1.98	0.246
Komunikasi (X3)	2.954	0.004	1.98	0.281

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui peranan dari variabel bebas sebagai variabel prediktor dengan memperhatikan nilai t_{hitung} , dimana faktor komunikasi mempunyai nilai t_{hitung} paling besar dengan signifikansi paling tinggi dibandingkan dengan faktor iklim organisasi. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Yang menyatakan variabel iklim organisasi merupakan faktor yang dominan sedangkan faktor yang lainnya menjadi faktor pendukung yang meningkatkan kinerja karyawan **ditolak**, karena secara parsial variabel komunikasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian tentang variabel kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional yang mempengaruhi kinerja karyawan pada pemerintah kabupaten Muara-Enim, Sumatera Selatan adalah sebagai berikut.

1. Faktor kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional di Pemerintah daerah (SETWILDA) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} =$

$13.669 > F_{tabel} = 2.45$. selain itu faktor kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional memberikan kontribusi sebesar 0.313 (*adjusted R square*) artinya mampu menjelaskan perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 31.3%, sedangkan sisanya sebesar 68.7% ditentukan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Keeratan atau korelasi antar variabel terikat (kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya nasional) terhadap variabel terikat (kualitas) ditunjukkan dari nilai koefisien korelasi (*Multiple Regression*) sebesar 0.582, artinya setiap variabel bebas memiliki hubungan yang kuat dengan variabel terikat

2. Secara parsial hanya faktor iklim organisasi disusul faktor komunikasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pemerintah Kabupaten, Muara-Enim. faktor iklim organisasi (X2) diperoleh nilai $t_{hitung} = 2.617 > t_{tabel} = 1.98$ dengan nilai signifikansi $0.010 < 0.05$, selanjutnya faktor komunikasi (X3) dengan nilai $t_{hitung} = 2.954 > t_{tabel} = 1.98$ dengan nilai signifikansi $0.004 < 0.05$.
3. Hasil analisis korelasi antara variabel kepemimpinan (X1) dan iklim organisasi (X2) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif terhadap iklim organisasi

yang di-tunjukkan dengan angka 0.391 (kurang kuat).

Saran-Saran

Saran Untuk Pemerintah Kabupaten Muara-Enim

1. Mengingat faktor iklim organisasi dan komunikasi adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan di Pemerintah Kabupaten Muara-Enim, Sumatera Selatan maka hendaknya pemerintah kabupaten dapat mempertahankan komunikasi dan iklim organisasi yang ada selama ini, iklim organisasi yang perlu diperhatikan adalah responsibilitas, standar dan kejelasan. Diharapkan pemerintah kabupaten dapat meningkatkan responsebelitas para karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan melalui sistem *reward* dan *punishment* yang jelas. Standar yang dilakukan hendaknya selalu dikaji ulang sehingga tidak terjadi penumpukan kerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan jadwal lembur karyawan. Kejelasan tentang misi dan visi organisasi hendaknya dapat tersosialisasi secara keseluruhan kepada seluruh karyawan, sehingga karyawan mengerti tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi
2. Komponen komunikasi yang perlu mendapatkan perhatian adalah keterbukaan, dukungan dan rasa positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan kurang merespon keterbukaan, dukungan dan rasa positif yang ada di organisasi, sehingga diharapkan manajemen dapat meningkatkan dukungan dan keterbukaan arus informasi kesetiap bagian organisasi, keterbukaan komunikasi hendaknya mendapat perhatian untuk menciptakan proses komunikasi yang sehat dari semua komponen organisasi

karena dukungan seluruh komponen organisasi dalam mencapai tujuan merupakan salah satu bentuk komunikasi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan.

Saran Untuk Penelitian Yang Akan Datang

1. Penelitian yang akan datang diharapkan untuk menambah jumlah objek penelitian ke lingkungan ke-Dinasan untuk dapat mengetahui perbedaan dan kesamaan kepemimpinan, iklim organisasi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang akan datang diharapkan untuk dapat menambah dimensi kinerja seperti waktu kerja, rekan kerja dan kedisiplinan.
3. Penelitian yang akan datang diharapkan untuk dapat mengurangi item pertanyaan untuk responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Arni Muhammad. 2002. Komunikasi Organisasi. Penerbit PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Gitosudarno, Indio dan I Nyoman Sudita. 1997. Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Greer, R. Charles. 2001. Strategic Human Resource Management: A general Managerial Approach. Second Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hadari Nawawi. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Harini Agustina. 2002. Analisis Hubungan Antara Komitmen Karyawan Dengan Iklim Organisasi dan Performansi Kerja Karyawan. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, Vol 2, Hal 24-33.
- Hesel Nogi, S., Tangkilisan. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik. Penerbit Lukman

- Offset dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2002. Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi,” Penerbit PT. Gramedia Pustaka Ilmu, Jakarta.
- Peters, Hisrich. 1998. Entrepreneurship. Fourth Edition, Irwin McGraw Hill. United State of America.
- Robins, Stephen P. 1998. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid I Edisi Bahasa Indonesia, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Robins, Stephen P dan Coulter Mary. 1999. Management, Sixth Edition PT. Prenhallindo Jakarta.
- Sugito. 2003. Pengaruh Lingkungan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Pegawai. Jurnal Penelitian Arthavidya, Tahun 4, Nomor 2, Hal 151-163.
- Timpe, A.D. 1987. The Art And Science of Business Management, Motivation of Personal. Kend Publishing Inc. New York.