

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS
TERHADAP KINERJA WIDY AISWARA
(STUDI KASUS DI PPPPTK-BOE/VEDC MALANG)**

*THE EFFECT OF WORKING CULTURE AND DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLES
ON WIDY AISWARA PERFORMANCE
(CASE STUDY IN PPPPTK-BOE / VEDC MALANG)*

Supriyanto

Email: gatot_super@yahoo.com

ABSTRAK

Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan atau sering disebut dengan *Vocational Education Development Center (VEDC)* Malang, yang disingkat PPPPTK-BOE/VEDC Malang merupakan pusat pengembangan dan pemberdayaan guru khususnya Guru SMK, serta pendidikan dan pelatihan *skill* melalui program “*skill training*” untuk tenaga profesional dari industri dan masyarakat umum. Berdasarkan pengamatan pada umumnya peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap dan dapat dilaksanakan dengan baik, tidak sebatas formalitas belaka. Kinerja dalam bentuk perbuatan nyata, dedikasi dan loyalitas aparatur negara teraktualisasi dalam keseharian, bahkan melahirkan prestasi yang patut dibanggakan. Disamping karena kuatnya budaya kerja institusi adanya kepemimpinan yang demokratis, tupoksi yang jelas, manajemen yang *solid*, kepakaran para widyaiswara, staf karyawan berkembang, inilah yang sangat mendukung terwujudnya suasana kerja yang ergonomis (*ergonomic atmosphere*) sehingga memungkinkan PPPPTK-BOE/VEDC Malang sebagai Institusi pemerintah yang mampu membangun sebuah kinerja yang beratmosfir Industri.

Sampel penelitian diambil secara acak pada kelompok berdasarkan unit kerja yang ada di PPPPTK BOE/VEDC Malang. Pengujian dilakukan melalui teknik analisis regresi berganda guna mengetahui pengaruh antara variabel Budaya Kerja , Gaya Kepemimpinan Demokratis , yang masing-masing sebagai variabel bebas, terhadap Kinerja Widyaiswara sebagai variabel tergantungnya.

Hasil dari pengujian hipotesis yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, diketahui bahwa dari semua variabel yang diteliti semuanya mendukung hipotesis yang telah diajukan, yang diwakili oleh variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), terhadap Kinerja Widyaiswara (Y) diperoleh nilai sebesar 71,1% sedangkan sisanya, yaitu 28,9%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model. Kontribusi Budaya Kerja 26.30 %, dan kontribusi Gaya Kepemimpinan Demokratis 23.71 %, dan dapat disampaikan bahwa karyawan PPPPTK - BOE / VEDC Malang dapat mengambil manfaatnya , terbukti dengan memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja widyaiswara

Kata Kunci : Budaya Kerja ,Gaya Kepemimpinan , Kinerja Widyaiswara

PENDAHULUAN

Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan atau sering disebut dengan *Vocational Education Development Center (VEDC)* Malang, yang disingkat PPPPTK-BOE/VEDC Malang sebagai institusi modern yang cerdas dan mensejahterakan. Dengan berbagai perangkat manajemen yang dimiliki PPPPTK-BOE/VEDC Malang terus memperbaiki diri sesuai tuntutan manajemen modern. Secara *eksplisit* pelaksanaan kerja yang baik (*Good Governance*) dapat dilihat dalam dokumen *strategik*



planing PPPPTK-BOE/VEDC Malang maupun dalam praktek sehari-hari yang sangat kental dengan nuansa dan atmosfer *fairness, transparency, accountability, responsibility, dan independent*.

Berdasarkan pengamatan pada umumnya peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur-prosedur kerja yang lengkap dan dapat dilaksanakan dengan baik, tidak sebatas formalitas belaka. Kinerja dalam bentuk perbuatan nyata, dedikasi dan loyalitas para widyaiswara teraktualisasi dalam keseharian, bahkan melahirkan prestasi yang patut dibanggakan. Disamping karena kuatnya budaya kerja institusi, adanya kepemimpinan yang demokratis, tupoksi yang jelas dan manajemen yang *solid*, kepakaran para widyaiswara, staf karyawan terkembangkan, inilah yang sangat mendukung terwujudnya suasana kerja yang ergonomis (*ergonomic atmosphere*) sehingga memungkinkan PPPPTK-BOE/VEDC Malang sebagai Institusi pemerintah yang mampu menjawab tantangan jaman.

Merujuk latar belakang dan sejarah PPPPTK-BOE/VEDC Malang diatas bahwasanya , PPPPTK-BOE/VEDC Malang memiliki 119 widyaiswara dan telah dibina oleh *swis contact* selama 15 tahun (tahun 1982 – tahun 1997), sehingga mempengaruhi budaya kerja dan gaya kepemimpinan di PPPPTK-BOE/VEDC Malang tersebut ,untuk itu perlu adanya ,penelitian yang mengacu kepada budaya kerja dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja bagi widyaiswara di PPPPTK-BOE/VEDC Malang.

Perumusan Masalah

Dari latar belakang di atas maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja widyaiswara?
2. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja widyaiswara?
3. Bagaimanakah pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja widyaiswara?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja widyaiswara.
2. Untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja widyaiswara
3. Untuk menganalisa pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja widyaiswara

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan positif bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

Bagi PPPPTK / VEDC Malang

1. Diharapkan dapat menyumbangkan temuan dan pemikiran khususnya pada bidang manajemen.
2. Diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan masukan untuk pengambilan kebijakan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya mulai karyawan pada level bawah sampai dengan karyawan pada level paling tinggi.
3. Diharapkan dapat memberikan masukan kepada widyaiswara untuk dapat meningkatkan kinerjanya secara terus – menerus dan berkelanjutan.

Bagi penelitian Selanjutnya

1. Dapat dijadikan sebagai kajian atau referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya pada bidang budaya kerja karyawan ,gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja widyaiswara di institusi
2. Memberikan tambahan pengetahuan bagi peneliti selanjutnya baik secara teori maupun praktis sesuai dengan variabel-variabel yang diamati.

Batasan Masalah

Agar penelitian tidak terlalu meluas dan agar dapat dilakukan analisis sesuai dengan tujuan semula maka perlu dikemukakan beberapa batasan permasalahan .Batasan masalah tersebut adalah :

1. Penelitian ini dilakukan di PPPPTK-BOE/VEDC Malang yang lokasinya terletak di Jl.Teluk Mandar Tromol Pos 5 Arjosari Malang.
2. Pembahasan ditekankan pada analisis bidang budaya kerja, gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja widyaiswara
3. Penyebaran kuisioner diberikan kepada widyaiswara PPPPTK-BOE/VEDC Malang

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut kamus Webster 2005, budaya adalah ide, adat, keahlian, seni, dan lain-lain yang diberikan oleh manusia dalam waktu tertentu. Budaya menyangkut moral, sosial, norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas anggota organisasi. Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan institusi dan individual.

Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (kinerja) .Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja institusi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita institusi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan institusi. Dengan kata lain, seharusnya setiap institusi memiliki identitas budaya tertentu dalam institusinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana didalamnya terdapat budaya kerja.

Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan (Soerjanto Poespowardojo 1993), yakni :

1. Pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja
2. Sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan
3. Perilaku ketika bekerja
4. Etos Kerja
5. Sikap terhadap waktu
6. Cara atau alat yang digunakan untuk bekerja

Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tersebut juga berdasarkan pada (1) akseptansi/penerimaan oleh kelompok, dan (2) pemilikan keahlian khusus. Maka dalam iklim demokratis kita berkepentingan dengan kepemimpinan demokratis, demi pencapaian kesejahteraan dan keadilan yang lebih merata.

Menurut Rivai (2006) kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

Pemimpin demokratis bisa berfungsi sebagai *katalisator* yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai cocok dengan kondisi kelompok tersebut

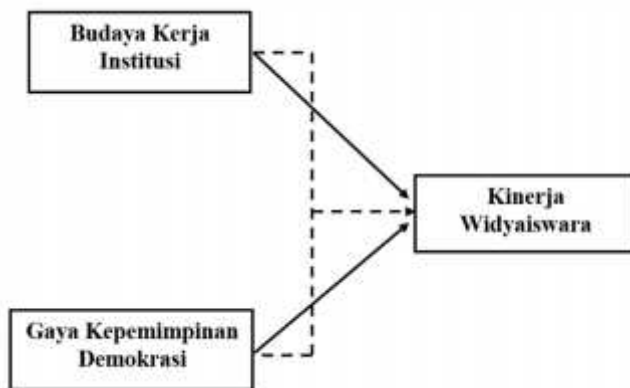
Di bawah kepemimpinan demokratis pasti terdapat disiplin kerja dan ketepatan kerja yang jauh lebih tinggi daripada kedua tipe kepemimpinan lainnya. Sebab kelompok itu sendiri yang mendominasi suasana, pada tekanan sosial serta kontrol sosial yang diberikan oleh setiap anggota kelompok kepada sesama kawan (anggota), memaksa semua individu untuk bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok.

Kinerja Widyaiswara

Kinerja (*performance*) widyaiswara dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan widyaiswara dalam melaksanakan tugas di institusi, yang dinyatakan dalam bentuk skor yang diperoleh dari hasil kerja mengenai sejumlah tugas tertentu. Pada umumnya, untuk menilai hasil kerja dapat menggunakan bermacam-macam "*achievement test*", seperti "*oral test*", "*essay test*" dan "*objective test*" atau "*short-answer test*" (Purwanto, 1994:154). Sedangkan untuk nilai proses belajar dan hasil kerja yang bersifat keterampilan (*skill*), tidak dapat dipergunakan hanya dengan tes tertulis atau lisan, tapi harus dengan "*performance test*" yang bersifat praktek. Selanjutnya Davis (1995:118) mengatakan bahwa dalam setiap proses belajar akan selalu terdapat hasil nyata yang dapat diukur. Hasil nyata yang dapat diukur dinyatakan sebagai prestasi belajar seseorang.

Kriteria kinerja widyaiswara dalam pembahasannya memang tidak terlepas dari konsep kinerja pada umumnya, namun untuk memberikan penjelasan yang lebih rinci diperlukan pendekatan yang lebih operasional pada kegiatan riil widyaiswara. Penjelasan lebih nyata dari aktivitas widyaiswara sudah ditetapkan secara normatif dalam ketentuan tugas widyaiswara. Kriteria kinerja widyaiswara mengacu pada Tugas pokoknya. Tugas pokok Widyaiswara yang merupakan satuan kriteria kinerja widyaiswara diatur melalui PERKALAN No.3 Tahun, 2010 yaitu tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan angka kredit. Penjabaran kinerja widyaiswara dalam penelitian ini akan diarahkan pada kriteria sebagai berikut : pendidikan formal dan diklat yang selanjutnya dalam penelitian ini disebut dengan pengajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, pengembangan profesi dan penunjang proses belajar mengajar. Pada tahapan penelitian ini selanjutnya kriteria tersebut akan menjadi satuan analisis untuk mengetahui gambaran kinerja widyaiswara secara empirik di lapangan.

Kerangka Pikir Penelitian



Gambar.3.1.
Model Hipotesis

METODOLOGI PENELITIAN

Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PPPPTK-BOE/VEDC Malang yang lokasinya terletak di Jl. Teluk Mandar, Tromol Pos 5, Arjosari – Malang. PPPPTK-BOE/VEDC Malang adalah lembaga *training center* bagi tenaga pendidik dan kependidikan

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*level of explanation*) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiono, 2002).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah widyaiswara PPPPTK-BOE / VEDC Malang dengan jumlah sebanyak 119 orang. Berdasarkan tingkat pendidikan widyaiswara yang mempunyai latar belakang pendidikan sarjana S1 sebanyak 16,8 % dan yang berlatar belakang pendidikan S2 sebanyak 79,9 %. Kemudian yang berlatar belakang pendidikan S3 sebanyak 9,24 %. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu (Singarimbun dan Efendi, 2001). Individu yang dimaksud adalah Widyaiswara PPPPTK-BOE / VEDC Malang .

Jumlah sampel maksimum menurut Umar (1997) dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi, yaitu 5 %

Dengan rumus di atas dan jumlah populasi 119 dan toleransi 5 % maka diperoleh sampel sebanyak 91 orang/responden.

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden, dan data sekunder yang diperoleh dari PPPPTK/VEDC Malang untuk mendeskripsikan organisasi dan sampel penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah survey dengan menggunakan kuisisioner (*questionnaire*) yaitu usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan/penyataan secara tertulis. Format pertanyaan/penyataan dalam bentuk skala linkert yang berkisar antara 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan dan ditegaskan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka variabel yang dianalisis adalah :

1. Variabel tergantung adalah kinerja widyaiswara institusi (Y)
2. Variabel bebas adalah variabel-variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja institusi yang terdiri dari budaya institusi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), budaya dan gaya kepemimpinan (X_3)

Pengujian Instrumen

Pada tahap ini, data empiris yang ada di instrumen kuisisioner dipindahkan ke dalam matrik data menurut buku kode yang telah dipersiapkan meliputi nomor, nama, sampel, nilai/score, instruksi pemindahan menurut pilihan jawabannya.

Ketepatan suatu pengujian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut..

Uji Validitas

Uji validitas untuk mengetahui kesahihan dari instrumen kuisisioner, Sekaran (2006) mengemukakan bahwa pengukuran di sebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur..Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, di mana r dapat digunakan rumus (Arikunto, 1993) :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum X)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana :

- n = banyaknya sampel
X = skor item X
Y = skor item Y

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Kemudian Masrun dalam Sugiono (2002) mengemukakan bahwa instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid apabila nilai korelasinya lebih besar dari 0,266.

Uji reliabilitas

Uji reabilitas untuk mengetahui keterandalan dari instrumen kuisisioner, Sekaran (2006) mengemukakan bahwa reabilitas menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen.

Untuk menguji digunakan Alpha Cronbach dengan rumus :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum t_b^2}{t_t^2} \right)$$

Dimana :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum t_b^2$ = jumlah varians butir

t_t^2 = varians total

(Arikunto, 1996).

Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 1996). Selanjutnya Arikunto (1996) menentukan kriteria indek reliabilitas adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6
Kriteria Indeks Koefisien Reliabilitas

No.	Interval	Kriteria
1.	< 0,200	Sangat rendah
2.	0,200 – 0,399	Rendah
3.	0,400 – 0,599	Cukup
4.	0,600 – 0,799	Tinggi
5.	0,800 – 1,00	Sangat tinggi

METODE DAN ANALISA DATA

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiono, 2002). Analisa ini digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul berdasarkan jawaban responden melalui distribusi item dari masing-masing variabel. Penyajian data yang telah terkumpul pembahasannya dilakukan dengan menggunakan tabel frekuensi.

Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas, baik secara simultan maupun parsial. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Adapun bentuk implisitnya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k + e$$

Dimana :

Y = variabel terikat

a = intersep

b_1, b_2, b_k = koefisien regresi masing-masing variabel bebas

X_1, X_2, X_k = variabel bebas

e = error term



Pengujian hipotesis

Dalam melakukan uji hipotesis, ada banyak faktor yang menentukan, seperti apakah sampel yang diambil berjumlah banyak atau sedikit, apakah standard deviasi populasi diketahui, metode parametric yang dipakai dan sebagainya. Sistematika uji hipotesis yang biasa dilakukan adalah :

Prosedur Uji hipotesis

- a. Menentukan H_0 dan H_a dimana :
 H_0 adalah Hipotesis nol dimana tidak ada pengaruh., H_a adalah Hipotesis alternatif dimana ada pengaruh.
Sebenarnya H_0 dan H_a selalu berlawanan seperti jika H_0 menyatakan bahwa koefisien regrasi tidak signifikan, maka H_a menyatakan alternatifnya yaitu koefisien regrasi signifikan
- b. Menentukan statistik tabel, nilai ini biasanya dipengaruhi oleh :
 - Tingkat kepercayaan, dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5%.
 - Derajat kebebasan (df)
 - Jumlah sampel yang didapat.
- c. Menentukan statistik hitung, penentuan ini berdasarkan metode parametrik yang dipergunakan.
- d. Mengambil keputusan, keputusan dalam hipotesis ditemukan dengan membandingkan nilai statistik hitung dan statistik tabel.

Alat Analisis dan Uji Hipotesis

Tahap awal yang dilakukan adalah uji F untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas mampu menjelaskan variasi terikatnya, dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

- F = Kemaknaan nilai koefisiensi determinasi
 R^2 = Koefisien variabel bebas
k = Banyaknya variabel bebas
n = Ukuran sampel

Adapun rumus yang digunakan untuk menghitung R^2 adalah sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK(\text{Reg})}{Y^2}$$

Dimana :

- R^2 = Koefisien determinasi
JK (reg) = Jumlah kwadrat (reg)
 Y^2 = JK (total dikoreksi)

Kegunaan dari R^2 (koefisien determinasi) yang merupakan pengkuadratan dari koefisien korelasi(R) adalah mengukur ketepatan yang paling baik dari analisis regresi linier berganda jika R^2 mendekati satu maka dapat dikatakan semakin kuat model itu dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Sebaliknya bila R^2 mendekati nol maka semakin lemah variasi variabel bebas menerangkan variasi variabel terikatnya. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat secara keseluruhan dapat dijelaskan dengan melihat besarnya nilai koefisien determinasi bergandanya (R^2) berada antara nol dan satu.



Pengujian F bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas mampu menjelaskan variasi terikatnya. Atau dapat diartikan apakah model regresi linier berganda yang digunakan sesuai apa tidak dengan penelitian ini.

Hipotesa statistiknya antara lain sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

Artinya variabel-variabel bebas secara serempak tidak berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \neq \beta_k \neq 0$; artinya variabel-variabel bebas secara serempak berpengaruh nyata terhadap variabel terikat.

Apabila dari hasil perhitungan ternyata F dihitung $< F$ tabel ($k; n-k-1$) maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Sebaliknya bila F dihitung $> F$ tabel ($k; n-k-1$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Untuk menguji keberartian koefisien regresi secara partial digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{se(b_i)}$$

Dimana :

b_i = Koefisien regresi dari variabel bebas X_i , untuk $i = 1, 2, \dots, 8$

$se(b_i)$ = Standard error untuk b_i

Hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh nyata variabel bebas i ($i = 1, 2, \dots, 8$) terhadap variabel terikat. **Apabila t hitung $< t$ tabel ($n-k-1$) maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_a) ditolak. Sebaliknya bila t hitung $> t$ tabel ($n-k-1$) maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif diterima.**

Uji Asumsi Klasik

Model analisis regresi linier berganda di atas akan merupakan analisis terbaik apabila memenuhi asumsi regresi linier klasik. Adapun asumsi penting yang perlu dipenuhi adalah sebagai berikut :

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu kondisi yang menunjukkan satu atau lebih variabel bebas berkorelasi sempurna dengan variabel bebas lainnya. Konsekuensi adanya multikolinieritas adalah koefisien regresi variabel-variabel tidak dapat dideterminasi dan simpangan baku bernilai tak terbatas. Akibatnya model regresi yang dipergunakan tidak sah (valid) untuk menaksir nilai variabel independen.

Untuk melihat adanya gejala multikolinieritas antara variabel bebas, dapat dinilai dengan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan Tolerance. Bila nilai VIF lebih kecil dari 5 maka tidak terjadi multikolinieritas atau non multikolinieritas (Santoso, 2001).

Uji Linieritas

Untuk menguji linieritas digunakan diagram skater (*Scatterplot*). Diagram skater merupakan alat yang bermanfaat untuk menjelaskan apakah terdapat hubungan antara dua variabel tersebut, dan apakah hubungan positif atau negatif. Diagram skater bertindak sebagai dasar untuk analisis statistik yang disebut analisis regresi, yang menguji hubungan antara dua variabel atau lebih dalam bentuk persamaan matematis (Yamit, 2004).

Interpretasi terhadap diagram skater dilakukan dengan mengadakan review dan pengamatan, apakah ada pola hubungan?, apakah hubungan positif atau negatif?, atau tidak

ada hubungan. Bila sebaran tidak menunjukkan pola tertentu maka dikatakan asumsi linieritas memenuhi syarat.

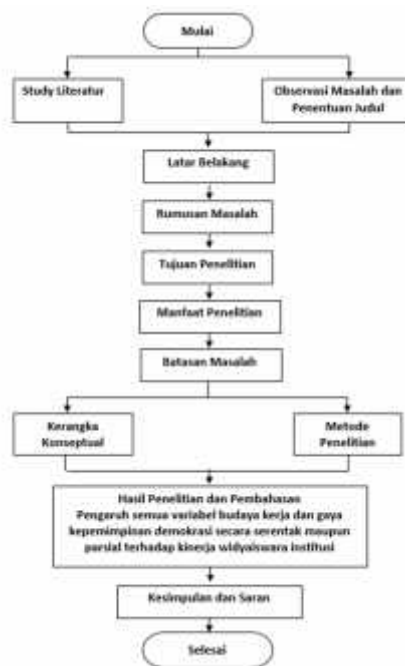
Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel bebas, variabel terikat atau keduanya memiliki distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji chi square terhadap nilai standar residual hasil persamaan regresi. Bila probabilitas hasil uji chi square lebih kecil dari 0,05 (5%) maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Konsekuensinya adalah penaksir (estimator) yang diperoleh tidak efisien. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya berarti non heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

Flow chart metode pengerjaan sebagai berikut



Gambar .4.1 Flowchart metode pengerjaan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dalam instrumen penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor variabelnya menggunakan teknik korelasi Pearson (*Product Moment*). Jika besar nilai r > 0,266 maka item pertanyaan dikatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan



melihat nilai koefisien *Alpha Cronbach*. Apabila nilai koefisien $\alpha > 0,7$ maka instrumen penelitian dikatakan reliabel.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Kerja (X₁).

Uji Reabilitas Variabel Budaya Kerja (X₁). Didapatkan hasil seperti tabel 4.1 dan tabel 4.2

Tabel 4.1.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja Berorientasi Tujuan X₁

Statistik Reability	
Alpha Cronbach's	Jumlah Item
0,935	28

Tabel 4.2.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya X₁

Variabel	Item	Validitas	
		Korelasi (r)	Koefisien Alpha (p)
Budaya kerja (X ₁) (Berorientasi Tujuan)	X _{1.1}	0,564	0,932
	X _{1.2}	0,400	0,934
	X _{1.3}	0,395	0,934
	X _{1.4}	0,485	0,933
	X _{1.5}	0,507	0,933
	X _{1.6}	0,469	0,933
	X _{1.7}	0,348	0,935
	X _{1.8}	0,165	0,934
	X _{1.9}	0,688	0,931
(Berorientasi Orang)	X	0,339	0,935
	1.10	0,628	0,931
	X	0,744	0,930
	1.11	0,696	0,930
	X		
	1.12	0,650	0,931
	X	0,761	0,929
	1.13	0,650	0,931
		0,485	0,933
	X _{2.1}	0,596	0,932
	X _{2.2}	0,623	0,932
	X _{2.3}	0,409	0,934
	X _{2.4}	0,517	0,933
X _{2.5}	0,681	0,931	
X _{2.6}	0,491	0,933	
X _{2.7}	0,749	0,930	
X _{2.8}	0,740	0,930	



	X _{2,9}	0,695	0,931
	X	0,599	0,932
	2.10	0,772	0,930
	X		
	2.11		
	X		
	2.12		
	X		
	1.13		
	X		
	2.14		
	X		
	2.15		

Berdasarkan data sebagaimana terlihat pada tabel 4.1 dan tabel 4.2 dapat dikemukakan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Budaya kerja (X₁) dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai r hitung setiap pernyataan yang lebih besar dari r tabel (0,206) dan mempunyai koefisien alpha 0,935 yang lebih besar dari 0,7. Dengan demikian berarti bahwa item pernyataan untuk variabel budaya kerja (X₁) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂).

Uji Reabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂). Didapatkan hasil sebagaimana tabel 4.3 dan tabel 4.4

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan X₂

Statistik Reability	
Alpha Cronbach's	Jumlah Item
0,885	8



Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)

Variabel	Item	Validitas	
		Korelasi (r)	Koefisien Alpha (p)
Gaya Kepemimpinan (X ₃)	X _{3.1}	0,638	0,872
	X _{3.2}	0,743	0,863
	X _{3.3}	0,732	0,863
	X _{3.4}	0,718	0,865
	X _{3.5}	0,683	0,869
	X _{3.6}	0,634	0,873
	X _{3.7}	0,486	0,865
	X _{3.8}	0,649	0,871

Berdasarkan data dari tabel 4.3, dan tabel 4.4 di atas menunjukkan seluruh item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan (X₂) mempunyai korelasi yang lebih besar dari r tabel (0,206) dan mempunyai koefisien alpha 0,885 yang lebih besar dari **0,7**. Dengan demikian berarti bahwa item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan (X₂) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).

Uji Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y). Didapatkan hasil sebagaimana tabel 4.5 dan tabel 4.6

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).

Statistik Reability	
Alpha Cronbach's	Jumlah Item
0,952	30



Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan Y

Variabel	Item	Validitas		
		Korelasi (r)	Koefisien Alpha (p)	
Kinerja Widyaiswara(Y)	Y _{.1.1}	0,546	0,952	
	Y _{.1.2}	0,630	0,951	
	Y _{.1.3}	0,580	0,951	
	Pengajaran	Y _{.1.4}	0,679	0,950
		Y _{.1.5}	0,655	0,950
		Y _{.1.6}	0,684	0,950
		Y _{.1.7}	0,755	0,950
		Y _{.1.8}	0,579	0,951
		Y _{.1.9}	0,705	0,950
	Y _{.1.10}	0,725	0,950	
	Y _{.1.11}	0,702	0,950	
	Y _{.1.12}	0,773	0,949	
Pelaksanaan PBM	Y _{.2.1}	0,675	0,950	
	Y _{.2.2}	0,662	0,950	
	Y _{.2.3}	0,679	0,950	
	Y _{.2.4}	0,734	0,950	
	Y _{.2.5}	0,757	0,950	
	Y _{.2.6}	0,774	0,949	
	Y _{.2.7}	0,763	0,950	
Pengembangan Profesi	Y _{.3.1}	0,756	0,949	
	Y _{.3.2}	0,757	0,949	
	Y _{.3.3}	0,750	0,950	
	Y _{.3.4}	0,525	0,951	
	Y _{.3.5}	0,560	0,951	
	Penunjang	Y _{.3.6}	0,566	0,951
Y _{.4.1}		0,515	0,951	
Y _{.4.2}		0,403	0,953	
Y _{.4.3}		0,552	0,952	
Y _{.4.4}		0,531	0,952	
Y _{.4.5}		0,501	0,952	

Berdasarkan data dari tabel 4.5 dan 4.6 di atas menunjukkan seluruh item pernyataan untuk variabel kinerja widyaiswara (Y) mempunyai korelasi yang lebih besar dari r tabel (0,206) dan mempunyai koefisien alpha 0,952 yang lebih besar dari 0,7. Dengan demikian berarti bahwa item pernyataan untuk variabel kinerja widyaiswara (Y) valid dan reliabel untuk pengujian selanjutnya.

Analisis Statistik Deskriptif

Bagian ini menyajikan distribusi frekuensi skor masing-masing item variabel dan mean setiap item dan variabel. Adapun dasar interpretasi mean dalam item dan variabel penelitian ini adalah sebagai berikut



Tabel 4.7
Dasar Interpretasi Mean Item dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Rata-rata/Nilai Mean (NM)	Interpretasi
1	1 NM<2	Sangat Kecil/Sangat Rendah
2	2 NM<3	Kecil/Rendah
3	3 NM<4	Besar/Tinggi
4	4 NM 5	Sangat Besar/Sangat Tinggi

Berikut ini merupakan paparan secara deskriptif mengenai item dan variabel penelitian berdasarkan jawaban responden.

1. Variabel Budaya Kerja (X₁)

Hasil distribusi frekuensi yang terkumpul dari kuesioner tentang budaya kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Item-item yang Berkaitan dengan Budaya Kerja (X₁)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Budaya kerja berorientasi tujuan											
X _{1.1}	1	1,1	12	13,2	7	7,7	49	53,8	22	24,2	3,87
X _{1.2}	1	1,1	8	8,8	14	15,4	51	56	17	18,7	3,82
X _{1.3}	2	2,2	5	5,5	45	49,4	28	30,8	11	12,1	3,45
X _{1.4}	2	2,2	16	17,6	41	45	24	26,4	8	8,8	3,22
X _{1.5}	2	2,2	10	10,1	26	28,6	32	35,2	21	23,1	3,66
X _{1.6}	0	0	3	3,3	15	16,5	51	56	22	24,2	4,01
X _{1.7}	6	6,6	24	26,4	30	33	30	33	1	1,1	3,96
X _{1.8}	0	0	8	8,8	26	28,6	46	50,5	11	12,1	3,66
X _{1.9}	0	0	4	4,4	15	16,5	59	64,8	13	14,3	3,89
X _{1.10}	0	0	3	3,3	12	13,2	52	57,1	24	26,8	4,07
X _{1.11}	3	3,3	6	6,6	22	24,2	52	57,1	8	8,8	3,62
X _{1.12}	3	3,3	6	6,6	29	31,9	43	47,2	10	10,1	3,56
X _{1.13}	4	4,4	5	5,5	23	25,3	40	44	19	20,9	3,71
Budaya kerja berorientasi orang											
X _{2.1}	0	0	5	5,5	14	15,4	61	67	11	12,1	3,86
X _{2.2}	2	2,2	4	4,4	17	18,7	37	40,7	31	34,1	4,00
X _{2.3}	0	0	6	6,6	21	23,1	50	54,9	14	15,4	3,79
X _{2.4}	2	2,2	8	8,8	50	54,9	25	27,8	6	6,6	3,27
X _{2.5}	0	0	8	8,8	14	15,4	64	70,3	5	5,5	3,73
X _{2.6}	0	0	9	9,9	14	15,4	59	64,8	9	9,9	3,75
X _{2.7}	1	1,1	5	5,5	20	22	59	64,8	6	6,6	3,70
X _{2.8}	0	0	3	3,3	21	23,1	59	64,8	8	8,8	3,79
X _{2.9}	0	0	5	5,5	17	18,7	57	62,6	12	13,2	3,84
X _{2.10}	0	0	11	12,1	33	36,3	42	46,1	5	5,5	3,45
X _{2.11}	0	0	13	14,3	29	31,9	35	38,5	14	15,4	3,55
X _{2.12}	3	3,3	11	12,1	28	30,8	42	46,1	7	7,7	3,43
X _{2.13}	0	0	10	10,1	19	20,9	55	60,4	7	7,7	3,65
X _{2.14}	1	1,1	3	3,3	15	16,5	48	52,7	24	26,8	4,00
X _{2.15}	1	1,1	4	4,4	20	22	57	62,6	9	9,9	3,76
Rata-rata skor variabel											3,68

Untuk item X_{1.1} dari 91 responden, sebagian besar (53,8 %) menyatakan setuju dan (24,2 %) menyatakan sangat setuju bahwa kebebasan berinovasi yang diberikan institusi kepada widyaiswara mendorong kreativitas dalam bekerja, walaupun (1,1 %) menyatakan tidak setuju. Rata – rata X_{1.1} sebesar 3,87 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata kebebasan berinovasi yang diberikan institusi kepada widyaiswara mendorong kreativitas dalam bekerja berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item X_{1.2} dari 91 responden, sebagian besar (56 %) menyatakan setuju bahwa terbentuknya gagasan-gagasan baru yang inovatif dari widyaiswara wujud adalah perhatian kepada institusi, walaupun (1,1 %) menyatakan tidak setuju. Rata – rata X_{1.2} sebesar 3,82 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata .Terbentuknya gagasan-gagasan baru



yang inovatif dari widyaiswara wujud adalah perhatian kepada institusi berada pada tingkat tinggi.

Untuk item $X_{1,3}$ dari 91 responden, sebagian besar (30,8 %) menyatakan setuju bahwa Institusi memberikan peluang kepada widyaiswara untuk inovatif, kreatif dan berani mengambil resiko, walaupun (2,2 %) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{1,3}$ sebesar 3,45 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Institusi memberikan peluang kepada widyaiswara untuk inovatif, kreatif dan berani mengambil resiko berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1,4}$ dari 91 responden, sebagian besar (26,4 %) menyatakan setuju bahwa perhatian institusi sangat besar kepada widyaiswara yang melaksanakan ide baru dalam mengatasi permasalahan, walaupun (2,2 %) menyatakan tidak setuju. Rata-rata $X_{1,4}$ adalah sebesar 3,22 menunjukkan bahwa kesetujuan perhatian institusi sangat besar kepada widyaiswara yang melaksanakan ide baru dalam mengatasi permasalahan.berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1,5}$ dari 91 responden, sebagian besar (35,2 %) menyatakan setuju bahwa kewenangan yang diberikan institusi kepada widyaiswara untuk memecahkan masalah tanpa tergantung pada orang lain, Rata-rata $X_{1,5}$ adalah sebesar 3,66 menunjukkan bahwa rata-rata karyawan kewenangan yang diberikan institusi kepada widyaiswara untuk memecahkan masalah tanpa tergantung pada orang lain adalah setuju pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1,6}$ dari 91 responden, umumnya atau (56 %) menyatakan bahwa setuju kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan yang di miliki widyaiswara dengan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dan (24,2 %) menyatakan Sangat setuju. Rata-rata $X_{1,6}$ sebesar 4,01 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Kesesuaian pendidikan, keahlian dan kemampuan yang di miliki widyaiswara dengan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. berada pada tingkat tinggi.

Untuk item $X_{1,7}$ dari 91 responden, sebagian besar (33 %) menyatakan sangat setuju bahwa Kewenangan untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan dari pimpinan, walaupun (6,6%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{1,7}$ sebesar 2,96 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Kewenangan untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan dari pimpinan.tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1,8}$ dari 91 responden, sebagian besar (50,5 %) menyatakan sangat setuju bahwa Tugas-tugas rutin di tetapkan oleh institusi, dan (12,1%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{1,8}$ sebesar 3,66 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Tugas-tugas rutin di tetapkan oleh institusi tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1,9}$ dari 91 responden, sebagian besar (64,8%) menyatakan sangat setuju bahwa Peluang yang di berikan instansi kepada widyaiswara dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuan , untuk meningkatkan kualitas kerja, dan (14,3%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{1,9}$ sebesar 1,89 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Peluang yang di berikan instansi kepada widyaiswara dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuan , untuk meningkatkan kualitas kerja.tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1,10}$ dari 91 responden, sebagian besar (57,1%) menyatakan sangat setuju bahwa Kebebasan yang di berikan istitusi kepada widyaiswara untuk menentukan metode kerja dan skala prioritas dalam mengerjakan tugas-tugas, dan (26,8%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{1,10}$ sebesar 4,07 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Kebebasan yang di berikan istitusi kepada widyaiswara untuk menentukan metode kerja

dan skala prioritas dalam mengerjakan tugas-tugas tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1.11}$ dari 91 responden, sebagian besar (57,1%) menyatakan sangat setuju bahwa Institusi menentukan standar keberhasilan pekerjaan dan disampaikan dengan jelas kepada setiap widyaiswara, dan (8,8%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{1.11}$ sebesar 3,62 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Institusi menentukan standar keberhasilan pekerjaan dan disampaikan dengan jelas kepada setiap widyaiswara tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1.12}$ dari 91 responden, sebagian besar (37,2%) menyatakan sangat setuju bahwa Intansi menggunakan waktu secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan dengan giat dan penuh Inisiatif, walaupun (3,3%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{1.12}$ sebesar 3,56 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Intansi menggunakan waktu secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan dengan giat dan penuh Inisiatif tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{1.13}$ dari 91 responden, sebagian besar (44%) menyatakan sangat setuju bahwa Instansi memberikan kesempatan kepada widyaiswara untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang dimiliki, walaupun (4,4%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{1.13}$ sebesar 3,71 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Instansi memberikan kesempatan kepada widyaiswara untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang dimiliki tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2.1}$ dari 91 responden, sebagian besar (67%) menyatakan setuju bahwa Peluang yang diberikan kepada widyaiswara untuk mengikuti diklat / penataran yang relevan, dan (12,1%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2.1}$ sebesar 3,86 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Peluang yang diberikan kepada widyaiswara untuk mengikuti diklat / penataran yang relevan tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2.2}$ dari 91 responden, sebagian besar (40,7%) menyatakan setuju bahwa Peluang yang diberikan kepada widyaiswara untuk melanjutkan studi, walaupun (2,2%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2.2}$ sebesar 4,00 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Peluang yang diberikan kepada widyaiswara untuk melanjutkan studi tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2.3}$ dari 91 responden, sebagian besar (54,9%) menyatakan setuju bahwa Peluang yang diberikan kepada widyaiswara untuk menyampaikan gagasan /saran dan kritik untuk perbaikan kualitas, dan (15,4%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2.3}$ sebesar 3,79 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Peluang yang diberikan kepada widyaiswara untuk menyampaikan gagasan /saran dan kritik untuk perbaikan kualitas tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2.4}$ dari 91 responden, sebagian besar (27,8%) menyatakan sangat setuju bahwa Penghargaan yang diberikan institusi bagi widyaiswara yang telah melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja, walaupun (2,2%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2.4}$ sebesar 3,27 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Penghargaan yang diberikan institusi bagi widyaiswara yang telah melaksanakan tugas sesuai dengan standar kerja tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2.5}$ dari 91 responden, sebagian besar (70,3%) menyatakan sangat setuju bahwa Kesempatan yang diberikan kepada widyaiswara untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru yang dianggap paling sesuai, dan (5,5%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2.5}$ sebesar 3,73 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Kesempatan yang diberikan kepada widyaiswara untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru yang dianggap paling sesuai tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,6}$ dari 91 responden, sebagian besar (64,8%) menyatakan sangat setuju bahwa Interaksi dan kerjasama widyaiswara dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan bersama, dan (9,9%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2,6}$ sebesar 3,75 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Interaksi dan kerjasama widyaiswara dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan bersama tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,7}$ dari 91 responden, sebagian besar (64,8%) menyatakan sangat setuju bahwa Tim yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, walaupun (1,1%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2,7}$ sebesar 3,70 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Tim yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,8}$ dari 91 responden, sebagian besar (64,8%) menyatakan sangat setuju bahwa Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan, walaupun (8,8%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2,8}$ sebesar 3,79 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,9}$ dari 91 responden, sebagian besar (62,6%) menyatakan sangat setuju bahwa Kesetiakawanan antar kelompok yang diwujudkan dengan saling memberi bantuan, dan (13,2%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2,9}$ sebesar 3,84 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Kesetiakawanan antar kelompok yang diwujudkan dengan saling memberi bantuan tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,10}$ dari 91 responden, sebagian besar (46,1%) menyatakan sangat setuju bahwa Persaingan bagi para widyaiswara untuk meningkatkan kemajuan institusi ,dan (5,5%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2,10}$ sebesar 3,45 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata persaingan bagi para widyaiswara untuk meningkatkan kemajuan institusi tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,11}$ dari 91 responden, sebagian besar (38,5%) menyatakan sangat setuju bahwa Situasi kerja mendorong para widyaiswara untuk bekerja keras, dan (15,4%) menyatakan sangat setuju. Rata – rata $X_{2,11}$ sebesar 3,55 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Situasi kerja mendorong para widyaiswara untuk bekerja keras tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,12}$ dari 91 responden, sebagian besar (46,1%) menyatakan setuju bahwa Tantangan pekerjaan diciptakan institusi untuk meningkatkan kemajuan institusi , walaupun (3,3%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2,12}$ sebesar 3,43 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Tantangan pekerjaan diciptakan institusi untuk meningkatkan kemajuan institusi tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,13}$ dari 91 responden, sebagian besar (60,4%) menyatakan setuju bahwa Kesetiaan kepada nilai-nilai luhur yang diciptakan institusi, dan (7,7%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2,13}$ sebesar 3,65 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Kesetiaan kepada nilai-nilai luhur yang diciptakan institusi tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,14}$ dari 91 responden, sebagian besar (52,7%) menyatakan sangat setuju bahwa Konsistensi widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, walaupun (1,1%) menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2,14}$ sebesar 4,00 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Konsistensi widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{2,15}$ dari 91 responden, sebagian besar (62,6%) menyatakan sangat setuju bahwa Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab., walaupun (1,1%)

menyatakan tidak setuju. Rata – rata $X_{2.15}$ sebesar 3,76 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.tersebut berada pada tingkat sangat tinggi.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2)

Hasil distribusi frekuensi yang terkumpul dari kuesioner tentang gaya kepemimpinan demokratis dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi Item-item yang Berkaitan dengan Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
$X_{3.1}$	1	1,1	1	1,1	22	24,2	54	59,3	13	14,4	3,85
$X_{3.2}$	4	4,4	8	9,9	40	44	26	28,6	13	14,4	3,40
$X_{3.3}$	1	1,1	7	8,8	48	52,7	32	35,2	3	3,3	3,32
$X_{3.4}$	0	0	6	7,7	45	49,4	35	38,5	5	5,5	3,43
$X_{3.5}$	1	1,1	3	3,3	44	48,3	41	45,0	2	2,2	3,44
$X_{3.6}$	0	0	5	5,5	47	51,6	34	37,4	5	5,5	3,43
$X_{3.7}$	3	3,3	3	3,3	33	36,3	49	53,8	3	3,3	3,51
$X_{3.8}$	2	2,2	6	7,7	34	37,4	47	51,6	2	2,2	3,45
Rata-rata skor variabel											3,48

Untuk item $X_{3.1}$ dari 91 responden, sebagian besar (59,3%) menyatakan setuju bahwa pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan proporsi kemampuan dan tanggungjawab saya. Rata-rata $X_{3.1}$ adalah sebesar 3,85 menunjukkan bahwa kesetujuan pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan proporsi kemampuan dan tanggungjawab saya ,berada pada tingkat tinggi.

Untuk item $X_{3.2}$ dari 91 responden, sebagian besar (44%) menyatakan setuju bahwa Pimpinan Institusi menjadi panutan bagi saya untuk bertindak. Rata-rata $X_{3.2}$ adalah sebesar 3,40 menunjukkan bahwa pelatihan mengenai Pimpinan Institusi menjadi panutan bagi saya untuk bertindak. adalah setuju berada pada tingkat tinggi.

Untuk item $X_{3.3}$ dari 91 responden, sebagian besar (52,7%) menyatakan bahwa setuju dalam Ide-ide pimpinan Institusi disampaikan kepada saya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat, walaupun 1,1% menyatakan tidak setuju. Rata-rata $X_{3.3}$ sebesar 3,32 menunjukkan bahwa kesetujuan Ide-ide pimpinan Institusi disampaikan kepada saya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $X_{3.4}$ dari 91 responden, sebagian besar (49,4%) menyatakan setuju bahwa Pimpinan Institusi memberikan pengaruh yang positif kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan. Rata – rata $X_{3.4}$ sebesar 3,43 menunjukkan bahwa Pimpinan Institusi memberikan pengaruh yang positif kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan ,berada pada tingkat tinggi.

Untuk item $X_{3.5}$ dari 91 responden, sebagian besar (48,3%) menyatakan setuju bahwa Dengan kemampuan berkomunikasi dari pimpinan Institusi, membuat saya yakin dalam melaksanakan pekerjaan secara total. Rata – rata $X_{3.5}$ sebesar 3,44 menunjukkan bahwa Dengan kemampuan berkomunikasi dari pimpinan Institusi, membuat saya yakin dalam melaksanakan pekerjaan secara total berada pada tingkat tinggi.

Untuk item $X_{3.6}$ dari 91 responden, sebagian besar (51,6%) menyatakan setuju bahwa Penolakan atas perubahan yang muncul di atasi oleh pimpinan dengan menciptakan komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama. Rata – rata $X_{3.6}$ sebesar 3,43 menunjukkan bahwa Penolakan atas perubahan yang muncul di atasi oleh pimpinan dengan menciptakan komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama. berada pada tingkat tinggi.

Untuk item X_{3,7} dari 91 responden, sebagian besar (53,8%) menyatakan setuju bahwa Permasalahan yang muncul dengan pelanggan di atasi oleh pimpinan saya dengan cara yang tidak merugikan salah satu pihak. Rata – rata X_{3,7} sebesar 3,51 menunjukkan bahwa Permasalahan yang muncul dengan pelanggan di atasi oleh pimpinan saya dengan cara yang tidak merugikan salah satu pihak.berada pada tingkat tinggi.

Untuk item X_{3,8} dari 91 responden, sebagian besar (51,6%) menyatakan setuju bahwa Kerangka etis yang dibangun pimpinan menjadi dasar bagi saya untuk menjalankan kegiatan operasi Institusi secara keseluruhan. Rata – rata X_{3,8} sebesar 3,45 menunjukkan bahwa Kerangka etis yang dibangun pimpinan menjadi dasar bagi saya untuk menjalankan kegiatan operasi Institusi secara keseluruhan berada pada tingkat tinggi.

3. Variabel Kinerja Widyaiswara (Y)

Hasil distribusi frekuensi yang terkumpul dari kuesioner kinerja widyaiswara dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10

Distribusi Frekuensi Item-item yang Berkaitan dengan Variabel Kinerja widyaiswara (Y)

Item	Skor Jawaban										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pengajaran											
Y _{1,1}	1	1,1	7	7,7	8	8,8	46	50,5	29	31,9	4,04
Y _{1,2}	0	0	2	2,2	10	10,1	61	67	18	19,8	4,04
Y _{1,3}	0	0	1	1,1	8	8,8	64	70,6	18	19,8	4,00
Y _{1,4}	1	1,1	0	0	6	6,6	67	73,6	17	18,7	4,00
Y _{1,5}	1	1,1	1	1,1	6	6,6	62	69,2	20	22	4,10
Y _{1,6}	1	1,1	1	1,1	3	3,3	59	64,8	27	29,7	4,21
Y _{1,7}	0	0	2	2,2	3	3,3	55	60,4	31	34,1	4,26
Y _{1,8}	0	0	3	3,3	4	4,4	61	67	23	25,3	4,14
Y _{1,9}	0	0	2	2,2	7	7,7	63	69,2	19	20,9	4,09
Y _{1,10}	1	1,1	0	0	7	7,7	60	65,9	23	25,3	4,14
Y _{1,11}	1	1,1	1	1,1	10	10,1	53	58,2	26	28,6	4,12
Y _{1,12}	1	1,1	1	1,1	3	3,3	52	57,1	34	37,4	4,20
Pelaksanaan Proses Belajar Mengajar											
Y _{2,1}	0	0	1	1,1	4	4,4	44	48,3	42	46,1	4,40
Y _{2,2}	0	0	1	1,1	3	3,3	48	52,7	39	42,9	4,37
Y _{2,3}	0	0	0	0	8	8,8	53	58,2	30	33	4,24
Y _{2,4}	0	0	0	0	3	3,3	41	45,0	45	49,4	4,44
Y _{2,5}	0	0	1	1,1	4	4,4	42	46,1	44	48,3	4,42
Y _{2,6}	0	0	1	1,1	4	4,4	42	46,1	44	48,3	4,42
Y _{2,7}	0	0	1	1,1	3	3,3	41	45	46	50,5	4,45
Pengembangan Profesi											
Y _{3,1}	2	2,2	0	0	10	10,1	60	65,9	19	20,8	4,03
Y _{3,2}	2	2,2	4	4,4	14	15,4	55	60,4	16	17,6	3,87
Y _{3,3}	5	5,5	2	2,2	20	22	58	63,7	6	6,6	3,64
Y _{3,4}	1	1,1	5	5,5	20	22	54	59,3	11	12,1	3,76
Y _{3,5}	2	2,2	1	1,1	41	45	39	42,9	8	8,8	3,55
Y _{3,6}	2	2,2	1	1,1	38	41,8	41	45	9	9,9	3,58
Penunjang											
Y _{4,1}	0	0	0	0	6	6,6	48	52,7	37	40,7	4,34
Y _{4,2}	0	0	5	5,5	12	13,2	45	49,4	29	31,9	4,08
Y _{4,3}	2	2,2	8	8,8	20	22	33	36,3	28	30,8	3,85
Y _{4,4}	3	3,3	2	2,2	15	16,5	41	45	31	34,1	4,07
Y _{4,5}	2	2,2	5	5,5	10	10,1	41	45	33	36,3	4,08
Rata-rata skor variabel											4,11

Untuk item Y_{1,1} dari 91 responden, sebagian besar (50,5%) menyatakan sangat setuju bahwa Instansi menyediakan bahan ajar untuk keperluan pengajaran. Rata – rata Y_{1,1} sebesar 4,04 menunjukkan bahwa Instansi menyediakan bahan ajar untuk keperluan pengajaran tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1,2} dari 91 responden, sebagian besar (67%) menyatakan setuju bahwa adanya Bahan ajar tersusun dengan rapi. Rata – rata Y_{1,2} sebesar 4,04 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Bahan ajar tersusun dengan rapi berada pada tingkat tinggi.

Untuk item Y_{1,3} dari 91 responden, sebagian besar (56,4%) menyatakan setuju bahwa Widyaiswara mempersiapkan pembelajaran dengan baik. Rata – rata Y_{1,3} sebesar 3,91 menunjukkan bahwa Widyaiswara mempersiapkan pembelajaran dengan baik berada pada persetujuan rata-rata tingkat tinggi.

Untuk item Y_{1,4} dari 91 responden, sebagian besar (70,6%) menyatakan setuju bahwa Widyaiswara membuat perencanaan pembelajaran dengan baik sebelum PBM. Rata – rata



Y_{1.4} sebesar 4,09 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Widyaiswara membuat perencanaan pembelajaran dengan baik sebelum PBM pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.5} dari 91 responden, sebagian besar (69,2%) menyatakan setuju bahwa Memperhatikan kondisi kelas dalam proses PBM. Rata – rata Y_{1.5} sebesar 4,10 menunjukkan bahwa kesetujuan menjawab rata-rata Memperhatikan kondisi kelas dalam proses PBM berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.6} dari 91 responden, sebagian besar (64,8%) menyatakan setuju, sebesar 41,8% menyatakan sangat setuju bahwa adanya Tanggung jawab widyaiswara dalam mengelola kelas. Rata – rata Y_{1.6} sebesar 4,21 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Tanggung jawab widyaiswara dalam mengelola kelas berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.7} dari 91 responden, sebagian besar (60,4%) menyatakan setuju, (29,7%) menyatakan sangat setuju bahwa Terdapat sistem evaluasi terhadap proses pembelajaran. Rata-rata Y_{1.7} adalah sebesar 4,26 menunjukkan bahwa kesetujuan Terdapat sistem evaluasi terhadap proses pembelajaran berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.8} dari 91 responden, sebagian besar (67%) menyatakan setuju, (25,3%) menyatakan sangat setuju bahwa Penilaian pada diklat dilakukan dengan baik. Rata-rata Y_{1.8} adalah sebesar 4,14 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Penilaian pada diklat dilakukan dengan baik berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.9} dari 91 responden, sebagian besar (69,2%) menyatakan setuju, (20,9%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Terdapat metode yang variatif dalam proses PBM. Rata-rata Y_{1.9} sebesar 4,09 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Terdapat metode yang variatif dalam proses PBM berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.10} dari 91 responden, sebagian besar (65,9%) menyatakan setuju, 25,3% juga menyatakan sangat setuju bahwa Widyaiswara mampu menerapkan metode pembelajaran dengan sebaik-baiknya. Rata-rata Y_{1.10} sebesar 4,14 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Widyaiswara mampu menerapkan metode pembelajaran dengan sebaik-baiknya berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.11} dari 91 responden, sebagian besar (58,2%) menyatakan setuju, (28,6%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Media dan sumber pembelajaran mendukung. Rata-rata Y_{1.11} sebesar 4,12 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Media dan sumber pembelajaran mendukung berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{1.12} dari 91 responden, sebagian besar (57,1%) menyatakan setuju, (37,4%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Pemanfaatan media dan sumber pembelajaran merupakan hal yang biasa dilakukan oleh widyaiswara. Rata-rata Y_{1.12} sebesar 4,29 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Pemanfaatan media dan sumber pembelajaran merupakan hal yang biasa dilakukan oleh widyaiswara berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{2.1} dari 91 responden, sebagian besar (45,5%) menyatakan setuju, 45,5% juga menyatakan sangat setuju bahwa Merumuskan tujuan pembelajaran. Rata-rata Y_{2.1} sebesar 4,31 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Merumuskan tujuan pembelajaran berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item Y_{2.2} dari 91 responden, sebagian besar (48,3%) menyatakan setuju, (46,1%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Widyaiswara menetapkan sasaran pembelajaran dengan sebaik-baiknya. Rata-rata Y_{2.2} sebesar 4,40 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Widyaiswara menetapkan sasaran pembelajaran dengan sebaik-baiknya berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{2.3}$ dari 91 responden, sebagian besar (58,2%) menyatakan setuju, (33%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Menentukan dan mengembangkan bahan ajar. Rata-rata $Y_{2.3}$ sebesar 4,24 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Menentukan dan mengembangkan bahan ajar berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{2.4}$ dari 91 responden, sebagian besar (45,0%) menyatakan setuju, (49,4%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Melaksanakan proses pembelajaran. Rata-rata $Y_{2.4}$ sebesar 4,44 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Melaksanakan proses pembelajaran berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{2.5}$ dari 91 responden, sebagian besar (46,1%) menyatakan setuju, (49,4%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Menyampaikan materi pembelajaran. Rata-rata $Y_{2.5}$ sebesar 4,42 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Menyampaikan materi pembelajaran berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{2.6}$ dari 91 responden, sebagian besar (46,1%) menyatakan setuju, (48,3%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Mengadakan penilaian hasil pengajaran. Rata-rata $Y_{2.6}$ sebesar 4,42 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Mengadakan penilaian hasil pengajaran berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{2.7}$ dari 91 responden, sebagian besar (45%) menyatakan setuju, (50,5%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Penilaian dilakukan dengan prinsip keadilan dan prestasi. Rata-rata $Y_{2.7}$ sebesar 4,45 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Penilaian dilakukan dengan prinsip keadilan dan prestasi berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{3.1}$ dari 91 responden, sebagian besar (65,9%) menyatakan setuju, (20,8%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Melaksanakan kegiatan karya tulis. Rata-rata $Y_{3.1}$ sebesar 4,03 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Melaksanakan kegiatan karya tulis berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{3.2}$ dari 91 responden, sebagian besar (60,4%) menyatakan setuju, (17,6%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Widyaiswara dituntut untuk melakukan penelitian. Rata-rata $Y_{3.2}$ sebesar 3,87 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Widyaiswara dituntut untuk melakukan penelitian berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{3.3}$ dari 91 responden, sebagian besar (63,7%) menyatakan setuju, (6,6%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Menterjemahkan literatur dari luar yang relevan. Rata-rata $Y_{3.3}$ sebesar 3,64 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Menterjemahkan literatur dari luar yang relevan berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{3.4}$ dari 91 responden, sebagian besar (59,3%) menyatakan setuju, (12,1%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Menemukan teknologi tepat guna di bidang pendidikan. Rata-rata $Y_{3.4}$ sebesar 3,76 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Menemukan teknologi tepat guna di bidang pendidikan berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{3.5}$ dari 91 responden, sebagian besar (42,9%) menyatakan setuju, (8,8%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Ketentuan institusi untuk melakukan orasi ilmiah bagi setiap widyaiswara. Rata-rata $Y_{3.5}$ sebesar 3,55 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Ketentuan institusi untuk melakukan orasi ilmiah bagi setiap widyaiswara berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{3.6}$ dari 91 responden, sebagian besar (45%) menyatakan setuju, (9,9%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Menjadi duta dalam forum ilmiah. Rata-rata $Y_{3.6}$ sebesar 3,59 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Menjadi duta dalam forum ilmiah berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{4.1}$ dari 91 responden, sebagian besar (52,7%) menyatakan setuju, (40,7%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Mengikuti seminar dan Lokarya. Rata-rata $Y_{4.1}$ sebesar 4,34 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Mengikuti seminar dan Lokarya berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{4.2}$ dari 91 responden, sebagian besar (49,4%) menyatakan setuju, (31,9%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Kewajiban untuk mengikuti temu ilmiah. Rata-rata $Y_{4.2}$ sebesar 4,08 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Kewajiban untuk mengikuti temu ilmiah berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{4.3}$ dari 91 responden, sebagian besar (36,3%) menyatakan setuju, (30,8%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Pengabdian pada masyarakat. Rata-rata $Y_{4.3}$ sebesar 3,85 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Pengabdian pada masyarakat berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{4.4}$ dari 91 responden, sebagian besar (45%) menyatakan setuju, (34,1%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Berpartisipasi dalam masyarakat. Rata-rata $Y_{4.4}$ sebesar 4,07 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Berpartisipasi dalam masyarakat berada pada tingkat sangat tinggi.

Untuk item $Y_{4.5}$ dari 91 responden, sebagian besar (45%) menyatakan setuju, (36,3%) juga menyatakan sangat setuju bahwa Peduli terhadap masyarakat sekitar. Rata-rata $Y_{4.5}$ sebesar 4,08 menunjukkan bahwa kesetujuan mereka menjawab rata-rata Peduli terhadap masyarakat sekitar berada pada tingkat sangat tinggi.

ANALISIS STATISTIK INFERENSIAL

Pengujian Asumsi Klasik

Syarat untuk bisa menggunakan persamaan regresi berganda adalah terpenuhinya asumsi klasik. Untuk mendapatkan nilai pemeriksaan yang tidak bias perlu dilakukan pengujian untuk mengetahui model regresi yang dihasilkan memenuhi persyaratan asumsi klasik. Hasil analisis asumsi klasik dijabarkan di bawah ini :

1. Hasil Uji Non-Multikolinieritas

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai $VIF < 5$ maka tidak terjadi multikolinieritas atau non multikolinieritas (Santoso, 2001). Dalam penelitian ini diperoleh VIF seperti pada tabel 4.12 sebagai berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas Value Inflation Factor (VIF)

Variabel Bebas	VIF	Keterangan
Budaya Kerja (X_1)	1,223	Non Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2)	1,223	Non Multikolinieritas

Sumber Data : Data yang diolah

Keterangan :

- Jumlah data (observasi) = 91
- Dependent Variabel Kinerja Widyaiswara (Y)

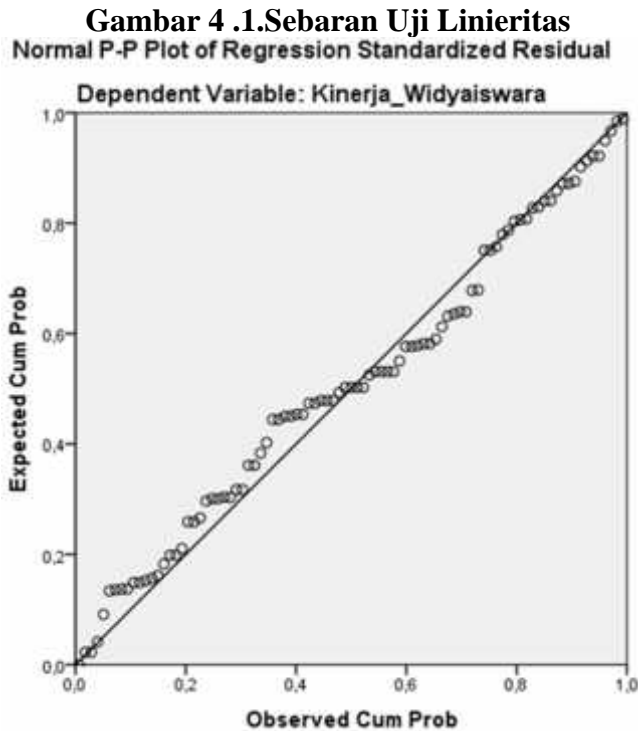
Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk semua variabel tidak terjadi multikolinieritas dengan ditunjukkan nilai VIF lebih kecil dari 5.

2. Hasil Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan dengan melihat scatter plot antara standar residual dengan prediksinya. Bila sebaran tidak menunjukkan pola tertentu maka dikatakan asumsi



linieritas memenuhi syarat.



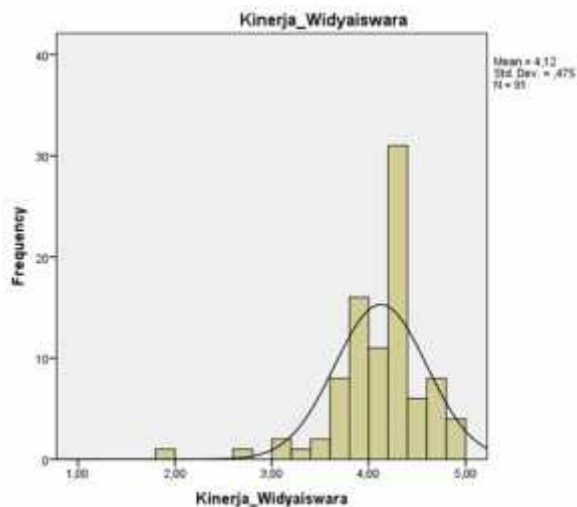
Sumber : Data yang diolah

Hasil pengujian menunjukkan *scatter plot* tidak membentuk pola tertentu sehingga uji asumsi linieritas memenuhi persyaratan

3. Hasil Uji Normalitas

Sumber distribusi normal merupakan sumber distribusi teoritis dari variabel random yang kontinyu (Dajan, 1986). Kurva yang menggambarkan sumber distribusi normal adalah kurva normal yang berbentuk simetris. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji *chi square* terhadap nilai standar residual hasil persamaan regresi. Bila *asympt. sign.* hasil uji *chi square* lebih kecil dari 0,05 (5%) maka terdistribusi normal dan sebaliknya terdistribusi tidak normal.

Gambar 4.2 .Normalitas Sumber distribusi



Sumber : Data yang diolah

Hasil pengujian menunjukkan nilai chi square sebesar 193,600 (asympt. sign. sebesar 0,000) yang berarti nilai residual data terdistribusi secara normal

4. Hasil Uji Non-Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji koefisien korelasi Rank Spearman yaitu mengkorelasikan antara absolut residual hasil regresi dengan semua variabel bebas. *Rule of thumb* yang digunakan adalah bila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, berarti terjadi heteroskedastisitas namun sebaliknya apabila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka akan terjadi homoskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.12
Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	r_{hitung}	Sig	Keterangan
Budaya Kerja (X_1)	0,017	0,000	Homoskedastisitas
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2)	0,208	0,129	Homoskedastisitas

Sumber Data : Data Primer yang diolah

Keterangan :

- Jumlah data (observasi) = 91
- Nilai $r_{tabel} : r = 5\% = 0.206$
- Dependent Variabel absolut residual (absu)

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), terhadap absolut residual hasil regresi tidak terjadi heteroskedastisitas dengan ditunjukkan r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel}

Hasil Uji Regresi

Proses analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji pengaruh dari variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y), baik secara bersama-sama maupun secara parsial. Hasil uji regresi linier dapat dilihat pada tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.13
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	B	t	Sig t	Keterangan
Konstanta	1,647	5,821	0,000	
Budaya Kerja (X_1)	0,571	7,522	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2)	0,106	1,533	0,129	Signifikan
t_{tabel}	= 2,013			
R	= 0,868			
R Square	= 0,754			
Adjusted R Square	= 0,711			
F_{hitung}	= 17,608			
Sig F	= 0,000			
F_{tabel}	= 2,147			

Sumber data : Data primer yang diolah

Keterangan :

- Jumlah data (observasi) = 91
- Dependent Variabel Y
- Signifikan pada level 5 %

Model regresi berdasarkan hasil analisis di atas adalah sebagai berikut :

$$Y = -2,934 + 0,207X_1 + 0,169X_2$$

Nilai konstanta sebesar 1,647 ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), atau (variabel X_1 , dan X_2) = 0, maka kinerja widyaiswara (Y) sebesar 1,647. Dalam arti kata kinerja widyaiswara (Y) sebesar 1,647 sebelum atau tanpa adanya variabel X_1 , dan X_2

Tabel 4.14. di atas menunjukkan besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi masing-masing variabel bebasnya. Adapun nilai koefisien regresi untuk variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2),

Hasil analisis korelasi yang diperoleh dari output regresi mengkorelasi pengaruh yang diwakili oleh variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), terhadap variabel kinerja Widyaiswara (Y) diperoleh nilai $R^2 = 0,711$. Angka ini menunjukkan bahwa variasi nilai kinerja widyaiswara (Y) yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang diperoleh sebesar 71,1% sedangkan sisanya, yaitu 28,9%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model.

Untuk menunjukkan variabel bebas manakah yang dominan mempengaruhi Kinerja widyaiswara, Arif (1993) menjelaskan bahwa Dari lampiran diketahui juga bahwa untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai variabel terikat dalam suatu model regresi linear, maka gunakanlah koefisien Beta (*Beta Coefficient*). Variabel yang paling dominan mempengaruhi terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y) adalah Budaya Kerja (X_1) yang ditunjukkan dengan nilai Koefisien Beta (B) yang distandarisasi terbesar yaitu sebesar 0,337.

Untuk menentukan variabel bebas yang memberikan kontribusi terbesar terhadap budaya kerja dapat juga dengan melihat besarnya nilai r^2 . Nilai r^2 yang terbesar menunjukkan kontribusi yang terbesar pada gaya kepemimpinan. Besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.14
Kontribusi Masing-masing Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Variabel	r	r ²	Kontribusi (%)
Budaya Kerja (X_1)	0,513	0,2630	26,30
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2)	0,487	0,2371	23,71

Karena Budaya Kerja (X_1) yang paling tinggi kontribusinya maka variabel Budaya Kerja (X_1) adalah variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel kinerja Widuaiswara (Y)

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji ada dua dengan menggunakan *multiple regresion*. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), berpengaruh secara *signifikan* terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y)

Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan

Untuk menunjukkan apakah semua variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variable terikat digunakan



uji F. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji F dan besarnya F table dengan degree of freedom (df) = 2.

Tabel 4.15
Pengujian Hipotesis Pertama

H	Hipotesis	Nilai	Status
1.	Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari Budaya Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap variabel kinerja widyaiswara	F = 42,065 Sig F = 0.000	H ₀ ditolak / H _{1a} tidak ditolak

Berdasarkan tabel tersebut untuk melihat pengaruh secara serentak dari Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y) ditunjukkan dengan besarnya F hitung sebesar 42,065. Nilai ini lebih besar dari F tabel ($42,065 > 3,113$) atau $\text{Sig F} < 5\%$ ($0,000 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari variabel Budaya Kerja (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_2), terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y). Dengan demikian pengujian menunjukkan H_{1a} tidak ditolak.

Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial

Untuk menunjukkan apakah variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh yang *signifikan* terhadap variabel terikat serta untuk membuktikan variabel manakah yang dominan maka digunakan uji t dan koefisien Beta yang telah distandarisasi. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji t dan besarnya t tabel pada signifikansi 5% dua sisi :

Tabel 4.16
Pengujian Hipotesis Kedua s.d. Ketiga

H	Pernyataan	Nilai	Keterangan
2	Variabel Budaya Kerja (X ₁) terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y).	t = 7,522 Sig t = 0,000	H2o ditolak / H2a tidak ditolak
3	Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X ₂) terhadap variabel kinerja widyaiswara (Y).	t = 1,533 Sig t = 0,129	H3o ditolak / H3a tidak ditolak

Sumber data : Data yang diolah

* signifikan pada level 5 %

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Menjawab persoalan penelitian sebagaimana telah dirumuskan dalam bab I dan dengan memperhatikan hasil-hasil analisis data sebagaimana telah dikemukakan dalam bab IV, hasil penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka diketahui bahwa dari semua variabel yang diteliti semuanya mendukung hipotesis yang telah diajukan, yang diwakili oleh variabel Budaya Kerja (X₁), dan Gaya Kepemimpinan Demokratis (X₂), terhadap Kinerja Widyaiswara (Y) diperoleh nilai sebesar 71,1% sedangkan sisanya, yaitu 28,9%, dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model. Dari uraian di atas dapat disampaikan bahwa karyawan PPPPTK - BOE / VEDC Malang dapat mengambil manfaatnya, terbukti dengan memberi pengaruh yang positif terhadap kinerja widyaiswara
2. Bahwa kontribusi Budaya Kerja 26.30 %, berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja menghasilkan rata-rata skor variabel sebesar 4,01 yang berarti bahwa secara umum responden memberikan tanggapan pada daerah setuju dengan tingkat yang sangat tinggi. Hal ini berarti kontribusi budaya kerja mempunyai nilai positif dan Karyawan dapat mengambil manfaat dari budaya kerja yang selama ini di implementasikan di institusi.
3. Bahwa kontribusi Gaya Kepemimpinan Demokratis ,23.71 %, berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis menghasilkan rata-rata skor variabel sebesar 4,01 yang berarti bahwa secara umum responden memberikan tanggapan pada daerah setuju dengan tingkat yang sangat tinggi. Hal ini berarti Gaya Kepemimpinan Demokratis mempunyai nilai positif dan dapat mengambil manfaat dari Kepemimpinan Demokratis di institusi.
4. Pengaruh signifikan tersebut baik secara serentak maupun secara parsial. Artinya bahwa Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja widyaiswara. Kondisi ini menunjukkan bahwa widyaiswara mengetahui, memahami, kemudian merasakan manfaat budaya kerja dan gaya kepemimpinan di PPPPTK-BOE / VEDC Malang, yang mampu mendorong dan meningkatkan kinerja widyaiswara yang juga merupakan cara untuk dapat eksis dalam memenangkan persaingan global.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dikemukakan beberapa saran dan implikasi sebagai berikut :

1. Institusi PPPPTK-BOE / VEDC Malang hendaknya tetap menerapkan Budaya kerja dan gaya kepemimpinan demokratis yang mampu mendorong dan meningkatkan kinerja widyaiswara , yang juga merupakan cara untuk dapat eksis dalam menjawab tantangan di masa depan.
2. Ruang lingkup penelitian ini hanya dilakukan di PPPPTK-BOE / VEDC Malang lembaga milik pemerintah, sehingga tidak dapat digeneralisasikan untuk lembaga lain. Untuk mendapatkan kesimpulan yang bersifat umum dan dapat digeneralisasikan perlu dilakukan penelitian yang lebih luas pada lembaga – lembaga yang pemerintah maupun swasta atau membandingkan diantara keduanya.
3. Metode pengambilan data menggunakan kuesioner dan data sekunder yang ada di PPPPTK/VEDC Malang perlu dilengkapi dengan wawancara untuk mendapatkan gambaran spesifik pada permasalahan yang muncul dari hasil angket yang belum terungkap secara detail.
4. Dengan jumlah 119 widyaiswara, sebaiknya diambil keseluruhan sebagai responden untuk mendapatkan kondisi riil pengaruh budaya kerja dan gaya kepemimpinan demokratis terhadap Kinerja widyaiswara pada aspek yang diteliti, sehingga dapat diberikan jalan keluar lebih presisi terhadap persepsi yang muncul.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi.1996. **Prosedur Penelitian Suatu** Arikunto, S. (1998). **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta: P.T.Rineka Cipta
- Bacal, R. (2004). **How to Manage Performance**. New York USA: Mc Graw-Hill
- Bilmar, P (2006) **Pengaruh Desain Pekerjaan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya kepada Kinerja Pegawai (Suatu Survei pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di lingkungan Kantor Wilayah XII Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bandung**, Disertasi PPS UNPAD.
- Bittel, L.R (1996, **Pedoman Bagi Penyelia I, (Terjemahan)**, Jakarta, Pustaka Binawan Pressindo.
- Bolton, R. (2000). **People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts**. Sidney: Simon & Schuster
- Brannen, J, 1997, **Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif**. Terjemahan Kurde, dkk, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cascio, WF (1996), **Managing Human Resources, Productivity, Quality of work Life, 5th ed.** New York Mc. Graw Hill
- Churchill. (2001). **Sales Force Management (7th ed.)**. New Jersey: Prentice Hall.
- Craig, RL (1987); **Training and Development Handbook, a Guide to Human Resource Development ; American Society for Training and Development (ASTD)**, Mc Graw Hill Book Company.
- Davis, K & J.W. Newstrom. (1990). **Perilaku dalam Organisasi**. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Deal, TE. & Kennedy, AA, (1982), **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, MA: Addison-Wesley
- Depdiknas. (2002). **Pedoman Penerapan Manajemen Berbasis Unit/bagian di Jawa Barat**. Depdiknas Propinsi Jabar
- Dessler. G. (1998). **Manajemen Personalia**. Terjemahan Agus Dharma. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga
- Dharma, A; (1998), **Perencanaan Pelatihan**, Jakarta : Pusdiklat Pegawai Depdikbud.

-
- C.Trihendradi (2011). **Langkah Mudah melakukan Analisis Statistik Menggunakan SPSS 19**. Yogyakarta. Penerbit ANDI
- PPPPTK/VEDC Malang (2012). **20 Tahun Kiprah PPPPTK/VEDC Malang membangun Pendidikan Vokasi di Indonesia**. PPPPTK/VEDC Malang
- Supriyanto, (2011) , **Analisis Hubungan Antara Implementasi ISO 9001:2000 Terhadap Kinerja Institusi (Studi Kasus pada PPPPTK/VEDC Malang)**, Jurnal Teknologi dan Inovasi ,Volume 2 ,Nomor 1 ,April 2011 . PPPPTK/VEDC Malang
- Santoso, Singgih. 2002. **BUKU LATIHAN SPSS Statistik Parametrik**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sudjana. 2005. **Metode Statistika**, Tarsito, Bandung : Tarsito.
- Sugiyono. 2007. **Statistika untuk Penelitian**, CV. ALFABETA. Bandung