

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT  
JENDERAL KEMENTERIAN DALAM NEGERI JAKARTA**

**SKRPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan  
Program Strata Satu Program Studi Manajemen



**OLEH :**

**NOVITA MARLISE ROGANDA**

**NIM: 2013511244**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA  
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1  
JAKARTA  
2017**

## **SURAT PERNYATAAN**

Bersama ini,

Nama : NovitaMarliseRoganda

NIM : 2013511244

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya berada dipundak saya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 16Agustus 2017

**NovitaMarliseRoganda**

**NIM : 2013511244**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**  
**PROGRAM SARJANA -PRODI MANAJEMEN S1**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : NOVITA MARLISE ROGANDA

NIM : 2013511244

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian  
dalam Negeri Jakarta.

Jakarta, 03 Agustus 2017

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2

**Dra. Siti Laela, MM**

**Muh. Ali Maskuri, SE, MM**

**PEGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT JENDERAL  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI JAKARTA**



**NOVITA MARLISE ROGANDA**  
**NIM :2013511244**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari Rabu tanggal 16 bulan Agustus 2017 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk  
diterima sebagai Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. **Dra. SitiMahmudah, MM**

Ketua

\_\_\_\_\_  
Tanggal : 16 Agustus 2017

2. **Dr. SlametAhmadi, MM**

Anggota

\_\_\_\_\_  
Tanggal : 16 Agustus 2017

3. **Dra. SitiLaela, MM**

Anggota

\_\_\_\_\_  
Tanggal : 16 Agustus 2017

**Menyetujui,**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Program Sarjana – Program Studi Manajemen  
Ketua Program

**Y.I.Gunawan, SE, MM**

Tanggal : 16 Agustus 2017

## ABSTRAK

Kepemimpinan dan Budaya Organisasi adalah merupakan dua hal dari beberapa faktor yang juga diduga memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri. Untuk membuktikan kebenaran hal itu, maka penulis melakukan uji penelitian maksud dan tujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

Penelitian dilakukan di Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri – Jakarta dengan mengambil 75 pegawai sebagai sampel penelitian. Penelitian dalam pengambilan data dilakukan dengan instrumen kuesioner tertutup, lima skala penilaian dari sangat tidak baik sampai dengan sangat baik. Penelitian dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Penulis menggunakan uji instrumen berupa : Validitas dan Reliabilitas. Dan uji Asumsi Klasik berupa : Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Autokorelasi, Uji Asumsi Heteroskedastisitas. Dan penulis juga menggunakan Analisis Determinasi dan Regresi Linier Ganda digunakan sebagai alat analisis sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t dan uji F.

Dengan demikian penelitian menghasilkan tiga temuan utama sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu : 1) Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 2) Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 3) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara bersama – sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan maka penulis menemukan cara untuk terus meningkatkan perbaikan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi kepada para pegawai.

Kata kunci :

Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

*Leadership and Organizational Culture are two of several factors that are also suspected to have a major influence in influencing the Performance of the Inspectorate General of the Ministry of Interior. To prove the truth of it, the authors conducted a test of research intent and purpose to determine the influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Inspectorate General Ministry of Home Affairs Jakarta.*

*The study was conducted at the Inspectorate General of the Ministry of Home Affairs - Jakarta by taking 75 employees as research samples. The research in taking the data was done with closed questionnaire instrument, five rating scale from very bad to very good. Research conducted qualitative and quantitative. The author uses the test instruments in the form: Validity and Reliability. And Classic Assumption test are: Normality Test, Multicolinearity Test, Autocorrelation Test, Heteroskedesis Assumption Test. And the authors also use Determination Analysis and Multiple Linear Regression is used as a tool of analysis whereas hypothesis testing is done by t-test and F test.*

*Thus the research yields three main findings in accordance with the proposed hypothesis, namely: 1) Leadership has a positive influence on employee performance; 2) Organizational culture has a positive effect on employee performance; 3) Leadership and Culture Organization together have a positive influence on employee performance. Based on the findings, the authors found a way to continually improve the improvement of Leadership and Organization Culture to employees.*

*Keywords :*

*Leadership, Organizational Culture, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas lindungan-Nya maka skripsi dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT JENDERAL KEMETERIAN DALAM NEGERI” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Selain daripada itu, penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dra. Siti Laela, MM selaku pembimbing 1 yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Muh.Ali Maskuri, SE, MM selaku pembimbing 2 yang jugatidakkenallemeluangkanwaktumemberikanbimbingandanarahankepadapenulis.
3. Y.I. Gunawan, SE, MM. Selaku Ketua Program Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA.
4. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak. selaku Ketua STIE IPWIJA.
5. Pimpinan dan staf InspektoratJenderalKementeriandalamNegeri Jakarta yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.
6. ChintyaDesiselakusahabat yang takpernahlelahmendukungdanmendoakanpenulisdalam proses penyusunan skripsi.
7. Rekan – rekan mahasiswa STIE IPWIJA.
8. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.

9. Pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang Bpk, Ibu, dan rekan – rekan berikan mendapat imbalan dari Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan. Terimakasih.

Jakarta, 16 Agustus 2017

**Novita Marlise Roganda**

## DAFTAR ISI

Cover.....	i
Persetujuan Dosen Pembimbing.....	ii
Pengesahan Skripsi.....	iii
Surat Pernyataan.....	iv
Abstrak.....	v
Abstract.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	4
1.3.Tujuan Penelitian.....	4
1.4.Manfaat Penelitian.....	5
1.5.Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1.Landasan Teori.....	8
2.1.1.Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2.Pentingnya Sumber Daya Manusia.....	13
2.2. Kepemimpinan.....	14
2.2.1.Pengertian Kepemimpinan.....	14
2.2.2.Konsep Dasar Kepemimpinan.....	15
2.2.3.Pentingnya Kepemimpinan.....	17
2.2.4.Fungsi Kepemimpinan.....	18
2.2.5.Tipe Kepemimpinan.....	20
2.2.6.Indikator Kepemimpinan.....	21

2.3. Budaya Organisasi.....	23
2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	23
2.3.2. Fungsi Budaya Organisasi.....	25
2.3.3. Unsur-unsur Pembentukan Budaya Organisasi.....	27
2.3.4. Nilai-nilai Budaya Organisasi.....	28
2.3.5. Peran Budaya Organisasi dalam Aktifitas Organisasi.....	30
2.3.6. Indikator Budaya Organisasi.....	30
2.4. Kinerja Pegawai.....	32
2.4.1. Pengertian Kinerja Pegawai.....	32
2.4.2. Pengertian Penilaian Kinerja.....	33
2.4.3. Tujuan Penilai Kinerja.....	34
2.4.4. Penilaian Kinerja Pegawai.....	36
2.4.5. Aspek-aspek Penilaian Kinerja Pegawai.....	37
2.4.6. Cara Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	39
2.4.7. Strategi dan Metode Pengukuran Kinerja Pegawai.....	40
2.4.8. Indikator Kinerja Pegawai.....	44
2.5. Penelitian Sebelumnya.....	45
2.6. Kerangka Pemikiran.....	47
2.7. Hipotesis.....	49

### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
3.2. Desain Penelitian.....	50
3.3. Devenisi Operasional Variabel.....	52
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling.....	54
3.4.1. Populasi.....	54
3.4.2. Sampel.....	54
3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel.....	55
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	55
3.5.1. Sumber Data.....	56

3.5.2.Instrumen Penelitian.....	57
3.6.Teknik Pengujian Instrumen.....	58
3.6.1.Uji Validitas.....	58
3.6.2.Uji Reliabilitas.....	58
3.7.Uji Asumsi Klasik.....	59
3.7.1.Uji Normalitas.....	59
3.7.2.Uji Multikolinearitas.....	60
3.7.3.Uji Autokolerasi.....	60
3.7.4.Uji Heteroskedastisitas.....	60
3.8.Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit) dan Persamaan Regresi.....	61
3.8.1.Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit).....	61
3.8.2.Uji Persamaan Regresi.....	61
3.10.Uji Hipotesis.....	62
3.9.1.Uji-t (Siginifikasi Persial).....	62
3.9.2.Uji F (Uji Simultan).....	64
<b>BAB 4 PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1.Hasil Penelitian.....	66
4.1.1.Gambaran Umum Organisasi.....	66
4.1.2.Karakteristik Responden.....	67
4.1.2.1.Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	68
4.1.2.2.Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin...	69
4.1.2.3.Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	
Terakhir.....	70
4.1.2.4.Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
4.1.2.5.Karakteristik Responden Berdasarkan Status	
Perkawinan.....	72
4.2.Uji Instrumen Penelitian.....	73
4.2.1.Uji Validitas dan Reliabilitas Data Variabel Kepemimpinan (X1)	
.....	73

4.2.2.Uji Validitas dan Reliabilitas Data Variabel Budaya Organisasi(X2)	75
4.2.3.Uji Validitas dan Reliabilitas Data Variabel Kinerja Pegawai (Y)	76
4.3.Deskriptif Statistik Jawaban Responden.....	78
4.3.1.Instrumen Soal Variabel Kepemimpinan (X1).....	78
4.3.2.Instrumen Soal Variabel Budaya Organisasi (X2).....	79
4.3.3.Instrumen Soal Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	81
4.4.Uji Asumsi Klasik.....	82
4.4.1.Uji Normalitas.....	82
4.4.2.Uji Multikolinearitas.....	83
4.4.3.Uji Autokorelasi.....	83
4.4.4.Heteroskedastisitas.....	84
4.5.Analisis Data.....	85
4.5.12.Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit).....	85
4.5.3.Pengujian Analisis Regresi Linier Ganda.....	87
4.6.Pengujian Hipotesis.....	88
4.6.1.Uji t (Signifikasi Persial).....	88
4.6.2.Uji F (Uji Simultan).....	90
4.7.Pembahasan.....	90
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1.Kesimpulan.....	92
5.2.Saran.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	51
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	68
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	69
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	71
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	72
Tabel 4.6 Rangkuman Uji Validitas Variabel X1.....	73
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas X1.....	73
Tabel 4.8 Rangkuman Uji Validitas Variabel X2.....	74
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas X2.....	75
Tabel 4.10 Rangkuman Uji Validitas Variabel Y.....	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Y.....	76
Tabel 4.12 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X1).....	77
Tabel 4.13 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X2).....	79
Tabel 4.14 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	80
Tabel 4.15 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov.....	81
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas.....	82
Tabel 4.17 Hasil Uji Autokorelasi.....	83
Tabel 4.18 Hasil Uji Keباikan Model Summary.....	86
Tabel 4.19 Hasil Uji Keباikan Model ANOVA.....	87
Tabel 4.20 Hasil Olah Data Regresi Linier Ganda.....	88
Tabel 4.21 Hasil Uji-t.....	89
Tabel 4.22 Hasil Uji F.....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritas.....	48
Gambar 3.1 Variabel Penelitian.....	52
Gambar 4.1 Grafik Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X1).....	78
Gambar 4.2 Grafik Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X2).....	79
Gambar 4.3 Grafik Jawaban Responden Kinerja Pegawai (Y).....	80
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	83

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Diera

globalisasi seperti saat ini dalam sebuah perusahaan atau instansi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi perlu diperhatikan di lingkungan kerja pada saat menjalankan tugas, karena sumber daya manusia yang ada pada perusahaan atau instansi memiliki peran penting dalam perkembangan suatu perusahaan atau instansi tersebut

Dalam suatu sistem operasi kantor,

potensi Sumber Daya Manusia pada hakikatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan kantor. Oleh karena itu kantor perlu mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin. Sebab kunci sukses suatu kantor bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana saja. Tapi faktor manusia juga merupakan faktor terpenting bagi kantor.

Melalui perencanaan Sumber Daya Manusia yang matang, kinerja pegawai dari tenaga kerja yang sudah dapat ditingkatkan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya penyesuaian. Seperti peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Sehingga setiap pegawai dapat menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat kinerja yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan kantor. Sebaliknya jika tingkat kinerja menurun akan menghambat kantor tersebut dalam mencapai tujuannya.

Oleh karena itu perkembangan mutu Sumber Daya Manusia semakin penting keberadaannya. Hal ini mengingatkan bahwa kantor yang mempekerjakan Sumber Daya Manusia, menginginkan suatu hasil dan manfaat yang baik dan dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan.

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan hal yang berperan penting dalam meningkatkan suatu kinerja. Karena orang yang mempunyai sifat kepemimpinan dan budaya organisasi yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga supaya pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya, yang akan membentuk suatu peningkatan kinerja.

Setiap kantor selalu menginginkan kinerja yang setinggi-tingginya dari setiap pegawainya. Untuk mencapai hal tersebut, kantor harus memberikan motivasi yang baik kepada seluruh pegawainya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas.

Dengan ditambah suatu pengalaman kerja yang dimiliki oleh para pegawainya,

akan memberikan suatu hubungan yang  
 besar dalam upaya mencapai tingkat hasil kerja yang produktif.

Dalam melakukan kegiatan meningkatkan kinerja ini, Biro  
 Administrasi Kepemimpinan pada Sekretariat Jenderal Kementerian dalam Negeri  
 Jakarta telah menetapkan beberapa upaya yang  
 bertujuan untuk memotivasi kerja para pegawainya.

Adapun upaya tersebut dengan memberikan beberapa fasilitas-fasilitas kerja yang  
 sangat menunjang dalam meningkatkan kinerja kepada seluruh pegawainya.

Fasilitas-fasilitas tersebut meliputi pakaian kerja, jaminan makan,  
 rekreasi, tempat ibadah, ruang olahraga, tunjangan hari raya, ruang pengobatan,  
 asuransi, gaji, bonus, upah lembur dan sebagainya.  
 Semua itu diberikan oleh kantor, agar seluruh pegawai yang bekerja di  
 dalamnya benar-benar terjamin sekaligus dapat menciptakan suatu motivasi yang  
 baik guna mencapai tingkat produktivitas.

Berdasarkan uraian di atas,  
 menjelaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berhubungan dengan tin-  
 gkat kinerja pegawai,  
 maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengambil judul:

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDYA ORGANISASI  
 TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA INSPEKTORAT JENDERAL  
 KEMENTERIAN DALAM NEGERI JAKARTA “.**

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini.

1. Bagaimanakah Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta ?
2. Bagaimanakah Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta?
3. Bagaimanakah Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Biro Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersamaterhadap kinerja pegawai Pada Inspektorat Jenderal Kementerian DalamNegeri Jakarta.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian utama oleh penulis sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Penelitian Bagi Kantor**

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi kantor dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang personalia yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

##### **2. Manfaat penelitian Bagi Institusi/Kampus**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan tambahan untuk informasi atau sebagai referensi bagi pembaca, sekaligus sebagai acuan untuk bahan pembelajaran kedepan.

##### **3. Manfaat Penelitian Bagi Peneliti**

Dengan penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengalaman,

wawasansertabelajarsebagaipraktisidalammenganalisisisuatumasalahkemudian mengambilkeputusandankesimpulan.

### **1.5SistematikaPenulisan**

Sistematikapenulisan didalamnyamenjelaskanisidari tiap bab yang adadalampenelitianmengenaipenulisanpenelitianini, makapenulisan disusunsebagai berikut :

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Diuraikantentanglatarbelakangmasalah yang menjadidasarpemikiranpenelitianiniuntukselanjutnyadisusunrumusan masalahdandiuraikantentangtujuansertamanfaatpenelitian, kemudiandiakhiridengansistematikapenulisan.

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Diuraikantentanglandasanteori yangmembahastentangteoridarisemuavariabelbeserta indicator darimasing-masingvariabeldandilanjutkepenelitianterdahulu yang membahastentangpenelitiandari yang sebelumnya kemudiandiakhiridengankerangkapemikiran.

#### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Diuraikantentangtempatdanwaktupenelitiankemudiandilanjutdengand  
esainpenelitian, devenisiooperasionalvariabel yang  
membahastentangdevenisiooperasionalvariabelmenurutparaahlibeserta  
indikatornya, kemudiandilanjutdengandenganpopulasi, sample, danmetode  
sampling yang digunakandalampenelitianini,  
kemudiandiakhiridenganpengumpulan data danteknikpenguji yang  
menjadiobyekpenelitiandanpembahasan.

#### **BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN**

Diuraikantentangkarakteristikrespondenkemudiandilanjutdenganduji  
instrument penelitian, deskriptifstatistikjawabanresponden,  
ujiasumsiklasik, analisis data, pengujianhipotesis,  
dandiakhiridenganpembahasanpenelitian.

#### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Diuraikantentangsimpulan-simpulanhasilpenelitiandandiakhiridengan  
saran.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seperangkat kegiatan-kegiatan yang mencakup pengkoordinasian, pengintegrasian dan penggunaan sumber-sumber daya guna tujuan organisasi melalui manusia-manusia, teknik-teknik, berbagai informasi dalam struktur organisasi (Sirait, 2008 : 2).

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan terutama *human resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu (Manullang, 2007 : 2).

Manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui manusia dan sumber daya lainnya yang ada (Boone dan Kurtz, 2005 : 289).

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan melalui pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu factor yang sangat penting dalam perusahaan, disamping factor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan (Hariandja, 2007 : 2). Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia dapat juga disebut tenaga atau kekuatan (energy atau *power*) (Hasibuan, 2008 : 6).

Sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi (*the people who are ready, willingable to contribute to organization goals*) (Rivai, 2008 : 6-7).

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan sumber daya manusia atau tenaga kerja, buruh atau karyawan adalah seseorang atau sekumpulan orang yang bekerja untuk memberikan tenaga, keterampilan, jasa atau usaha kerjanya pada suatu badan atau organisasi yang memiliki kemampuan potensial maupun efektif.

## 3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009 : 25).

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah fungsi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan para karyawan andal dalam rangka menjalankan aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi (Boone dan Kurtz, 2005 : 318).

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2008 : 10).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah rancangan system formal organisasi yang khusus berhubungan dengan bidang kepegawaian atau personalia dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara terpadu.

#### 4. Fungsi-fungsi Manajemen dan Fungsi-fungsi Operasional

Manajemen Sumber Daya Manusia Sirait (2008 : 5-7) menyebutkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

##### a) Perencanaan

Perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberi andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh

#### b) Pengorganisasian

Pengorganisasian berarti membentuk satu organisasi dengan cara merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas-tugas, antara pegawai, dan antar faktor-faktor fisik.

#### c) Pengarahan

Secara logis, langkah berikutnya adalah pengoperasian, artinya mengerjakan sesuatu yang telah direncanakan. Namun, hal ini harus didahului oleh proses pengarahan atau pemberian motivasi atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara efektif.

#### d) Pengendalian

Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Di samping itu, juga melakukan koreksi-koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi selama rencana sedang dilaksanakan.

Disamping adanya fungsi-fungsi manajemen, maka seorang manajer personel harus juga memiliki kemampuan dalam fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi operasional tersebut adalah perolehan pegawai, pengembangan, pemberian imbalan, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

#### a) Perolehan/penarikan pegawai

Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian, yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang tepat, sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik.

Kegiatan-kegiatan ini mencakup :

- (1) Penarikan (*recruitment*)
- (2) Pemilihan (*selection*)
- (3) Penempatan (*placement*).

b) Pengembangan

Pengembangan dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.

c) Pemberian imbalan

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai usaha untuk memberibalas jasa bagi karyawan yang telah menyumbangkan waktu dan tenaganya bagi tercapainya tujuan organisasi.

d) Integrasi

Masalah integrasi berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan situasi di mana terjadi penyesuaian/ pencocokan antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kemasyarakatan.

e) Pemeliharaan

Merupakan sesuatu hal yang berkenaan dengan usaha agar para pegawai dapat bekerja dengan baik selama mungkin dengan cara menjaga kesehatan mental maupun fisik.

f) Pemutusan hubungan kerja

Jika pada awal organisasi menarik pegawai kerja dari masyarakat, pada suatu saat tertentu organisasi juga akan mengembalikan pegawai tersebut ke masyarakat. Perlu diatur bagaimana sebaiknya suatu proses pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi sehingga tidak mempunyai dampak yang negatif, baik bagi individu, organisasi maupun bagi masyarakat.

### **2.1.2 Pentingnya Sumber Daya Manusia**

Akhir-akhir ini tampak suatu fenomena administratif pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya, yaitu semakin besarnya pihak terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia perhatian yang semakin besar tersebut ditujukan baik oleh para politisi, para tokoh industri, para pembentuk opini yaitu para media masa, para birokrat di lingkungan pemerintahan maupun para ilmuwan yang menekuni berbagai cabang ilmu, terutama ilmu-ilmu sosial.

Minat yang semakin meluas di kalangan para ilmuwan tentang manajemen sumber daya manusia berakibat positif dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi dapat disimpulkan bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu

bahwa manusia tidak mungkin di perlakukan dengan alat produksi lainnya, melainkan harus di perlakukan sesuai dengan harkat dan martabat.

Timbulnya teori motivasi pada tahun empat puluhan, dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya, merupakan bukti kongkret. Semua teori motivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti kebendaan, akan tetapi ada bagai kebutuhan lain seperti keamanan, sosial, prestise, pengembangan diri yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Dorongan yang bersifat intrinsik dibandingkan dengan faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik. Masalah-masalah keadilan, kewajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang merupakan aspek-aspek teori kontemporer tentang sumber daya manusia yang makin banyak mendapat sorotan perhatian para ilmuwan. Bahkan masalah-masalah keprilaku organisasional kini dijadikan obyek analisis yang sangat penting.

Jelas bahwa “benang merah” yang selalu tampak dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia ialah bahwa manusia ialah bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap pihak dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

## **2.2 Kepemimpinan**

### 2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2006 : 3). Kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (Wexley dan Yukl, 2005 : 189).

Luthans (2008 : 645) mendefinisikan kepemimpinan dari tiga sudut pandang, yaitu :

1. Berdasarkan pemimpin :

Kepemimpinan adalah perilaku yang tepat dari peran seseorang dalam perannya sebagai pemimpin.

2. Berdasarkan pengikut :

Kepemimpinan adalah kemampuan dan motivasi untuk mengelola kinerja seseorang.

3. Berdasarkan hubungan pemimpin dan pengikut :

Kepemimpinan adalah kepercayaan, respek dan kewajiban timbal-balik yang membangkitkan pengaruh di antara pihak-pihak yang terlibat.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat didefinisikan kepemimpinan adalah perilaku yang tepat dari peran pemimpin untuk memotivasi dan mengelola kinerja bawahannya

sehingga mendapatkan kepercayaan, respek dan kewajiban timbal-balik yang membangkitkan pengaruh di antara pihak-pihak yang terlibat sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

### **2.2.2 Konsep Dasar Kepemimpinan**

Dalam melakukan pembahasan mengenai komponen kepemimpinan sebagai inti manajemen ada beberapa hal yang akan dijelaskan bahwa dalam upaya untuk membuktikan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, dua definisi perlu dijadikan titik tolak berpikir, yaitu:

1. kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenanginya.

Dari uraian di atas terlihat dengan jelas bahwa kemampuan manajerial seseorang tidak diukur dengan menggunakan kriteria kemampuan operasional karena kriteria tersebut diterapkan kepada mereka yang bertugas sebagai pelaksana melainkan dengan menggunakan tolak ukur kemampuan dan keterampilan mempengaruhi orang lain yaitu para bawahan masing-masing agar mereka bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mau dan mampu memberikan kontribusi yang

optimal, bahkan kalau mungkin maksimal, demi tercapainya tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan atau ditetapkan sebelumnya.

Perwujudan paling nyata dari kemampuan memimpin terlihat ketangguhan seseorang menyelenggarakan berbagai fungsi organik yang menjadi tanggung jawab. Artinya, sesuai dengan tingkat jabatan yang dipangkunya dalam organisasi, seseorang manajer dapat dikatakan menjadi pimpinan yang efektif apabila ia mampu:

1. menentikan strategi yang tepat.
2. Menjadi perencana yang tangguh.
3. Menjadi organisator yang cekatan.
4. Motivator yang efektif.
5. Pengawas yang objektif dan rasional
6. Penilaian yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.

Kesemuanya itu tercermin pada kemampuan, disiplin, loyalitas, efisien, efektifitas, dan hasil kerja para bawahannya dan satuan kerja yang dipimpinnya. Dalam bahasa yang populer dapat dikatakan bahwa ukuran keberhasilan pimpinan adalah kemampuan menggunakan otak bukan otot.

### **2.2.3 Pentingnya Kepemimpinan**

Menurut Supardi dan Anwar (2008 : 66) pentingnya kepemimpinan dapat disebutkan adalah :

- a. Kepemimpinan akan memberikan pengarahan pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah).Keadaan ini berdampak pada situasi dimana seorang bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran.
- b. Kepemimpinan akan memotivasi pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan antusias

Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur.Kegiatan-kegiatan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan kepompong yang tidak aktif sampai pemimpin bertindak menghidupkan motivasi setiap pekerja dan mengarahkan mereka mencapai tujuan dengan antusias.

Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses.Terlebih lagi pekerja-pekerja yang baik selalu ingin tahu bagaimana mereka dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan organisasi dan paling tidak gairah para pekerja memerlukan kepemimpinan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuan mereka tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

#### **2.2.4 Fungsi Kepemimpinan**

Supardi dan Anwar (2008 : 66) menyebutkan fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi perusahaan, yaitu :

a. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan hasil kerja, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun di bidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus :

1. Mampu menyampaikan maksud dan tujuan dari kepemimpinan yang dilakukannya secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka.
2. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

c. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.

d. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

### **2.2.5 Tipe Kepemimpinan**

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau style hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan. Misalnya tipe-tipe krismatis, paternalis, militeris, otokratis, laissez faire, populis, administrative, demokratis.

W.J Reddin dalam artikelnya *what kind of Manager*, dan disunting oleh Wahjosumidjo (Dept. P. & K. Pusat Pendidikan dan latihan Pegawai, 2002), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar, yaitu :

1. Berorientasikan tugas (task orientation)
2. Berorientasikan hubungan kerja (relationship orientation)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (effectiveness orientation)

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Tipe deserter (pembelot)

Sifatnya bermoral rendah, tidak memiliki sifat keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar di ramalkan.

2. Tipe birokrat

Sifatnya correct, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat, disiplin, dan keras.

3. Tipe developer (pembangun)

Sifatnya kreatif, dinamis, innovative, memberikan/melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan kepada bawahan.

4. Tipe misionaris (missionary)

Sifatnya terbuka, penolong, lembut hati, dan ramah-tama.

5. Tipe otokrat

Sifatnya keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, dan bandel.

6. Benevolent autocrat (otokrat yang bijak)

Sifatnya lacar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

7. Tipe compromiser (kompromis)

Sifatnya plintan-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

8. Tipe eksekutif

Sifatnya bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandang jauh, dan tekun.

### **2.2.6 Indikator Kepemimpinan**

#### 1. Bersifat adil

Dalam organisasi perusahaan/instansi seorang pemimpin dituntut untuk bersikap adil kepada seluruh bawahan yang artinya bahwa seorang pemimpin harus mampu bersikap seadil-adilnya tanpa membedakan antara satu dengan yang lainnya.

#### 2. Memberi sugesti

Selain bersikap adil, pemimpin juga harus mampu memberikan pengaruh/sugesti yang positif kepada bawahannya agar seluruh tujuan dapat tercapai sesuai dengan instruksi yang ada dengan sebaik-baiknya, yang artinya adalah bahwa pemimpin factor utama yang mampu memberikan pengaruh/sugesti yang positif kepada bawahan demi tercapainya tujuan bersama.

#### 3. Mendukung tujuan

Artinya adalah seorang pemimpin juga harus mendukung apapun yang menjadi tujuan utama dalam organisasi, dengan begitu bawahan akan merasa lebih memiliki motivasi untuk bekerja secara efektif dan efisien.

#### 4. Katalisator

Artinya adalah seseorang yang mampu memberikan perubahan.

#### 5. Menciptakan rasa aman

Kenyamanan juga adalah salah satu factor utama dalam memotivasi bawahan untuk memiliki tingkat kerja yang tinggi, oleh karena itu pemimpin harus mampu memberikan rasa aman bagi pegawainya dalam artian pemimpin harus bisa saling menghargai, ramah, toleransi, dan memiliki sifat kekeluargaan sehingga bawahan merasa aman.

#### 6. Sebagai wakil organisasi

Pemimpin adalah wakil organisasi, artinya adalah pemimpin adalah factor utama yang memiliki peran paling penting dalam organisasi untuk menjalankan atau mengarahkan secara langsung tugas dan kegiatan yang telah diatur sebelumnya sehingga pemimpin dapat menjadi wakil bagi organisasi.

#### 7. Sumber inspirasi

Menjadi sumber inspirasi artinya adalah pemimpin adalah orang yang menggerakkan bawahannya sehingga pemimpin haruslah bisa menjadi sumber inspirasi atau penemu ide-ide yang cemerlang sehingga bawahan dengan mudah mengerti bagaimana cara melaksanakan instruksi dengan mudah.

#### 8. Bersikap menghargai

Di antara semua indicator pemimpin bagian ini juga sangat penting dalam sebuah organisasi, artinya jika di dalam sebuah organisasi seorang pemimpin mampu menghargai bawahannya adalah cara yang sangat

bijaksana, dengan begitu pegawai nyaman dan merasa tidak di beda-bedakan satu dengan yang lainnya demi mencapai tujuan bersama.

## **2.3 Budaya Organisasi**

### **2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan oleh beberapa ahli.

Peter F. Drucker menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian terhadap masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Phithi Sithi Amnuai menyatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Supartha, 2008 : 6).

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008 : 256).

Budaya organisasi merupakan suatu simbol, ideologi, ritual yang mencakup nilai-nilai yang dianut dan dipahami oleh setiap anggota organisasi

dan dijadikan suatu tolak ukur untuk menilai apakah tindakan anggota organisasi menyimpang atau tidak dari nilai yang dianut organisasi (Anatan dan Ellitan, 2007 : 89).

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan sudah menjadi norma atau kebiasaan yang dijalankan oleh setiap individu dalam organisasi.

### **2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Supartha (2008 : 20), fungsi utama budaya organisasi adalah :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini terbentuk karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok, yang tidak dimiliki oleh organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif karyawan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk

sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

e. Sebagai integrator.

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh perusahaan-perusahaan besar di mana di setiap unit terdapat sub budaya baru. Demikian pula, dapat dipersatukannya kegiatan para anggota organisasi yang terdiri atas sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

f. Membentuk perilaku bagi karyawan.

Fungsi ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal. Diharapkan budaya organisasi dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

h. Sebagai acuan dalam menyusun rencana perusahaan.

Fungsi budaya organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

i. Sebagai alat komunikasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi.

j. Sebagai penghambat berinovasi.

Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Ini bisa terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

### **2.3.3 Unsur-unsur Pembentukan Budaya Organisasi**

Supartha (2008 : 15) mengemukakan ada lima unsur pembentukan budaya organisasi, sebagai berikut :

a. Lingkungan instansi

Lingkungan instansi merupakan unsur yang menentukan, apa yang harus dilaksanakan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain produk yang dihasilkan oleh pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

b) Nilai-nilai

Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak untuk semua anggota dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai itu dapat berupa slogan atau moto.

c) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil dalam mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

d) Ritual

Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberi penghargaan, yang dilaksanakan secara ritual tiap tahunnya, misalnya kepada karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, penjual terbanyak, pelayan terbaik, dan sebagainya.

e) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

### **2.3.4 Nilai-nilai Budaya Organisasi**

Nilai-nilai budaya organisasi dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan. Solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian budaya organisasi (Supartha, 2008 : 28).

Supartha (2008 : 44) menyebutkan nilai-nilai budaya organisasi dibagi menjadi dua, nilai subjektif dan nilai objektif.

a. Nilai subjektif

Nilai subjektif, yaitu sesuatu yang oleh seseorang dianggap dapat memenuhi kebutuhannya pada suatu waktu dan oleh karena itu ia berkepentingan atasnya, disebut bernilai atau mengandung nilai bagi yang bersangkutan.

Aspek subjektif meliputi :

1. Umur (belum dewasa, dewasa, matang).
2. Latar belakang pribadi (jenis dan tingkat pendidikan).
3. Latar belakang sosial budaya (budaya daerah, budaya nasional).
4. Tingkat inteligensi (rendah, normal, superior dan *genius*).
5. Agama dan kepercayaannya sebagai keyakinan yang mempengaruhinya.

b. Nilai objektif

Nilai objektif adalah sesuatu hal yang mengandung nilai. Suatu sistem nilai objektif dapat dikonstruksikan berdasarkan kategori nilai tertentu, seperti “penting” didasarkan pertimbangan kebutuhan, “baik” didasarkan pertimbangan moral atau kesadaran etika, “benar” didasarkan pertimbangan agama atau logika. Nilai objektif dibedakan berdasarkan fakta sebagai berikut :

1. Nilai etika, yakni menyangkut hal baik dan buruk dalam hubungannya dengan kegiatan perbuatan manusia.

2. Nilai estetika, yakni berkenaan dengan keindahan bagus dan jelek.
3. Nilai intelek, yakni berkaitan dengan logika dan pengetahuan.
4. Nilai agama, yang berhubungan dengan perintah dan larangan Tuhan yang ada dalam kitab suci.
5. Nilai sosial, yakni menyangkut hubungan antara manusia dan pergaulan hidup.

#### **2.3.5 Peranan Budaya Organisasi dalam Aktivitas Organisasi**

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi menurut Robbin (2001), yaitu:

1. Budaya mempunyai sesuatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul oertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual.
4. Budaya korporat itu meningkatkan kemantapan system sosial.

Dengan demikian, fungsi budaya organisasi bagi aktivitas organisasi adalah sebagai sosial dalam mempersatukan anggota dalam mencapai tujuan organisasi berguna ketentuan nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan

oleh para pegawai. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai alat control atas perilaku para pegawai.

### **2.3.6 Indikator Budaya Organisasi**

#### 1. Jaminan diri

Jaminan diri artinya adalah mau dan rela mengorbankan waktu dan siap menjalani dan melaksanakan tugas yang ada tanpa memeperhitungkan tenaga serta melakuakn pekerjaan dengan sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi.

#### 2. Ketegasan dalam bersikap

Artinya adalah disiplin, taat aturan, cerdas, bijak, dan mampu memberikan keputusan yang berani untuk kesejahteraan organisasi tersebut.

#### 3. Kemampuan dalam pengawasan

Kemampuan dalam pengawasan adalah anggota organisasi yang memiliki ketelitian dalam pengawasan dalam berbagai hal yang menyangkut organisasi.

#### 4. Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi maksudnya adalah mampu mngendalikan diri dengan baik agar tidak salah dalam mengambil keputusan untuk organisasi demi tujuan yang akan di capai bersama.

#### 5. Inisiatif

Artinya dalam organisasi pemikiran yang memiliki inisiatif atau mampu menciptakan cara-cara baru yang keluar dari diri sendiri untuk kemajuan organisasi.

6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi

Kebutuhan akan pencapaian prestasi adalah merupakan dukungan atau dorongan untuk memotivasi antar satu dengan yang lainnya sehingga prestasi yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

7. Kebutuhan akan jabatan/posisi

Dalam organisasi jabatan/posisi adalah hal yang diinginkan seluruh anggota organisasi, karena ini juga menjadi salah satu pendorong semangat para anggota organisasi untuk semangat dalam melaksanakan kerja yang produktif.

8. Kebutuhan akan penghargaan

Penghargaan adalah merupakan nilai prestasi yang akan menentukan perkembangan dan kemajuan sebuah organisasi sehingga ini sangatlah penting demi kemajuan organisasi tersebut.

9. Kebutuhan akan rasa aman

Rasa aman merupakan penjagaan ketat dari seluruh anggota organisasi dalam menjalankan organisasi agar seluruh anggota meras aman dan terlindungi sehingga seluruh anggota dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

## **2.4. Kinerja Pegawai**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya, salah satu diantaranya adalah penilaian kinerja (Hariandja, 2007 : 2).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkansetiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2008 : 309).

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian pekerjaan oleh karyawan (Simamora, 2008 : 231).

Dari beberapa pengertian oleh para ahli tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukannya padapekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### **2.4.2 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2007 : 135).

Penilaian kinerja berarti membandingkan antara kinerja actual bawahan dengan standar yang ditetapkan (Rivai, 2008 : 309).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu (Simamora, 2008 : 338).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau pengevaluasian hasil kerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

#### **2.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk dapat melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan diukur. Rivai (2008 : 312-313) menyebutkan tujuan penilaian kinerja pada dasarnya adalah sebagai berikut :

a) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.

- b) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
- c) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d) Pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e) Pengembangan sumber daya manusia.
- f) Meningkatkan motivasi kerja.
- g) Meningkatkan etos kerja.
- h) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- i) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana kerja.
- j) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- k) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
- l) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m) Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n) Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

- p) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q) Untuk mengetahui efektivitas sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
- r) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- t) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.4.4 Penilai Kinerja Pegawai**

Robbins (2006 : 218) menyebutkan bahwa penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, evaluasi diri dan bawahan langsung. Secara lebih lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut :

##### a) Atasan langsung

Sekitar 95 persen dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu. Namun sejumlah organisasi mengenal cacat dari penggunaan sumber evaluasi ini. Misalnya, banyak atasan merasa tidak memenuhi syarat untuk menilai pengaruh yang unik dari masing-masing anak buahnya.

##### b) Rekan kerja

Evaluasi rekan sekerja merupakan salah satu sumber paling andal dari data penilaian. Mengapa? Pertama, rekan sekerja dekat dengan

tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada mereka pandangan menyeluruh terhadap kinerja seorang karyawan dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan sekerja sebagai penilaian menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

c) Evaluasi diri

Evaluasi diri mendapatkan nilai tinggi dari para karyawan sendiri ; evaluasi itu cenderung mengurangi ke defensifan para karyawan mengenai proses penilaian ; dan evaluasi itu merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja jabatan antara para karyawan dan atasan mereka. Evaluasi itu mengalami penilaian yang sangat dibesar-besarkan dan prasangka pementingan diri. Lagi pula, tingkat penilaian diri dengan penilaian oleh atasan sering tidak cocok.

d) Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai. Masalah dari penilaian ini adalah rasanya akan dibalas oleh para atasan yang diberi evaluasi yang tidak mendukung. Oleh karena itu, anonimitas responden sangat menentukan agar evaluasi ini tepat.

#### **2.4.5 Aspek-aspek Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai (2008 : 324), aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu sebagai berikut :

a) Kemampuan teknis

Yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya

b) Kemampuan konseptual

Yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan.

c) Kemampuan hubungan interpersonal

Yaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan kemampuan melakukan negosiasi.

Sedangkan Simamora (2008 : 340) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kegiatan penilaian kinerja karyawan adalah aspek kompetensi atau perilaku kerja karyawan dan aspek hasil kerja. Lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

a. Aspek kompetensi

Secara spesifik aspek yang pertama, yakni kompetensi dirancang untuk mengevaluasi aspek kecakapan seorang karyawan. Contoh daftar kompetensi yang lazim digunakan adalah *leadership, communication skills, initiative, teamwork, problem solving, planning* dan *organizing skills*.

Untuk penggunaannya bisa dibedakan antara level manajer dengan staf. Misal untuk level manajer, semua contoh daftar kompetensi diatas dapat digunakan. Namun untuk staff, hanya beberapa jenis kompetensi saja yang dievaluasi.

b. Aspek hasil kinerja (*performance*)

Selain aspek kompetensi, sebaiknya penilaian kinerja karyawan dilengkapi dengan aspek berikutnya yakni hasil kinerja (*performance*). Aspek ini intinya bertujuan untuk memetakan hasil kerja karyawan dalam serangkaian *key performance indicators* (KPI) yang jelas dan bisa diukur.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa aspek-aspek penilaian kinerja terdiri dari hasil-hasil pekerjaan dan sifat-sifat pribadi. Hal ini mencakup kemampuan dan watak pribadi karena pada dasarnya baik dan tidaknya kinerja seorang karyawan terlihat dari bagaimana upayanya dalam mengendalikan dirinya.

#### **2.4.6 Cara Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Rivai (2008 : 325) menyebutkan bahwa setelah dilakukan evaluasi kinerja, beberapa cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan umpan balik tentang kinerja masa lalu dan potensi masa depan. Ini dilakukan dengan menggambarkan hasil penilaian sebelumnya dan mengidentifikasi perilaku tertentu yang harus diulangi dan dihilangkan.

- b. Menggambarkan keadaan kinerja karyawan dan meyakinkan karyawan untuk berperilaku lebih baik.
- c. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan alasan, mempertahankan apa yang sudah dilakukan, dan mencoba mengatasi reaksi ini dengan membimbing karyawan untuk berperilaku lebih baik.
- d. Mengidentifikasi berbagai problem yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya melalui pelatihan dan *counseling* (konseling).

Sedangkan menurut Wungu dan Brotoharsojo (2006 :48) hal-hal khusus yang dapat dilakukan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Libatkan para wakil dari fungsi-fungsi utama organisasi perusahaan dalam perumusan kebijakan penilaian kinerja karyawan. Hal ini memungkinkan asas transparansi dan demokratisasi dalam perumusan kebijakan perusahaan terpenuhi.
- b. Berikan pelatihan yang terinci dan intensif tentang bagaimana sistem dan prosedur penilaian kinerja karyawan seharusnya dijalankan.
- c. Libatkan para karyawan dalam menetapkan target-target hasil kerjanya.
- d. Fasilitasi para karyawan dengan peralatan, metode dan dan kerja yang sesuai dengan upaya-upaya pencapaian target-target hasil kerja. Berikan pula bimbingan yang seksamadan teratur kepada setiap bawahan agar mampu memenuhi dan melebihi target-target hasil kerjanya.

- e. Agar tercapai hasil penilaian yang lebih optimal obyektif, berpijaklah senantiasa hanya pada data perilaku kerjakaryawan dan abaikan segenap opini atau pendapat yang tak teruji lainnya mengenai seseorang dalam penilaian kinerja karyawan.

#### **2.4.7 Strategi dan Metode Pengukuran Kinerja Pegawai**

Ismail Nawawi (2013 : 245) pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha pencapaian tujuan, oleh karena melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian (justifikasi) yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen.

Ada beberapa strategi kunci untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Menurut Lembaga Administrasi Negara (2001: 13-19) dikemukakan strategi sebagai berikut:

##### **1. Melibatkan Pimpinan Puncak**

Sebagian besar organisasi yang telah menerapkan pengukuran kinerja menunjukkan bahwa inisiatif pengukuran kinerja pertama kali diperkenalkan, kemuk dipimpin dan dipromosikan oleh pihak *top management*.

##### **2. Sense of Urgensi**

Dorongan untuk maju atau maju secara lebih agresif ke arah peningkatan pengukuran kinerja dan sistem manajemen kinerja secara umum adalah

sebagai akibat dari kejadian yang tidak menyenangkan yang terjadi berulang-ulang, yaitu suatu kondisi yang mengancam eksistensi suatu organisasi.

### 3. Keselarasan ke Arah Strategis

System pengukuran kinerja akan sukses apabila strategi organisasi dan pengukuran kinerja berkaitan, yaitu selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

### 4. Kerangka Kerja Konseptual

Sistem pengukuran hasil kinerja sebaiknya menjadi bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen dan secara langsung dapat mendukung pencapaian tujuan yang mendasar.

### 5. Komunikasi

Komunikasi merupakan hal penting dalam penciptaan dan pemeliharaan system pengukuran kinerja.

### 6. Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai merupakan satu cara terbaik dalam menciptakan budaya yang positif untuk menciptakan pengukuran kinerja.

### 7. Mulai Melakukan Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga elemen yang bermanfaat dalam membangun dan menerapkan system pengukuran kinerja, yaitu:

- a. Perubahan dalam manajemen perencanaan (termasuk perencanaan dalam komunikasi)
  - b. Pembentukan tim; dan
  - c. Pelatihan tepat waktu (*just-in-time*)
8. Membeuat dan Memperbaharui Ukuran Kinerja dan Tujuan
- Untuk masing-masing tujuan dan cita-cita perusahaan/instansi, pengukuran kinerja, pijakan dasar, dan target kinerja perlu dibuat baik secara keseluruhan dalam organisai maupun per program/per proses.
9. Menciptakan Akuntibilitas Kinerja
- Suatu instansi/unit kerja perlu menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja harus tepat waktu, mudah diimplementasikan, dan didefenisikan secara jelas.
10. Menganalisi dan Meninjau Ulang Data Kinerja
- Beragam proses dapat digunakan untuk menganalisis dan memvalidasi data kinerja termasuk melalui *operation research*, analisis statistik, *quality control*, proses analisis biaya, dan beberapa tekni lainnya.
11. Evaluasi dan Penggunaan Informasi Kinerja
- Informasi mengenai kinerja harus ditinjau ulang secara formal dan apabila perlu ditingkstkkn dan disederhanakan.
12. Pelaporan Kinerja Kepada Para Pelanggan dan Stakeholder

Data yang tersedia sebaiknya dilaporkan dan kinerja perlu dijelaskan secara internal, dan informasi mengenai kinerja sebaiknya dikonsolidasikan secara lintas organisasi.

### 13. Mengulangi Siklus

Dengan informasi kinerja, masyarakat dan stakeholder akan memperoleh masukan dari mereka demi kepentingan proses perencanaan.

## **2.4.8 Indikator Kinerja Pegawai**

### 1. Kualitas

Kualitas merupakan hasil kinerja pegawai yang memiliki nilai yang tinggi serta hasil kerja yang berkualitas dan sesuai dengan yang telah diterapkan.

### 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan harga diri kinerja pegawai yang mendapat pandangan positif dan juga cara bekerja yang dipandang lebih baik dan sesuai dengan instruksi yang ada.

### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu artinya adalah kinerja pegawai harus dikerjakan dan selesai sesuai dengan waktu yang telah disediakan tanpa menunda-nunda pekerjaan sehingga semua tujuan dapat terlaksanakan dengan tepat waktu.

#### 4. Efektifitas

Efektifitas merupakan hasil membuat keputusan yang mengarahkan melakukan sesuatu dengan benar, yang membantu memenuhi misi suatu organisasi.

#### 5. Tidak melanggar hukum

Tidak melanggar hukum yang ada maksudnya adalah kegiatan yang tidak melanggar aturan, norma dan etika yang telah diterapkan pada organisasi.

### **2.5 Penelitian Sebelumnya**

1. Penelitian sebelumnya mengenai Pengaruh Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai sudah pernah dilakukan.

Penelitian pertama oleh Andri Seftian, tahun 2016 dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. KISEL METRO C JAKSEL. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun parsial antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kisel Metro C Jaksel. Jumlah responden penelitian adalah 30 orang karyawan ditentukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau

sensus. Jenis data yang digunakan menurut sifatnya adalah data kuantitatif dan kualitatif dan menurut sumbernya menggunakan data primer dan sekunder. Data dikumpulkan dengan metode observasi, studi dokumentasi, wawancara dan kuisioner. Maka dapat disimpulkan :

1. Ada pengaruh secara parsial sebesar 0.575 variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT Kisel Metro C Jakarta Selatan.
2. Ada pengaruh secara parsial sebesar 0.545 variabel budaya organisasi positif terhadap komitmen organisasi pada PT Kisel Metro C Jakarta Selatan.
3. Ada pengaruh secara simultan dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan nilai koefisien determinasi ganda sebesar 0.967 yang berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT Kisel Metro C Jakarta Selatan.

2. Penelitian kedua oleh Ken Damar, tahun 2013 dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bursa Efek Indonesia. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun parsial antara pimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bursa Efek Indonesia. Jumlah responden penelitian adalah 45 orang karyawan ditentukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Jenis data yang digunakan menurut sifatnya adalah data kuantitatif dan kualitatif dan menurut sumbernya menggunakan data primer dan sekunder. Data dikumpulkan

dengan metode wawancara dan kuisioner. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bursa Efek Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh PT. Bursa Efek Indonesia semakin baik sehingga kepuasan kerja semakin meningkat.
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Bursa Efek Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang dijalankan oleh PT. Bursa Efek Indonesia semakin baik sehingga kepuasan kerja juga semakin meningkat.
3. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bursa Efek Indonesia sebesar 34.1% dan sisanya 65.9% dipengaruhi oleh variabel lain. Jika gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berjalan dengan baik secara bersama, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bursa Efek Indonesia.

## **2.6 Kerangka Pemikiran**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga penting untuk diperhatikan faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil dari perilaku, dinilai oleh beberapa faktor atau standar mutu kerja.

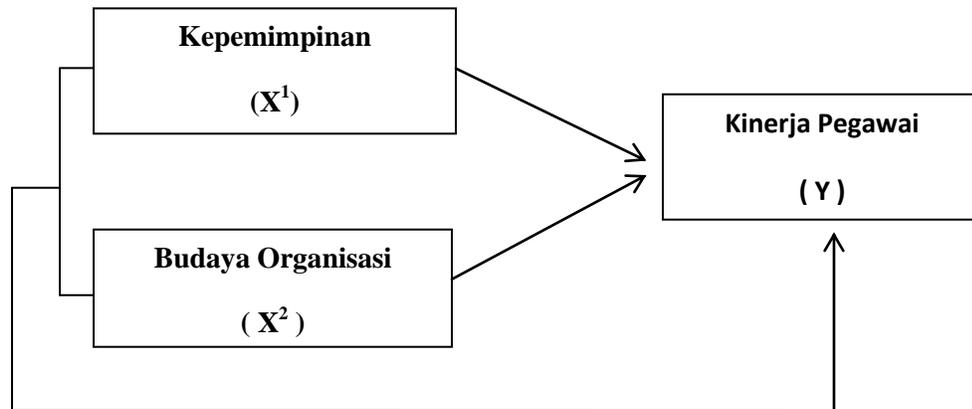
Guna menghasilkan kinerja pegawai yang optimal tentunya tidak terlepas dari peran manajemen untuk memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Keberhasilan tujuan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pimpinan untuk meningkatkan kualitas maupun keterampilannya dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya.

Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari pegawai cenderung akan meningkatkan kinerja pegawai yang dijadikan sebagai dasar motivasi eksternal untuk menjaga tujuan-tujuannya tetap harmonis dengan tujuan organisasi.

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah system makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008 : 256). Dalam hal ini budaya organisasi akan membantu dalam perkembangan kantor secara jangka pendek dan jangka panjang, melalui peningkatan kinerja pegawai dimana pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang sudah ada dan kajian teori yang dikemukakan maka penelitian ini menyelidiki dan meningkatkan kinerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritas**



## 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah langkah logis berikutnya setelah formulasi teori yang merupakan dugaan sementara keterkaitan antara variabel yang masih perlu diuji (Heru Mulyanto & Anna Wulandari, 2010:18). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Jendral Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

- b. : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Jendral Kementerian Dalam Negeri Jakarta.
- c. : Terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada InspektoratJendral Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian inidi Kantor  
InspektoratJenderalkementerianDalamNegeri, Jl. Medan merdekaTimur  
No.08 Jakarta.

Tabel 1

#### 3.1. Jadwal Penelitian

No	Tahapan	Minggu Ke :											
		April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Pendahuluan	■	■										
2	Penyusunan Proposal		■	■	■								
3	Pengumpulan Data					■	■						
4	Analisis Data							■	■	■			
5	Penyusunan Laporan									■	■	■	■

#### 3.2 Desain penelitian

Jenis penelitian yang  
digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuantitatif dan kualitatif yang  
merupakan suatu pendekatan penelitian yang bersifat obyektif,  
menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-

variabel dengan angka dan melakukan analisis

data dengan metode pengujian statistik.

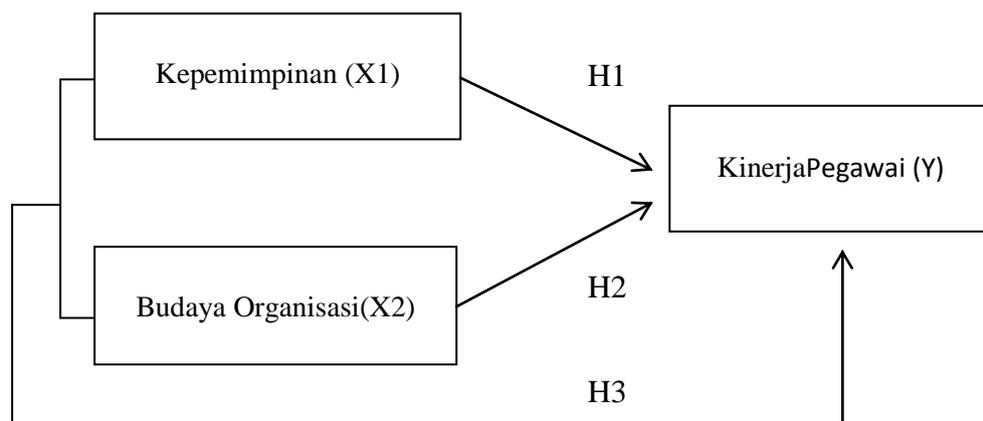
Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh Analisis pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

Terdapat tiga variabel penelitian yaitu,

dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Kepemimpinan dengan simbol X1, variabel independen yang kedua yaitu Budaya Organisasi dengan simbol X2, dan satu variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai dengan simbol Y.

Rangkaian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut :

**Gambar. 3.1**  
**Variabel Penelitian**



### 3.2 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.2**

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Menurut Kastdan James E. Rosenzweig mengatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen, misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisasi, tetapi hanya di mana pimpinan hanyalah untuk mempengaruhi mereka untuk ikut.
Budaya Organisasi	Menurut Ismail Nawawi Uha (2013: 4) Budaya Organisasi adalah...

(X <sub>2</sub> )	menjadipegangansumberdayamanusiadalammenjalankankewajibndanperilal
KinerjaPegawai (Y)	Menurut Ismail NawawiUha (2010) kinerjapegawaiadalahhasilkerjaperseorangdalamorganisasi.

### 3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling

#### 3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80) mendefinisikan “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek, subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 300 pegawai.

### 3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2006 : 118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Untuk mengetahui jumlah sampel yang diambil peneliti menggunakan rumus Slovin Husein Umar (2000 : 82)

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

Dimana :  $n$  = Jumlah Populasi

$N$  = Sampel Unit

$e$  = Level of error (0,1)

$$n = \frac{300}{1 + (300 \times 0,1^2)}$$

$$n = 75$$

Jadi sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 pegawai.

### 3.4.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus Slovin, dimana di Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri terdapat jumlah populasi sebanyak 300 orang, dan setelah dirumuskan menggunakan rumus Slovin peneliti mendapat jumlah sampel sebanyak 75 orang.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Kuesioner

Pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan yang disebarkan kepada Kementerian Dalam Negeri Jakarta khususnya di Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta. Dalam kuesioner yang akan ditanyakan oleh penulis adalah bagaimana Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta. Tujuan di edarkan kuesioner kepada responden adalah untuk memperoleh data mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang diterapkan oleh pihak Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

## 2. Wawancara

Wawancara mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, akan dilakukan dengan para pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri untuk memperoleh informasi tentang beberapa hal yang berkaitan dengan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai oleh pihak Inspektorat Jenderal Kemendagri Jakarta.

## 3. Kepustakaan

Dengan mengumpulkan data yang bersumber dari bahan-bahan pustaka, literatur, dan karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

### 3.5.1 Sumber Data

Data Primer yaitu data yang didapatkan secara langsung dari lapangan atau dari sumber asli (tanpa melalui perantara) dengan menggunakan metode pembagian kuesioner untuk mengetahui tanggapan mengenai pengaruh kinerja pegawai Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

Data sekunder adalah informasi yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

### 3.5.2 Instrumen Penelitian

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner yang meliputi variabel (1) Kepemimpinan, (2) Budaya Organisasi, (3) Kinerja Pegawai pada Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Jakarta.

Instrumen penelitian ini disusun dari indikator kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai yang disusun dalam bentuk pertanyaan dengan lima alternatif jawaban. Setiap jawaban responden akan diberi skor dan jumlah skor untuk menunjukkan tingginya rendahnya masing-masing variabel yang diukur.

Adapun skor yang diberikan kepada setiap jawaban responden adalah sebagai berikut:

1. Jawaban sangat baik diberikan bobot 5
2. Jawaban baik diberikan bobot 4
3. Jawaban cukup baik diberikan bobot 3
4. Jawaban tidak baik diberikan bobot 2
5. Jawaban sangat tidak baik diberikan bobot 1

Nilai dari rata-rata dari masing-masing pertanyaan yang diajukan kepada responden dikelompokkan dalam range. Penentuan range dilakukan dengan cara di mana skor tertinggi disetiap pertanyaan adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Dengan jumlah responden 75 orang, maka :

$$\text{Skor tertinggi} = 75 \times 5 = 375$$

$$\text{Skor terendah} = 75 \times 1 = 75$$

$$\text{Sehingga range untuk hasil survei} = \frac{375 - 75}{5} = 60$$

Range skor :

$$75 - 134 = \text{sangat rendah}$$

$$134 - 194 = \text{rendah}$$

$$195 - 255 = \text{cukup tinggi}$$

$$256 - 316 = \text{tinggi}$$

$$317 - 375 = \text{sangat tinggi}$$

### **3.6 Teknik Pengujian Instrumen**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji Validitas adalah prosedur untuk menentukan apakah kuesioner yang akan dipakai untuk mengukur variabel penelitian valid atau tidak. Variabel dikatakan valid apabila dapat mempresentasikan atau mengukur apa yang menunjukkan kevalidan dari suatu instrumen yang ditetapkan. Perhitungan uji validitas menggunakan bantuan SPSS 16,0.

#### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur yang dapat dinilai dengan analisa statistik untuk mengetahui kesalahan ukur. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS 0.16 bila koefisien alpha lebih besar dari 0,5 maka reliabilitas sudah tercapai. Dengan kata lain suatu instrumen alat ukur dikatakan reliabel dan dapat diproses pada tahap selanjutnya jika nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,50$ . Sedangkan instrumen alat ukur yang memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $< 0,50$  maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

### **3.7 Uji Asumsi Klasik**

#### **3.7.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat, dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. model regresi yang baik harus mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Sehingga harus dilakukan pengujian secara statistik dasar pengambilan keputusan untuk menentukan kenormalan data dapat diukur dengan melihat angka probabilitasnya (*Asymtotic Significance*), yaitu :

- a. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari populasi adalah normal.
- b. Jika probabilitas  $< 0,05$  maka populasi tidak berdistribusi secara normal.

### **3.7.2 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2005:91). Multikolinearitas dapat dideteksi dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance  $< 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF > 10$  (Ghozali, 2005:92).

### **3.7.3 Uji Autokorelasi**

Uji Autokorelasi Menurut Ghozali (2005:95) “uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya)”. Cara yang dapat dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi adalah dengan melakukan uji Durbin Watson.

### **3.7.4 Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghazali (2005:105) “uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain”. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen. Menurut Ghazali (2005:105) dasar analisis untuk menentukan ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.9 Uji Kelayakan Model (Uji Goodness of Fit) dan Persamaan Regresi**

#### **3.9.1 Uji Kelayakan Model (Uji Goodness of Fit)**

Uji Goodness of Fit atau uji kelayakan model digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual. Secara statistik uji Goodness of Fit dapat dilakukan melalui pengukuran nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Menurut Ghazali (2011), perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana  $H_0$

ditolak). Sebaliknya perhitungan statistik disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima.

### 3.9.2 Persamaan Regresi

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2,$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

$Y$  = Kinerja Pegawai

$b_0$  = Konstanta

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Budaya Organisasi

$b_i$  = Koefisien Prediktor 1 dan 2

Selanjutnya nilai  $b_0, b_1, b_2$  dihitung dengan menyelesaikan persamaan simultan menggunakan program SPSS 16.0.

### 3.10 Uji Hipotesis

#### 3.10.1 Uji t (Signifikansi Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui variabel independen (X) secara individu berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikansi koefisien korelasi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan variabel X terhadap variabel Y

$H_a : \beta \neq 0$ , ada pengaruh variabel X terhadap variabel Y

b. Menentukan daerah penerimaan dengan menggunakan uji t. Titik kritis yang dicari dari tabel distribusi t dengan tingkat kesalahan atau level signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajat kesalahan ( $df$ ) =  $n-1-k$ , dimana  $n$  = jumlah sampel,  $k$  = jumlah variabel bebas.

c. Menghitung nilai  $t_{hitung}$  untuk mengetahui apakah variabel koefisien korelasi signifikansi dalam penelitian ini penulis menggunakan bantuan dari aplikasi SPSS *for windows versi* 16.0.

d. Dari hasil  $t_{hitung}$  tersebut dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ , berdasarkan tingkat keyakinan 95 %, buat kesimpulan :

- Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak secara statistik signifikan, artinya ada pengaruh yang erat antara variabel dependen dan variabel independen.
- Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima secara statistik tidak signifikan artinya tidak ada pengaruh yang erat variabel dependen dengan variabel independen.

### 3.10.2 Uji F (Uji Simultan)

Pengujian ini dimaksud untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap nilai variabel dependen. Uji F dilakukan untuk menguji seberapa kuat pengaruh variabel kepemimpinan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Langkah-langkah pengujian koefisien regresi adalah sebagai berikut :

a. Menentukan Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \beta \neq 0$ , ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

- b. Menentukan daerah penerimaan  $H_0$  dan  $H_a$  dengan menggunakan distribusi F dengan *Anova*, titik kritis dicari pada tabel distribusi F dengan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) = 5 % dan derajat bebas (df)  $n-1-k$ .
- c. Menghitung nilai F hitung untuk mengetahui apakah variabel koefisien korelasi signifikan dalam penelitian ini penulis menggunakan bantuan aplikasi komputer *SPSS for windows versi 16.0*.
- d. Dari hasil  $F_{hitung}$  tersebut dibandingkan  $F_{tabel}$  berdasarkan tingkat keyakinan 95%, kesimpulan :
  - Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak secara signifikan, artinya ada pengaruh yang erat antara variabel dependen dengan variabel independen.
  - Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima secara statistik tidak signifikan, artinya tidak ada pengaruh yang erat antara variabel dependen dengan variabel independen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex Soemadji Nitisemito. (2001). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Anwar Prabu Mangkunegara. Tahun 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pen. PT. Refika Aditama.
- Bambang Wahyudi. 2002. *Sumber Daya Manusia*. Bandung : Sulita.Gomes, Faustino Cardoso, Dr. 2003. MSDM. Yogyakarta : Andi
- Gouzali Saydam. 2000. *Sumber Daya Manusia (Human Resource)*. Suatu Pendekatan Mikro. Djabatan. Jakarta.
- Heru Mulyanto dan Anna Wulandari. Penelitian : *Metode & Analisis*. CV. Agung, Semarang. 2010.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengertian Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Ismail Nawawi Uha. 2013. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja*. Jakarta : Kencana.
- Jonathan Sarwono. 2012. *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Mardiana T. 2001. *Studi Empiris Stressor Terhadap Kinerja*. *Jurnal Siasat Bisnis (JSB)*. Vol II, No. 6 Jakarta.
- Mangkuprawira Shafri dan Aida Vitayala Hubies. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Malayu Hasibuan S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. Ahli Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Prof. Dr. Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung : ALFABETA, cv
- Sondang P. Siagian. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.

Sedarmayati. 2011. *Sumber Daya Manusia*. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung : PT. Refika Aditama.

Sadili Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung PustakaSetia.

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.