

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL  
KOTA SUKABUMI**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat**

**Untuk Menyelesaikan Program Pasca Sarjana**

**Magister Manajemen**



**Oleh :**

**ADE ROSMANA**

**NIM : 201062055**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA  
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
2012**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber...
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ADE ROSMANA  
Tempat Tanggal Lahir : Sukabumi, 14 Agustus 1966  
NIM : 201062055

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan pada program magister ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karenanya pertanggungjawabannya berada di pundak saya. Apabila kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh dan sebenar –  
benarnya.

Jakarta, 9 Agustus 2012

Yang menyatakan,

**ADE ROSMANA**  
NIM : 201062055

**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**  
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA**

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

NAMA : ADE ROSMANA  
NIM : 201062055  
PROGRAM : PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL TESIS : Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi

Tanggal, 24 Juli 2012

Dosen Pembimbing

**Dr. Anna Wulandari, SE.,MM**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL  
KOTA SUKABUMI**

Oleh :

**ADE ROSMANA**

**NIM : 201062055**

Telah Dipertahankan di Depan Penguji  
Pada Hari Kamis, Tanggal 09, Bulan Agustus, Tahun 2012  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai Tesis  
Program Pasca Sarjana Magister Manajemen

Susunan Dewan Penguji

**Dra. Yuli Triastuti, MM**

Ketua

**Drs. Setyadi, MM**

Anggota

**Dr. Anna Wulandari, SE.,MM**

Anggota

Mengesahkan  
Ketua Program M.M

**Dr. Anna Wulandari, SE.,MM**



## ABSTRAK

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Seperti telah diketahui, ada beberapa faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi adalah budaya organisasi, kepemimpinan serta disiplin kerja. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi, untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.

Metode penelitian ini yaitu dengan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang didasarkan pada data berupa angka – angka yang diolah dengan analisis statistik untuk mempengaruhi antar variabel dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 21 sampel. Pengujian instrument dengan uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data dengan statistik dibantu pengelolaannya dengan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = 0,044 + 0,149X_1 + 0,431 X_2 + 0,479 X_3$ . Pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) ditunjukkan oleh nilai regresi  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$  sebesar  $r = 0,991$ , artinya pengaruh antara budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sangat kuat, dan pengaruhnya + (positif) artinya semakin tinggi budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) maka semakin meningkat pula kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.



## ABSTRACT

*Performance is the result of the quality and quantity of work accomplished by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him, as you well know, there are some important factors that can determine the goals and improve organizational performance is the organizational culture, leadership and work discipline. The purpose of this study was to determine the effect of simultaneous delivery of organizational culture, leadership and work discipline on the performance of employees in the Department of Population and Civil Sukabumi, to determine the effect of partial between organizational culture, leadership and work discipline on the performance of employees in the Office Population and Civil Sukabumi.*

*This research method is a quantitative research study that is based on data in the form of numbers - the numbers are processed by statistical analysis for influence between variable and samples used are as many as 21 samples. Testing instrument to test the validity and reliability. Statistical methods of data analysis to help management with the program SPSS (Statistic Package for Social Science).*

*The results showed that the regression equation is obtained as follows:  $Y = 0.044 + 0.149 X1 + 0.431 X2 + 0.479 X3$ . Influence of organizational culture (X1), leadership (X2), and the discipline of work (X3) jointly to employee performance (Y) is shown by the regression of X1, X2, and X3 to Y at  $r = 0.991$ , meaning that the influence of culture organization (X1), leadership (X2), and the discipline of work (X3) on the performance of an employee (Y) very strong, and its influence + (positive) meaning that the higher the organizational culture (X1), leadership (X2), and work discipline (X3) is also increasing employee performance (Y) at the Department of Population and Civil Sukabumi.*





## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan limpahan Rahmat, Hidayah dan Kasih Sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Diplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi”**.

Maksud dari menyusun tesis ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen (MM) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia Jakarta (STIE – IPWIJA) di Jakarta.

Dalam menyusun tesis ini, penulis memperoleh bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. **Dr. Suyanto, SE.,MM.,MAk** selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA di Jakarta, atas kebijaksanaan yang telah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi serta yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan dalam penulisan tesis ini.
2. **Dr. Anna Wulandari, SE.,MM** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE – IPWIJA di Jakarta dan Dosen Pembimbing, yang telah memberikan dukungan dan bantuan informasi dalam penulisan tesis ini.

3. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Seluruh staf karyawan dan karyawan STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi.
5. Seluruh Pejabat dan Staf Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
6. Suami tercinta dan anak – anakku tersayang yang telah banyak membantu menemani dan memberikan dorongan motivasi dan mewarnai hidup ini, sehingga membuat semangat penulis menyelesaikan kuliah dan tesis dapat terlaksana dengan baik.
7. Semua keluarga besarku, khususnya kedua orang tua dan kedua orang tua mertuaku atas doa dan dorongan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan tesis ini dengan mudah.
8. Seluruh rekan – rekan mahasiswa serta semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik bantuan moril maupun materiil sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini pada waktunya.

Pada akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dengan baik bagi penulis sendiri maupun bagi para peneliti lanjutan yang memerlukan sebagai literatur atau bahan referensi.

Jakarta, 9 Agustus 2012

penulis





DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Kegunaan Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Teori .....	9
2.1.1 Kinerja .....	9
2.1.2 Budaya Organisasi .....	14
2.1.3 Kepemimpinan .....	21
2.1.4 Disiplin .....	35
2.2 Penelitian Terdahulu .....	48
2.3 Kerangka Pemikiran .....	49
2.4 Hipotesis .....	50



**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel .....	52
3.1.1	Definisi Konseptual .....	52
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	53
3.2	Populasi dan Sampel .....	55
3.2.1	Populasi .....	55
3.2.2	Pengambilan Sampel .....	55
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	55
3.4	Metode Analisis Data .....	56
3.4.1	Frekuensi Data .....	56
3.4.2	Pengujian Kualitas Data.....	57
3.4.3	Uji Normalitas .....	58
3.4.4	Analisis Kuantitatif .....	59

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	63
4.1.1	Susunan Pegawai .....	67
4.1.2	Sarana dan Prasarana.....	68
4.1.3	Urusan yang Dilaksanakan.....	69
4.1.4	Rencana Strategis .....	70
4.1.5	Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran .....	71
4.2	Karakteristik Responden .....	74
4.3	Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas .....	75
4.3.1	Uji Validitas, Reliabilitas .....	75
4.3.2	Uji Normalitas .....	80
4.4	Deskripsi Variabel Penelitian.....	82
4.4.1	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	82
4.4.2	Penilaian Variabel Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ) .....	84
4.4.3	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) .....	84
4.4.4	Penilaian Variabel Kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) .....	86
4.4.5	Analisis Deskriptif Variabel Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> ).....	86



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

4.4.6	Penilaian Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ ) .....	88
4.4.7	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	88
4.4.6	Penilaian Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	89
4.5	Analisis Penelitian.....	90
4.5.1	Analisis Regresi .....	90
4.5.2	Implikasi Manajerial .....	92

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1	Kesimpulan .....	94
5.2	Saran .....	95

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**







DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....	5
2.1 Sistem Kepemimpinan Menurut Likert .....	30
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	49
3.1 Operasional Variabel .....	54
3.2 Pembobotan Skala Likert .....	56
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	74
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	74
4.3 Uji Validitas Variabel X <sub>1</sub> .....	75
4.4 Uji Validitas Variabel X <sub>2</sub> .....	77
4.5 Uji Validitas Variabel X <sub>3</sub> .....	78
4.6 Uji Validitas Variabel Y .....	79
4.7 Uji Normalitas .....	81
4.8 Skala dan Bobot Penilaian .....	81
4.9 Analisis Deskriptif Statistik Budaya Organisasi X <sub>1</sub> .....	83
4.10 Rekapitulasi Jawaban Responden Budaya Organisasi X <sub>1</sub> .....	84
4.11 Analisis Deskriptif Statistik Kepemimpinan X <sub>2</sub> .....	85
4.12 Rekapitulasi Jawaban Responden Kepemimpinan X <sub>2</sub> .....	86
4.13 Analisis Deskriptif Statistik Disiplin Kerja X <sub>3</sub> .....	87
4.14 Rekapitulasi Jawaban Responden Disiplin Kerja X <sub>3</sub> .....	88
4.15 Analisis Deskriptif Statistik Kinerja Pegawai Y .....	89
4.16 Rekapitulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai Y .....	90
4.17 Analisis Regresi .....	91



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Proses Memimpin Menurut Messie dan Douglas .....	23
2.2 Teori Kontinum Menurut Cart Lewis cs .....	27
2.3 Grid Memimpin Menurut Ohio State .....	29
2.4 Kerangka Pemikiran .....	50
4.1 Histogram Budaya Organisasi .....	83
4.2 Histogram Kepemimpinan .....	85
4.3 Histogram Disiplin Kerja .....	87
4.4 Histogram Kinerja Pegawai .....	89





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Seperti telah diketahui, salah satu faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan efektivitas organisasi adalah budaya organisasi. Budaya membentuk sejumlah fungsi didalam suatu organisasi, yaitu (1) budaya mempunyai suatu peranan dalam menetapkan batas artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. 2) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, (3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada area yang lebih dari pada kepentingan individu seseorang, (4) budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem, (5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Stephen P. Robbins Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, 1998:515).

Menurut Zuhail dalam Fokus (Edisi November 2005:10): “Perlunya budaya organisasi dibangkitkan dan dibentuk, yakni budaya organisasi yang bisa menjadi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



unsur-unsur, pembeda (identitas), perekat, pengendali, dinamika, dan pemberi makna bagi karyawan. Budaya organisasi untuk mengartikulasikan menciptakan stabilitas, komitmen, strategi dan keinginan membangun. 3K (Keterbukaan, Keunggulan dan Kebersamaan) menjadi formulasi inti budaya organisasi pada dasarnya.

Kepemimpinan yang efektif dan produktif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan berorganisasi. Terkait dengan keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari niat atau kepemimpinan seseorang untuk jadi pemimpin. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas pemimpinnya.

Pemimpin yang baik dapat dilihat dari kemampuannya menggunakan *asset* yang ada agar lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, menjadi persoalan mendasar bagi perusahaan untuk membentuk kepemimpinan yang karismatik, yang akan menjadi panutan karyawan yang dipimpinnya.

Pemimpin harus mampu bertugas dengan sifat-sifat tertentu serta keahliannya dan kekuasaannya untuk mempengaruhi dan mendorong bawahannya, sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu beradaptasi dengan situasi dan dapat menjalankan perannya dalam lingkungan kerjanya untuk peningkatan efisiensi dan efektivitas.

Menurut Fiedler dalam Indrawijaya (2000:150), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



memberikan kerjasamanya dalam mencapai sesuatu tujuan yang menurut pertimbangannya adalah perlu dan bermanfaat.

Menurut Fiedler dalam Indrawijaya (2000:152-153), mengatakan bahwa efektivitas suatu kepemimpinan sangat tergantung kepada beberapa situasi. Seorang pimpinan atau manajer haruslah orang yang adaptif, dalam arti dapat menyesuaikan diri dengan situasi dimana ia berada.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005 : 23), Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku.

Pengertian disiplin kerja menurut Alex S. Nitisemito (2001: 201) mengatakan bahwa, "Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak ". Misalnya, suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh merokok di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan dapat ditegakkan.

Ketika Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:192) mengemukakan bahwa "*Dicipline is Management Action to Enforce Organization Standards*". Menurut Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman organisasi.

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian maka setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Terutama perusahaan dibidang perdagangan, Kinerja merupakan output kerja yang langsung dirasakan oleh konsumen, sehingga kinerja pegawai menjadi tujuan utama untuk selalu ditingkatkan oleh manajemen perusahaan.

Dalam menjalankan roda instansi, maka pegawai sebagai motor penggeraknya harus aktif dan berani merubah kebiasaan yang tidak produktif, menjadi lebih produktif, hal ini umumnya disebut dengan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Anwar (2004:67) “ Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari penilaian diatas menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasi, kepemimpinan serta melalui pendisiplinan pegawai secara komprehensif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, yaitu :

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





Tabel 1.1

## Hasil Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil
Fitria Dwi Y (2009)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi
Indah Permatasari (2010)	Pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Daehan Global Cibadak Kabupaten Sukabumi	Terdapat pengaruh antara budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan
Azmi Khalil Abqari (2011)	Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kota Bandung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai variable dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variable X terhadap variable Y.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis ingin meneliti secara lebih mendalam, empirik serta obyektif. Untuk merealisasikan maksud tersebut diatas maka penulis mencoba mengadakan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi**”.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Adakah secara simultan terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), kepemimpinan (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi ?
2. Adakah secara parsial terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), kepemimpinan (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan yang ingin dicapai. adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara budaya organisasi (X1), kepemimpinan (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara budaya organisasi (X1), kepemimpinan (X2) dan disiplin kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. Bagi instansi  
 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan masukan untuk memecahkan masalah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja.
2. Bagi penyusun  
 Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan sebagai tempat mempraktekan ilmu pengetahuan serta menerapkan dan membandingkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah.
3. Bagi praktisi/pihak lain  
 Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengkaji lebih lanjut tentang faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini merupakan gambaran dari uraian pokok-pokok permasalahan beserta pembahasannya. Secara garis besar sistem penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, sistematika penulisan.

#### BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori-teori/kajian pustaka yang dijadikan landasan teori dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu,

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





kerangka pemikiran serta hipotesis yang merupakan alat untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai definisi konseptual dan operasional variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas seluruh uraian mengenai informasi dan data yang telah dikumpulkan, dikaitkan dengan cara berfikir penulis guna mendapatkan pemecahan masalah. Pembahasan terdiri dari : gambaran umum obyek penelitian, karakteristik responden, uji validitas, reabilitas dan uji normalitas, deskripsi variabel penelitian, pembahasan serta implikasi manajerial.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini membahas kesimpulan dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi/perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi setiap saat.

#### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Kinerja

Teori-teori kinerja (*job-performance*) sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Oleh Mainer, kinerja diartikan sebagai kesuksesan seorang didalam melaksanakan seorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam definisi yang lebih jelas. Lawler dan Porter dalam Moh As'ad (1998:35) menyatakan bahwa kinerja adalah '*succesfull role achievement*' yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya)

Dalam menjalankan roda perusahaan, maka pegawai sebagai motor penggeraknya harus aktif dan berani merubah kebiasaan yang tidak produktif, menjadi lebih produktif, hal ini umumnya disebut dengan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2005:67) " Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Berdasarkan pengertian tersebut maka menurut Anwar (2005:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hal sesuai dengan pendapat Keith Davis (Anwar,2005:67) yang merumuskan:

*Human Performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude + Situation*

*Ability = Knowledge + Skill*

Untuk dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan, maka penting untuk dipahami tentang manajemen kinerja. Menurut Sarah Cook (2009:122) "Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan terhadap manajemen yang memanfaatkan serta memfokuskan diri pada kinerja karyawan terhadap pelanggan". Tanda yang tampak jelas dalam manajemen kinerja adalah bahwa masing-masing anggota tim dapat menjawab pertanyaan:

- Apa yang diharapkan dari saya?
- Bagaimana saya melakukannya?
- Apa lagi yang harus saya lakukan selanjutnya?
- Bantuan macam apa yang saya butuhkan agar dapat berbuat lebih baik lagi?

Manajemen kinerja memberi Anda, sebagai seorang manajer, sarana untuk melaksanakan segala tanggung jawab serta tujuan anda dalam melayani pelanggan. Manajemen kinerja menjamin bahwa komponen kinerja tim anda saling mendukung demi memberi yang terbaik bagi pelanggan.

Manajemen kinerja memberi dasar bagi pengelolaan staf secara efektif dan memberi layanan bermutu bagi pelanggan, sebab semua orang bekerja dalam kapasitas penuh serta maju kearah yang sama. Sarah Cook (2009:123) secara khusus menerapkan manajemen kinerja yang efektif terhadap staff melalui:

- Pertanggungjawaban; setiap orang tahu apa yang harus dilakukan





- Perbaikan kualitas; target kinerja dirumuskan dengan baik dan memungkinkan adanya perbaikan terukur
- Komunikasi yang baik; adanya sarana yang teridentifikasi secara jelas melalui diskusi tentang kinerja.
- Prestasi; yang diakui dan dihargai.

Selanjutnya Sarah Cook (2009:124) memberikan syarat-syarat bagi keberhasilan manajemen kinerja yaitu :

- Suasana saling menghormati dan mendukung, sehingga komunikasi terbuka dan umpan balik dapat diberikan secara teratur.
- Kaitan yang pasti antara kinerja dan penghargaan.
- Manajer dan staffnya sama-sama mempunyai komitmen terhadap sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut maka yang dimaksud dari kinerja perusahaan adalah terpenuhinya Efektivitas, Efisiensi, Produktivitas, dan Kepuasan pelanggan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Gibson (2009:50) keberhasilan suatu organisasi dapat diukur melalui "Produktivitas, Efisiensi, Fleksibilitas dan Kepuasan. Kemudian Gerloff (2009:156) menjabarkan kembali (kriteria dari keberhasilan suatu organisasi, yaitu meliputi " adanya Efisiensi dan Efektivitas secara internal dan eksternal.

Pembentukan suatu organisasi secara sadar adalah untuk mencapai tujuan tertentu, agar organisasi itu dapat berjalan efektif harus didasari dengan perhitungan yang rasional. Menurut Taliziduhu Ndraha (2002:54) rasional adalah usaha yang didasarkan pertimbangan untung rugi dan buruk baik. Indikator

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



rasionalitas adalah efektif dan efisien. Dalam penelitian ini kinerja adalah meliputi efektif, efisien, produktif dan kepuasan.

Menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2005:53) mengatakan bahwa untuk pengukuran kinerja ditetapkan :

$$Performance = Ability \times Motivation$$

Dapat disimpulkan bahwa faktor kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Menurut Wexley et.al dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:66) “kinerja (*performance*) juga dapat dipandang sebagai *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu”.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) mengatakan, “kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) mengatakan, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.”

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau disebut sebagai prestasi kerja merupakan hasil dari proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan seseorang, baik individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis atau sosial, dan pada periode tertentu, hasilnya dapat dinikmati oleh kelompoknya atau perusahaan tersebut.



### a. Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:15) mengemukakan bahwa kinerja individual adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:15) mengemukakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari :

- 1) Faktor internal (disposisional ) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya : kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- 2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kinerja hanya dapat didorong maju apabila pegawai mengetahui dan memahami sasaran-sasaran yang harus dicapainya (sebagai individu maupun anggota tim). Untuk itu, seorang manajer harus dapat mengidentifikasi kinerja apa yang harus dicapai oleh setiap individu atau si pegawai, memastikan bahwa mereka menyadari apa yang diharapkan dari mereka, dan menjaga agar pegawai tetap berfokus pada pencapaian kinerja yang maksimal, efektif dan efisien.





Berdasarkan uraian tentang dimensi kinerja diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa dimensi kinerja pada intinya ada dua, yaitu kualitas kerja dan kuantitas kerja.

#### **b. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22), ada tujuh langkah yang dapat dilakukan, diantaranya:

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- 2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang bersangkutan dengan sistem maupun dengan pegawai itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan tersebut.
- 5) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- 6) Mulai dari awal, apabila perlu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan adalah langkah-langkah dalam rangka peningkatan kinerja adalah harus menyadari adanya kekurangan, memahami kekurangan, mengenalinya, mengidentifikasi, serta melakukan perbaikan yang bersikembungan.

#### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Menurut Drs. Triguno, DIPL, EC.LLM. (2000:3) “Suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat/organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi prilaku.



Terdapat beberapa definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti berikut ini :

Menurut Robbins (dalam Djokosantoso:2003) mendefinisikan bahwa :  
 “Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi”.

Menurut Eugene McKenna dan Nic Beech (2000:1) “Budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota.”

Menurut Djokosantoso (2003 :21) mendefinisikan “Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan”.

#### a. Elemen-elemen Budaya Organisasi

Terdapat beberapa elmen dasar budaya perusahaan, Eugene Mc Kenna dan Nic Beech (2000:15) mengelompokan elemen-elemen budaya instansi sebagai berikut :

##### - *Artifacts*

Merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok



- *Espoused Values*

Yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

- *Basic Underlying Assumption*

Yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

**b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu budaya organisasi harus memiliki beberapa karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya. Masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran perusahaan. Menurut Surya Dharma dan Haedar Akib (2004:25) mengemukakan 10 (sepuluh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Identitas Anggota; derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.
2. Penekanan kelompok; derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok dari pada individu.
3. Fokus orang; derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.





4. Penyatuan unit; derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisasi atau bebas.
5. Pengendalian; derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
6. Toleransi resiko; derajat dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil resiko.
7. Kriteria ganjaran; derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja dari pada senioritas, favoritisme atau faktor non pekerja lainnya.
8. Toleransi konflik; Derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.
9. Orientasi sarana-tujuan; derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
10. Fokus pada sistem terbuka; derajat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

Sedangkan menurut Robbins (2001: 16) menyatakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi atau budaya perusahaan sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
3. Berorientasi Kepada hasil (*Outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



6. Agresif (*Aggressiveness*)

7. Stabil (*Stability*)

**c. Faktor-faktor Pembentukan Budaya Organisasi**

Menurut Krisdarto (2001:53) faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yaitu :

1. *Observed behavioral regularities when people interact*

Yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan dan tradisi yang ada, dan ritual para pegawai dalam menghadapi berbagai macam situasi.

2. *Group Norms*

Yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi.

3. *Exposed Values*

Yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya.

4. *Formal Philosophy*

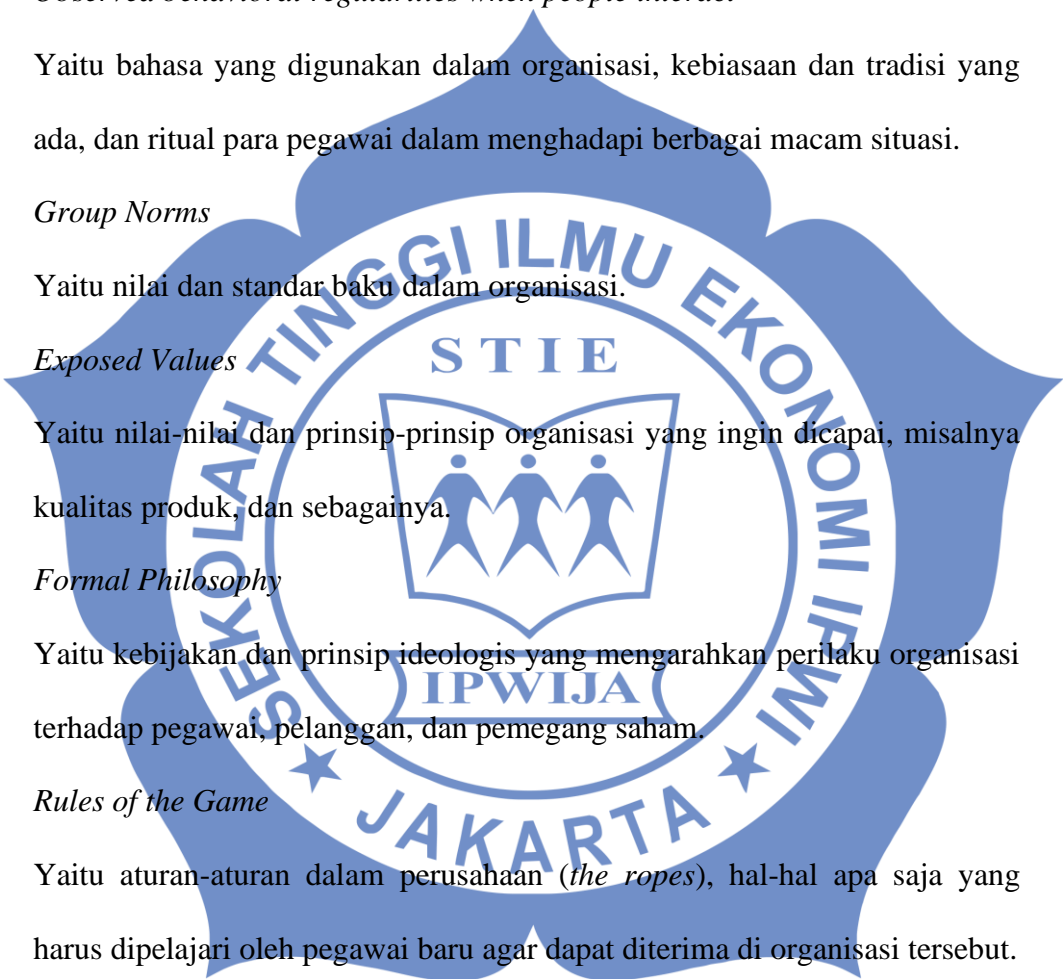
Yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap pegawai, pelanggan, dan pemegang saham.

5. *Rules of the Game*

Yaitu aturan-aturan dalam perusahaan (*the ropes*), hal-hal apa saja yang harus dipelajari oleh pegawai baru agar dapat diterima di organisasi tersebut.

6. *Climate*

Yaitu Perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar pegawai, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain.



7. *Embedded Skills*

Yaitu kompetensi khusus dari anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari satu generasi ke generasi lainnya.

8. *Habits of thinking, mental models, and/or linguistec paradims*

Yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarahkan pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh para pegawai, dan diajarkan pada pegawai baru pada awal proses sosialisasi.

9. *Shared Meanings*

Yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh pegawai dari interaksi sehari-hari.

10. *Root Metaphors or Integrating Symbols*

Yaitu ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, *lay out* ruang kerja, dan materi artifacts lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi, disamping kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi.

**d. Unsur-unsur Pembentukan Budaya Organisasi**

Beberapa unsur pembentukan budaya organisasi menurut Atmosoeprapto (2001:71), yaitu :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





1. Lingkungan usaha; lingkungan dimana instansi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
  2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
  3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan pegawai lainnya karena keberhasilannya.
  4. Upacara-upacara (*rites* dan *ritual*); acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.
  5. “*Network*”; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya instansi.
- e. **Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**
- Eugene McKenna dan Nic Beech (2000:60) membagi budaya organisasi atau budaya organisasi atas beberapa komponen pembentuk, yaitu :
1. Filosof, yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi baik yang berkenaan dengan pegawai ataupun klien.
  2. Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi.
  3. Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja.
  4. Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari oleh anggota baru agar dapat diterima oleh organisasi.
  5. Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan.
- Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



#### f. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Veithzal Rivai (2005:430), fungsi budaya organisasi adalah :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku pegawai.

#### 2.1.3 Kepemimpinan

Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi kepemimpinan. Menurut Fiedler dalam Indrawijaya (2000:150) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memberikan kerjasamanya dalam mencapai sesuatu tujuan yang menurut pertimbangannya adalah perlu dan bermanfaat.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, 684, dikatakan bahwa memimpin adalah membimbing; mengetuai/mengepalai; memandu; melatih/mendidik, mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri adalah perihal memimpin.



Menurut Leonard Nadler, dalam Winardi (2003:105), kepemimpinan dapat dinyatakan sebagai aktifitas-aktifitas seseorang manajer, yang memungkinkan kelompok kerja melaksanakan kewajiban-kewajibannya terhadap organisasi mereka, dengan kepuasan terbesar bagi semua pihak yang berkepentingan.

Selanjutnya Winardi (2003:106), menambahkan tiga poin penting tentang kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Hal tersebut berarti bahwa melaksanakan kepemimpinan hanya berarti menjalankan kekuasaan secara sekehendak hati.
2. Melaksanakan kepemimpinan dengan baik berarti memahami cara-cara tepat untuk menciptakan iklim yang merangsang pihak lain mengikuti perintah-perintah atau keputusan-keputusan dari pihak pemimpin.
3. Bagian terpenting dari kepemimpinan adalah menentukan bagaimana cara melibatkan pihak lain di dalam kelompok kerja dan organisasi yang ada.

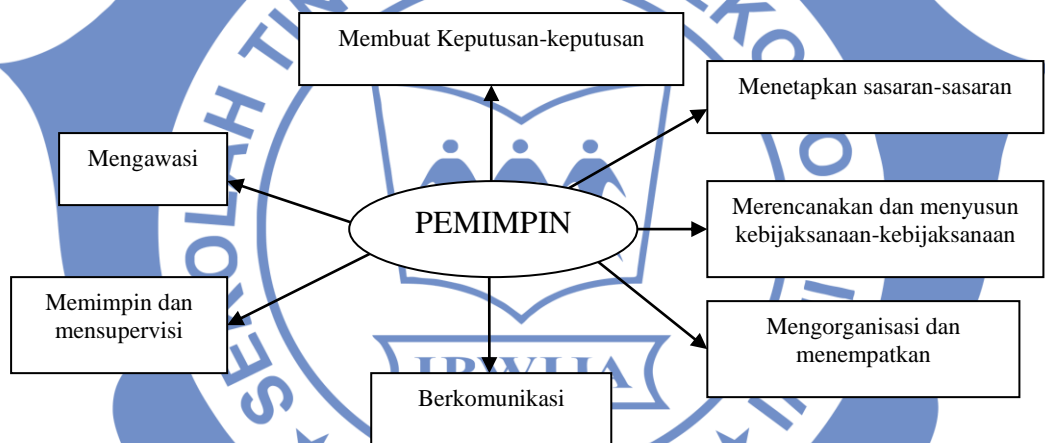
Lebih lanjut George R Terry (2003:107), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang (pemimpin) mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela, untuk melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut dan atau oleh kelompok yang ada. Dari definisi itu dapat diambil kesimpulan bahwa : 1). Kepemimpinan meliputi persoalan hubungan-hubungan, 2). Adanya satu orang yang mempengaruhi pihak lain, agar mereka mau berupaya bekerjasama menuju ke arah perencanaan sasaran-sasaran tertentu.



Masih dalam buku yang sama, Keith Davis (2003:118), seorang pakar tentang hubungan-hubungan antar manusia, berpendapat :....”Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk merangsang pihak lain untuk menuju ke arah sasaran-sasaran yang telah ditetapkan secara entusiastis. Ia merupakan faktor manusia yang merekatkan sebuah kelompok menjadi satu, dan yang memotivasinya ke arah tujuan-tujuan.”

Massie dan Douglas dalam Winardi (2003:111), membuat bagan tentang proses memimpin sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Proses Memimpin menurut Massie dan Douglas**



Sumber : Winardi (2003 : 111)

Menurut Massie dan Douglas, kepemimpinan terjadi apabila orang tertentu merangsang pihak lain untuk bekerjasama menuju ke arah pencapaian sasaran tertentu yang ditetapkan sebelumnya.

Kesimpulan dari definisi diatas, kepemimpinan berkaitan dengan pengaruh yang ditimbulkan seseorang terhadap orang lain hingga orang lain itu bersedia bekerjasama menuju tujuan yang ditetapkan.

Menurut Winardi (2003:114) menambahkan, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menimbulkan pengaruh antar perorangan (interpersonal) melalui tindakan komunikasi, menuju ke arah pencapaian suatu tujuan.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga golongan menurut Winardi (2003:116):

### 1. Teori-teori yang Menekankan Sifat-sifat Kepemimpinan (*Trait Theories*)

Teori ini bertitik tolak dari suatu asumsi bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat seseorang. Sifat tersebut dapat berupa sifat fisik dan dapat pula bersifat psikologis.

Para ahli yang menganut teori ini diantaranya adalah sebagai berikut :

#### 1) **Faktor-faktor Sifat dari Ralph Stogdill.**

Stogdill telah melaksanakan survey tentang 5000 studi tentang kepemimpinan dan berdasarkan itu ditarik kesimpulan bahwa tidak ada pola-pola konsisten tentang sifat-sifat yang mencirikan para pemimpin dalam segala macam situasi. Akan tetapi, ia mencapai sejumlah kesimpulan-kesimpulan umum dalam lima macam bidang berikut :

- *Intelegenci* dan pendidikan.
- Sifat-sifat fisik.
- Kepribadian (*personality*).
- Status sosial dan pengalaman.



- Orentasi pada tugas.

## 2) Ciri-ciri Pemimpin menurut Edwin E. Ghiselli.

Ghiselli telah melaksanakan penelitian tentang lebih dari 300 orang manajer pada 90 buah perusahaan yang berbeda, dan hasil risetnya menunjukkan bahwa sifat-sifat pribadi, berkisar sekitar hal-hal yang sangat penting sampai hal yang kurang penting, dihubungkan dengan sukses kepemimpinan. Pendapatnya adalah sebagai berikut :

- Sangat penting
  - Mantap dalam hal mengambil keputusan.
  - Kemampuan intelektual.
  - Berorientasi pada hasil pekerjaan.
  - Memiliki perasaan aktualisasi diri.
  - Percaya pada diri sendiri.
  - Kemampuan manajemen – orang yang sanggup membentuk tim.
- Cukup penting
  - Afinitas terhadap kelas kerja.
  - Rangsangan untuk bekerja dan berinisiatif.
  - Membutuhkan uang banyak.
  - Kedewasaan pribadi.
- Hampir tidak ada artinya
  - Pria versus wanita.



### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## 2. Teori-teori yang Menekankan Pribadi dan Perilaku Pemimpin (*Personal Behavioural Theories*)

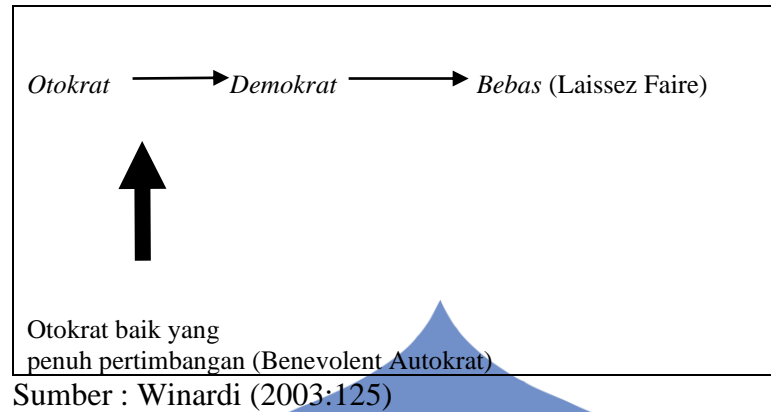
Para ahli teori perilaku berpendapat bahwa sesuatu kepemimpinan berorientasi pada pemusatan perhatian pada pekerja, atau pemusatan pada pekerjaan.

Berpusat pada pekerja, berarti sang pemimpin menitikberatkan hubungan-hubungan terbuka dan bersahabat dengan para pekerja dan ia amat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan pribadi dan sosial mereka. Sedangkan orientasi yang berpusat pada pekerjaan, yaitu orientasi dimana sang pemimpin menitikberatkan perhatiannya pada upaya agar pekerjaan dilaksanakan melalui tindakan perencanaan, pengorganisasian, pendelegasian, pengambilan keputusan-keputusan, penilaian unjuk kerja, dan pelaksanaan pengawasan manajemen secara ketat. Teori-teori tersebut, yaitu :

### 1) **Kontinuum Pemimpin, menurut Curt Lewin c.s.**

Curt Lewin c.s. berdasarkan penelitian mereka, mengkontruksi sebuah teori kontinuum tentang kepemimpinan yang menunjukkan adanya tiga macam kepemimpinan dasar kepemimpinan, seperti yang diperlihatkan pada gambar berikut :

**Gambar 2.2**  
**Teori Kontinum menurut Curt Lewin c.s.**



Pada ekstrim yang satu pada kontinum yang ada, terdapat seorang pemimpin bebas (*Laissez Faire Leader*), yang hampir tidak memiliki keyakinan akan kemampuan kepemimpinannya sendiri, dan ia tidak menetapkan sasaran-sasaran bagi kelompok yang dipimpinnya sendiri, begitu pula ia membatasi komunikasi dan interaksi dengan kelompoknya.

Seorang pemimpin demokratis, berbagi aktivitas pengambilan keputusan dengan para anggota kelompoknya, dan ia menerangkan kepada anggota kelompok itu alasan-alasan mengapa ia mengambil keputusan-keputusan pribadi, dan secara obyektif ia menyampaikan teguran-teguran maupun pujian-pujian kelompok bawahannya.

Hasil riset dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang paling efektif secara produktif. Ia mengakibatkan munculnya arus berkelanjutan dalam bentuk ide-ide baru, dan perubahan-perubahan positif, timbulnya tanggung jawab kelompok, dan kuantitas serta kualitas pekerjaan meningkat.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Yang dinamakan ‘otokrat penuh pertimbangan’ (*The Benevolent Autocrat*), menurut Robert McMurry dalam Winardi (2003:140) adalah seorang pemimpin yang mendengar pendapat-pendapat kelompoknya dengan cermat, dan ia seakan-akan menimbulkan kesan seorang pemimpin demokratis, tetapi ia mengambil keputusan-keputusan pribadinya sendiri. Seseorang ‘*Benevolent Autocrat*’ memiliki kekuasaan besar, dan ia penuh *prestise*, dan amat dihormati orang hingga dengan demikian ia dapat bergerak lebih cepat dan lebih efektif di dalam perusahaan yang dimanajernya.

## 2) Hasil Studi OHIO STATE UNIVERSITY tentang Kepemimpinan

Para peneliti mengidentifikasi dua macam faktor atau dimensi, yang dipentingkan oleh para manajer-pemimpin, yaitu :

- Tindakan menginisiasi struktur.
- Persoalan pertimbangan.

Struktur yang menginisiasi berarti bagaimana para pemimpin mementingkan struktur organisasi, perumusan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan, tekanan terhadap output pekerjaan, rumusan tentang saluran-saluran komunikasi dan pengevaluasian output kelompok.

Pertimbangan meliputi kepedulian sang pemimpin terhadap suasana saling mempercayai dan hubungan-hubungan yang saling menghormati, perasaan persahabatan, dukungan para karyawan dan komunikasi informal efektif. Kedua macam dimensi tersebut kemudian

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





dicantumkan pada sebuah diagram seperti terlihat pada gambar berikut:

**Gambar 2.3**  
**'Grid' Pemimpin, model OHIO STATE**

Pertimbangan	Tinggi	Pertimbangan tinggi 2 Struktur rendah	Pertimbangan tinggi 3 Struktur tinggi
	Rendah	Pertimbangan rendah 1 Struktur rendah	Pertimbangan rendah 4 Struktur tinggi

Sumber : Winardi (2003:127)

Gambar yang disajikan di atas menunjukkan adanya empat macam kepemimpinan, yang masing-masing menitikberatkan atau kurang memperhatikan pertimbangan ataupun struktur.

Menurut hipotesis para periset, kepemimpinan yang paling efektif yaitu kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian tinggi baik terhadap pertimbangan maupun struktur.

### 3) "GRID" Manajerial (*The Managerial Grid*)

Robert R. Blake dan Jane S. Mouton mempopulerkan studi yang dilakukan oleh Universitas OHIO STATE dengan jalan merumuskan kembali dua macam kepedulian pokok dalam bentuk :

- Kepedulian terhadap manusia
- Kepedulian terhadap produksi

#### 4) Empat Sistem dari Rensis Likert

Rensis Likert mengkategorisasi empat macam kepemimpinan atau sistem kepemimpinan yang menunjukkan aspek-aspek perilaku berbeda dari para pemimpin.

Rangkuman model Likert dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Sistem Kepemimpinan menurut Likert**

<b>Empat Sistem Kepemimpinan menurut Likert</b>			
<b>OTORITATIF-BERPUSAT PADA PEKERJAAN</b>		<b>PARSITIPATIF-BERPUSAT PADA KARYAWAN</b>	
<b>SISTEM 1</b>	<b>SISTEM 2</b>	<b>SISTEM 3</b>	<b>SISTEM 4</b>
- Eksploitatif; - Otoritatif; - Produktivitas sedang	- Menghargai; - Otoritatif; - Produktivitas cukup sampai baik	- Konsultatif - Produktivitas baik	- Partisipatif - Kelompok - Produktivitas sangat baik

Sumber : Winardi (2003:131)

### 3. Teori-teori Situasional

Teori ini berpendapat bahwa situasilah yang menyebabkan keberhasilan kepemimpinan seseorang, bukan sifat-sifatnya. Menurut teori ini, kepemimpinan seseorang ditentukan oleh banyak faktor, seperti persyaratan tugas pekerjaan, kebutuhan dan sikap pengikutnya dan lingkungan dimana semua itu berada.

#### 1) Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

Mengatakan bahwa kepemimpinan yang paling efektif, harus berubah sesuai dengan ‘tingkat kedewasaan’ para bawahan. Mereka berpendapat bahwa harus ada dua dimensi kepedulian kepemimpinan, berupa; perilaku tugas dan perilaku hubungan.

- Perilaku tugas (*task behaviour*), yaitu tingkat hingga dimana para pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah dengan para

bawahan mereka, dimana mereka menerangkan apa yang harus dilakukan oleh setiap bawahan, bila saat mereka harus melakukannya, dan dimana serta bagaimana cara melaksanakan tugas tersebut.

- Perilaku hubungan (*relationship behaviour*), berhubungan dengan cara, dengan apa pemimpin terlibat dalam komunikasi dua arah dengan para bawahan, melalui pemberian dukungan sosioemosional, "tekanan psikologis", dan perilaku yang menunjang.

Kemudian, tingkat kedewasaan pada teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard, berhubungan dengan hal-hal berikut :

- Kebutuhan untuk berprestasi, atau tingkat motivasi para bawahan, maksudnya keinginan serta kemampuan mereka untuk menetapkan tujuan-tujuan tinggi, tetapi yang dapat dicapai mereka.
- Kesiapan dan kemampuan pihak bawahan untuk menerima lebih banyak tanggung jawab.
- Pendidikan dan atau pengalaman, sehubungan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

## 2) Model Kontingensi

Teori ini diungkapkan oleh Fiedler. Menurut Fiedler, dalam Indrawijaya (2000:152-153), efektivitas suatu kepemimpinan sangat tergantung kepada beberapa situasi. Seorang manajer/pemimpin

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



haruslah orang yang adaptif, dalam arti dapat menyesuaikan diri dengan situasi dimana ia berada.

Fiedler mengemukakan bahwa ada tiga variabel situasi yang dapat menentukan efektivitas seorang pemimpin, yang biasa disebut dengan *Fiedler's Contingency Models*, yaitu :

- Hubungan pemimpin-anggota, berhubungan dengan seberapa baik tingkat penerimaan anggota kelompok terhadap pemimpin.
- Struktur tugas, berkaitan dengan 'kerutinan' dari pekerjaan para bawahan dalam arti telah dirumuskan, sehingga tidak membingungkan.
- Posisi kekuasaan, berhubungan dengan penyediaan kewenangan formal yang diberikan kepada pemimpin tersebut.

### 3) **Kontinum Situasional**

Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt menyajikan teori bahwa kepemimpinan yang paling efektif dipengaruhi oleh 'kekuatan-kekuatan' yang terdapat pada :

- Sang pemimpin
- Pengikut (bawahan)
- Situasi yang berlaku

Kata mereka, setiap pemimpin menghadapi satu kontinum kepemimpinan, yang dapat dipilih olehnya dalam rangka upayanya memaksimalkan produktivitas organisasi yang harus dipimpin olehnya.





#### 4) Teori Kepemimpinan Jalur-tujuan

Robert House dan Terence Mitchel mengemukakan pendapat bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung dari dua macam proporsi dasar. Proporsi yang pertama adalah bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tingkat kepercayaan pihak bawahan bahwa perilaku pemimpin akan segera ataupun pada masa mendatang akan menjadi sumber kepuasan. Sedangkan proporsi kedua menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan akan mempengaruhi output pihak bawahan secara positif, apabila ia memberikan pembinaan, bantuan, bimbingan dan imbalan yang memadai untuk pelaksanaan unjuk kerja.

Ada dua buah variabel kontingensi yang harus dihadapi oleh para pimpinan yaitu:

- Sifat-sifat pribadi pihak bawahan.
- Tekanan-tekanan dari lingkungan yang dihadapi pihak bawahan dalam hal melaksanakan tujuan kerja mereka dan pemuas kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka.

#### 5) Teori Keputusan Kepemimpinan

Vroom dan Yetton mengidentifikasi lima macam kepemimpinan yang berlandaskan derajat partisipasi para karyawan dan kekuasaan dalam hal mengambil keputusan-keputusan organisatoris. Adapun kepemimpinan tersebut adalah :

- Otokratif I. Kepemimpinan ini menyatakan bahwa sang pemimpin harus memecahkan semua problem yang ada, dan secara individual



ia harus membuat suatu keputusan dengan memanfaatkan informasi yang tersedia pada saat keputusan tersebut dibuat.

- Otokratif II. Kepemimpinan ini menyatakan bahwa sang pemimpin harus mendapatkan informasi yang diperlukan dari pihak bawahan, dan kemudian secara pribadi, ia harus mengambil keputusan tanpa melibatkan para bawahannya dalam hal mengembangkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan alternatif.
- Konsultif I. Kepemimpinan ini menyarankan bahwa sang pemimpin harus berbagi informasi dengan pihak bawahan tentang problem yang dihadapi secara individual, kemudian ia harus mengupayakan agar pihak bawahan menyampaikan saran-saran mereka sehubungan dengan keputusan tersebut dan akhirnya ia harus mempertimbangkan masukan tersebut guna mengambil keputusan secara pribadi.
- Konsultif II. Kepemimpinan ini merekomendasikan bahwa sang pemimpin berbagi problem-problem dengan pihak bawahannya sebagai suatu kelompok yang kolektif, setelah ia harus mendapatkan ide-ide dan sasaran-sasaran dari kelompok tersebut, dan akhirnya ia mengambil keputusan yang berlandaskan pengaruh, rekomendasi, dan sasaran-sasaran alternatif dari pihak bawahan tadi
- Kelompok II. Kepemimpinan ini menyarankan agar sang pemimpin berbagi problem yang dihadapi dengan seluruh

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



kelompok yang ada, dan bersama-sama mereka menghasilkan dan mengevaluasi berbagai alternatif, dalam rangka upaya mencapai suatu keputusan berdasarkan suatu konsesus, atas problem yang ada. Pada kepemimpinan ini pemimpin menerima, menyesuaikan, dan mengimplementasi pemecahan-pemecahan yang disarankan oleh seluruh kelompoknya.

#### 2.1.4 Disiplin

Pengertian disiplin kerja menurut Alex S. Nitisemito (2001: 201) mengatakan bahwa, "Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak ". Misalnya, suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh merokok di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan dapat ditegakkan.

Ketika Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:192) mengemukakan bahwa "*Dicipline is Management Action to Enforce Organization Standards*". Menurut Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman organisasi.

Dalam hal yang sama, Anwar Prabu ( 2005 : 92 ) mengemukakan bahwa "disiplin adalah upaya sadar dan tanggung jawab dari seseorang untuk mengatur, mengendalikan dan mengontrol tingkah laku dan sikap hidupnya agar membuahkan hal – hal yang positif baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain".





Sedangkan Malayu S.P.Hasibuan ( 2005 : 193 ) berpendapat tentang kedisiplinan “ Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak”.

Muchdarsyah Sinungan (2000: 47) juga berpendapat tentang disiplin, bahwa:

“Disiplin kerja adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan ( *obidience* ) terhadap peraturan – peraturan atau ketentuan – ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu ”.

Dengan demikian, dalam disiplin apapun juga objeknya akan berkaitan dengan faktor yang menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin itu, yakni kesadaran, keteladanan dan adanya ketaatan pada peraturan. Itulah sebabnya Moenir dalam Lily japi (1999: 25) mengemukakan bahwa disiplin ditujukan terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan : ( 1 ) disiplin terhadap Waktu dan (2) disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku dan ada kalanya kedua hal tersebut tergabung menjadi satu.

Menurut Hurlock dalam Unaradjan ( 2003 : 11 ) terdapat dua konsep tentang disiplin yang berbeda, yaitu yang mengacu pada konsep “*negative*“ dan yang mengacu pada konsep “*positif*“. Menurut konsep *negative*, disiplin berarti pemantauan melalui otoritas eksternal. Konsep *negative* ini merupakan suatu

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





bentuk pengekangan melalui sesuatu yang tidak disukai atau menyakitkan. Konsep ini sebenarnya hampir mirip dengan hukuman. Hukuman itu tidak selalu melemahkan kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara yang disukai masyarakat, dan tidak juga menjamin bahwa tindakan salah yang ditinggalkan oleh perilaku dapat diterima. Tetapi diharapkan hukuman dapat meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Dalam pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa dibarengi dengan pemberian hukum yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Menurut konsep disiplin yang positif, disiplin serupa dengan konseling dan pendidikan yang menekankan perkembangan di dalam, yaitu disiplin diri kontrol diri yang mengarah pada disiplin dari dalam diri. Konsep disiplin yang negative mengarah pada ketidak matangan individu.

Dengan demikian, disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting, karena suatu usaha tidak akan megalami kemajuan tanpa adanya disiplin baik dari pihak atasan maupun bawahan. Sedangkan jenis disiplin menurut pendapat Terry dalam Liliy Japi (1999 : 22 ) ada dua macam, yaitu :

1. *Self Impose Discipline* ( disiplin yang timbul dengan sendirinya ).  
Merupakan jenis disiplin yang paling efektif, karena para karyawan memiliki disiplin kerja bukan disebabkan oleh rasa takut atas sanksi/hukuman yang diterima, apabila tidak patuh kepada atasan,

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



melainkan timbul karena kesadaran karyawan itu sendiri akan tugas baik dan memuaskan.

2. *Command Discipline* ( disiplin berdasarkan perintah ), merupakan disiplin yang timbul disebabkan karena adanya paksaan dan dorongan oleh rasa takut atas sanksi yang akan dikenakan oleh atasan, apabila perintahnya tidak dipatuhi.

Dengan kata lain, disiplin menggambarkan kondisi yang tertib dimana orang – orang yang ada dalam organisasi perusahaan tunduk pada peraturan – peraturan yang ada dengan senang hati. Dapat dikatakan pula bahwa disiplin merupakan alat untuk menggerakkan karyawan, sehingga pada saat mereka bekerja dengan semangat dan produktif untuk tercapainya prestasi karyawan itu sendiri maupun perusahaan dimana dia bekerja. Dalam kaitan ini, Gouzlan Saydam (2001:258 ) menyatakan, bahwa penerapan disiplin dalam kehidupan organisasi perusahaan ditujukan agar semua karyawan bersedia dengan sukarela mematuhi dan menaati segala peraturan serta tata tertib yang berlaku dalam organisasi itu tanpa paksaan.

Dengan demikian, di dalam disiplin yang menjadi faktor pokok adalah kesadaran dan keinsafan terhadap aturan – aturan yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Tanpa adanya disiplin yang tinggi, maka bisa berakibat merosotnya hasil produksi, inefisiensi, merosotnya semangat kerja dan terjadi kebocoran – kebocoran.

#### **a. Indikator –Indikator yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja**

Setelah memahami konsep kedisiplinan, sasaran yang ingin dicapai dari kedisiplinan dan pihak yang bertanggung jawab dalam hal kedisiplinan, maka

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



perlu pertimbangan beberapa indikator yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan.

Terdapat cukup banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan. Malayu S.P. Hasibuan ( 2005 : 194 ), mengatakan ada delapan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang dicapai harus ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan ( pekerjaan ) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh – sungguh dan berdisiplin dalam melaksanakannya.

2. Teladan Pimpinan

Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan menjadi contoh dan teladan bagi bawahannya. Oleh karena itu dia harus berdisiplin yang baik, jujur, adil serta sesuai antara kata dengan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinan mereka akan baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, maka perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan





karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

4. Keadilan

Keadilan yang dimaksud disini adalah keadilan dalam memberikan balas jasa dan pemberian hukuman. Keadilan akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya, oleh sebab itu setiap pemimpin harus senantiasa berlaku adil kepada bawahannya.

5. Pengawasan Melekat ( Waskat )

Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir – akhir ini dianggap paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan baik dalam lembaga swasta dan terlebih lagi dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap gairah kerja dan prestasi kerja bawahan.

6. Sanksi/Hukuman

Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sehingga sikap dan perilaku yang indiscipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Agar sanksi hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, adil dan sesuai dengan tingkatannya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





## 7. Ketegasan

Dalam hal ini pimpinan harus berani bertindak tegas dalam menghukum setiap karyawan indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

## 8. Hubungan Kemanusiaan

Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam arti serasi, harmonis dan mengikat baik vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan medisiplin kedisiplinan kerja yang baik pada organisasi.

Sebagai seorang panutan, maka pimpinan harus senantiasa menampakan perilaku yang dapat membangkitkan gairah dan disiplin kerja bawahannya. Seperti yang tercantum dalam asas kepemimpinan pancasila seperti dikatakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005: 170) antara lain sebagai berikut:

1. *Ing Ngarso Sung Tulodo*, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan sifat dan perbuatannya menjadi pola panutan bagi orang – orang yang dipimpinnya.
2. *Ing Madyo Mangun Karso*, artinya seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya.

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



3. *Tut Wuri Handayani*, artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang – orang yang disekelilingnya berjalan di depan dan bertanggung jawab.

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas hubungan setiap manusia dalam organisasi yang berarti bertanggung jawab atas pencipta iklim organisasi yang dipimpinnya, integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimum.

#### **b. Macam – macam Tindakan Disiplin**

Dalam rangka penerapan disiplin kerja, umumnya para ahli menyoroti melalui aspek tindakan dan pengaturan disiplin preventif dan korektif. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 :129 ), ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

##### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan – aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan untuk berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan – peraturan perusahaan. Jadi, disiplin preventif sangat mengandalkan disiplin pribadi masing – masing karyawan. Agar disiplin pribadi tersebut makin baik, maka lebih lanjut menurut Sondang P. Siagian (2002: 305 ) mengatakan paling tidak ada tiga hal yang perlu diperhatikan manajemen yaitu :

Pertama : Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi.

Kedua : Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang wajib dipenuhi.

Ketiga : Para karyawan didorong menentukan sendiri cara – cara berdisiplin diri dalam rangka ketentuan – ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para karyawan semata – mata. Untuk itu, organisasi harus mempunyai semacam pola pembinaan disiplin karyawan. Menurut Gouzlan Saydam (2001: 288 ). Pola pembinaan disiplin ini dapat berupa antara lain :

1. Menciptakan peraturan – peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para karyawan.
2. Menciptakan dan memberikan sanksi – sanksi bagi pelanggar disiplin.
3. Melakukan pembinaan disiplin melalui disiplin – disiplin kedisiplinan terus – menerus.

Dengan demikian, perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu – rambu yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Peraturan – peraturan itu antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang kerja dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara – cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain dalam perusahaan.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagainya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pelajaran pada pelanggar.

Dalam hal ini, ada beberapa saran yang dikemukakan oleh Hani T Handoko (2003: 209) tentang pendisiplinan, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar.
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain untuk melakukan kesalahan – kesalahan yang serupa.
3. Untuk menjaga beberapa standar kelompok supaya tetap konsisten dan efektif.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 : 130 ) yang mengemukakan bahwa :

*“Corrective discipline requires attention to due proces, which means that procedures show concern for the rights of the employee involved Maja requirements for due process include the following : 1) A presumltion ofinnocence until reasonable profane employees role in an offense is*



*presented. 2) The right to be heard and in some case to be represented by another person: 3) Discipline that is reasonable in relation to the offense involved. ”*

Keith Davis berpendapat bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya yang berarti prosedur harus menunjukkan karyawan yang bersangkutan benar – benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh karyawan lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya keterlibatan pelanggaran. Untuk mencapai keberhasilan dalam tujuan perusahaan dapat dilihat dari disiplin karyawan.

Sejalan dengan hal tersebut, Terry dalam Lily japi ( 1999 : 27 ) mengemukakan cara – cara untuk mencapai disiplin secara efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Usahakanlah agar setiap pelanggar mengoreksi kesalahannya.
2. Tekankan kepada setiap anggota kelompok betapa penting baginya serta sumbangsuhnya terhadap usaha – usaha yang kelompok.
3. Ikutilah uni formitas disiplin.
4. Usahakanlah adanya catatan – catatan tindakan disiplin yang cukup.
5. Bilamana terhadap adanya serikat buruh, usahakanlah agar dicapai bantuannya untuk menegakkan disiplin.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin korektif berkaitan dengan upaya memastikan bahwa semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan dapat ditaati oleh semua karyawan.

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



### c. Pelaksanaan Tindakan –Tindakan Pendisiplin

Dalam memberikan sanksi, mereka yang bertanggung jawab terhadap kedisiplin dalam organisasi perusahaan perlu menerapkan tindakan disiplin yang sifatnya mendidik, yaitu menurut Anwar Prabu Makunegara ( 2005 : 131 ) sebagai berikut :

- Tindakan dilaksanakan segera setelah pelanggaran.
- Berikan faktor pelanggaran serta sumbernya.
- Jelaskan peraturan yang dilanggar dan alasan penetapannya.
- Tanyakan apakah faktor bisa diterima ( relevansi sasaran tindakan dengan sasaran kerja ).
- Rumuskan tindakan korektif dalam bentuk yang positif.

Bagi karyawan yang tidak mengindahkan dengan tindakan – tindakan yang mendidik dan melanggar kedisiplinan, maka perlu diterapkan sanksi atas pelanggaran tata tertib yang telah ditentukan. Sanksi yang dimaksud dimulai dari teguran lisan, surat peringatan, skorsing sampai dengan tindakan hukuman yang memberatkan. Dalam hal ini perlu diperhatikan prinsip – prinsip pendisiplinan, sehingga tindakan yang diambil tidak menyalahi aturan yang telah ditetapkan.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (2000: 214 ), berdasarkan pengalaman dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam memberikan tindakan pendisiplinan perlu dijalankan dan memperhatikan beberapa pedoman seperti berikut :

#### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Pendisiplin hendaknya dilakukan secara pribadi. Artinya dalam memberikan pendisiplin pada karyawan yang indisipliner jangan memermalukan orang yang melanggar.
- Pendisiplin harus bersifat membangun. Artinya pimpinan dalam memberikan pendisiplinan tidak hanya menyalahkan, akan tetapi dibarengi dengan saran – saran untuk tidak melakukan tindakan yang serupa.
- Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan dengan segera, artinya dalam memberikan pendisiplinan dilakukan tepat pada waktunya dan jangan sampai mengulur – ngulur waktu, agar berhasil efektif.
- Dalam melakukan pendisiplinan harus bersifat adil. Artinya pada kesalahan yang sama harus diberikan hukuman yang sama pula, siapapun yang melakukannya tanpa pilih kasih.
- Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 : 131 ), mengemukakan bahwa dalam melakukan tindakan pendisiplinan atau pelaksanaan sanksi terhadap karyawan yang indisipliner dengan memberikan peringatan harus segera konsisten dan impersonal, seperti dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian peringatan

Dalam pemberian tindakan pendisiplinan yang pertama diberikan surat peringatan dari surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melakukan tindakan indisipliner harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten, hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi, ringannya sanksi dan mengabaikan disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang indisipliner tidak membeda-bedakan karyawan, tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya :

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Hasil
Fitria Dwi Y (2009)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi
Indah Permatasari (2010)	Pengaruh budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Daehan Global Cibadak Kabupaten Sukabumi	Terdapat pengaruh antara budaya kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan
Azmi Khalil Abqari (2011)	Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kota Bandung	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variabel X terhadap variabel Y.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu perencanaan dalam setiap penelitian, maka dapat dibangun suatu kerangka pemikiran yang jelas sebagai berikut : pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan gambaran bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai kaitan yang bersifat saling mendukung. Budaya organisasi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi belum tentu

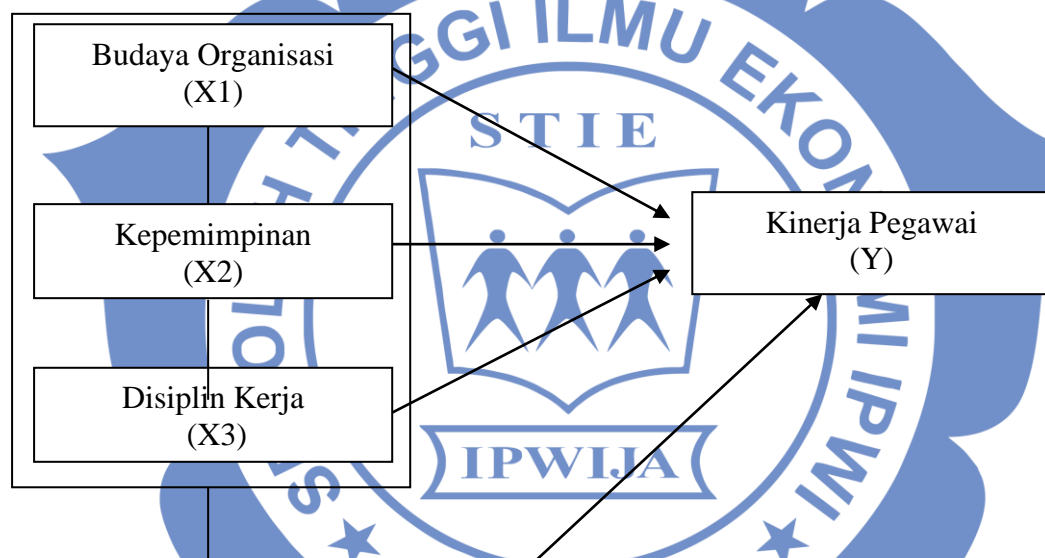
© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dapat mengoptimalkan kinerja pegawai jika belum disokong oleh kepemimpinan dan disiplin kerja yang baik. Dengan demikian budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas yang telah penulis sajikan sebelumnya, maka secara ringkas penulis akan membuat kerangka pemikiran dalam bentuk gambar sebagai berikut :

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang perlu diuji kebenarannya atau jawaban sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Menurut Sugiyono (2008:51) menyatakan bahwa : Hipotesis merupakan jawaban sementara atas penelitian yang sedang diteliti dan perlu diuji kebenaran atas penelitian tersebut.



Dilihat dari kerangka pemikiran tersebut diatas maka dapat dirumuskan suatu hipotesis dari penelitian ini adalah :

1.  $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi

$H_1$  = Terdapat pengaruh secara simultan antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi

2.  $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara parsial antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi

$H_1$  = Terdapat pengaruh secara parsial antara budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

##### 3.1.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan identifikasi istilah dan definisi yang akan digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Menurut Arikunto (2006:99) variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Hal ini senada dengan pendapat Bhisma Murti (2006:156) yang mengatakan variabel adalah fenomena yang mempunyai variasi nilai. Variasi nilai itu bisa diukur secara kualitatif atau kuantitatif. Sedangkan menurut Sutrisno (2003:437) variabel adalah semua keadaan, faktor, kondisi, perlakuan, atau tindakan yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen.

Arikunto (2006:101) membedakan variabel menjadi dua yaitu variabel yang mempengaruhi disebut variabel penyebab, variabel bebas, atau variabel independen (X), dan variabel akibat yang disebut variabel tak bebas, variabel tergantung, variabel terikat atau variabel dependen (Y).

##### 1. Budaya Organisasi (X1)

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya.

## 2. Kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan yang efektif dan produktif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, dan mengembangkan iklim yang kooperatif dalam kehidupan berorganisasi.

## 3. Disiplin Kerja (X3)

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan organisasi dan norma – norma sosial yang berlaku.

## 4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Agar konsep variabel yang diajukan dalam penelitian dapat diukur maka perlu dilakukan variabel tersebut didefinisikan terlebih dahulu agar terdapat kesamaan persepsi dalam mengkaji konsep yang sedang diteliti. Definisi ini merupakan definisi konkrit atau karakteristik konsep atau konstruk yang akan diukur (Bambang S. Soedibjo, 2004:46).

Dari konsep yang diajukan dalam tesis ini terdiri dari dua variabel, yaitu terdiri atas variabel bebas (*independent*) adalah budaya organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja dan variabel terikat/tidak bebas (*dependent*) adalah





kinerja pegawai. Berdasarkan kajian logis, maka konsep yang diukur dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini disajikan tabel operasional variabel sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Butir
<b>Budaya Organisasi (X1)</b>	1. <i>Artifacts</i>	1. Produk	Ordinal	1
		2. Jasa	Ordinal	2
		3. Tingkah Laku Anggota	Ordinal	3
	2. <i>Espoused Values</i>	1. Strategi	Ordinal	4
		2. Sasaran	Ordinal	5
		3. Filosofi	Ordinal	6
	3. <i>Basic Underlying Assumption</i>	1. Keyakinan	Ordinal	7
		2. Ketepatan	Ordinal	8
	<b>Kepemimpinan (X2)</b>	Hubungan pimpinan anggota	1. Iklim saling percaya	Ordinal
2. Sikap empati			Ordinal	2
3. Perhatian Sikap persahabatan			Ordinal	3
Struktur Tugas		1. Pembagian kerja	Ordinal	4
		2. Adanya program kerja	Ordinal	5
Posisi Kekuasaan		1. Wewenang pimpinan	Ordinal	6
	2. Otonomi pekerjaan	Ordinal	7	
<b>Disiplin Kerja (X3)</b>	Kemampuan	1. Kemampuan yang dimiliki	Ordinal	1
		2. Kesesuaian pendidikan	Ordinal	2
	Kesejahteraan (balas jasa)	1. Materi	Ordinal	3
		2. Non- materi	Ordinal	4
	Hukuman	1. Pemahaman peraturan	Ordinal	5
		2. Pemberlakuan hukuman/sanksi	Ordinal	6
	Ketegasan	1. Sifat pemberian hukuman	Ordinal	7
2. Ketegasan menghukum		Ordinal	8	
Teladan pimpinan	1. Kebijakan pimpinan	Ordinal	9	
	2. Sikap terhadap bawahan	Ordinal	10	
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	1. Kualitas Kerja	1. Mutu sesuai harapan	Ordinal	1
		2. Peningkatan mutu	Ordinal	2
	2. Ketepatan waktu	1. Penyelesaian tepat waktu	Ordinal	3
		2. Pemanfaatan waktu	Ordinal	4
	3. Inisiatif	1. Pemecahan masalah	Ordinal	5
		2. Kreativitas	Ordinal	6
	4. Kemampuan	1. Kesesuaian tugas	Ordinal	7
		2. Keinginan berprestasi	Ordinal	8
	5. Komunikasi	1. Hubungan dengan rekan kerja	Ordinal	9
		2. Hubungan dengan atasan	Ordinal	10

## 3.2. Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Pengertian populasi menurut pendapat Sugiyono (2002:72) adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi. Jumlah populasi semuanya sebanyak 21 orang pegawai.

### 3.2.2 Pengambilan Sampel

Sedangkan pengertian sampel adalah bagian dari populasi. Sampel berisikan subjek atau anggota yang dipilih dari populasi (Bambang S. Soedibjo, 2005: 102). Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 maka seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 21 orang pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Bambang S. Soedibjo (2005:88) data primer adalah informasi yang diperoleh pertama kali oleh peneliti menyangkut variabel yang menjadi tujuan utama penelitian. Untuk memperoleh jawaban dari responden, maka digunakan kusioner dengan sistem tertutup, artinya setiap pertanyaan telah disediakan jawabannya.



Untuk mengukur konsep yang akan diteliti, maka dibuat suatu instrumen dalam bentuk kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk melihat seberapa besar tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Responden diminta menyatakan kesetujuannya atau ketidaksetujuannya terhadap isi pernyataan kedalam lima kategori jawaban, yaitu :

**Tabel 3.2**  
**Pembobotan Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skor pernyataan positif (+)
Sangat setuju (a)	5
Setuju (b)	4
Ragu – ragu (c)	3
Tidak Setuju (d)	2
Sangat tidak setuju (e)	1

Sumber : Sugiyono (2001 : 75)

### 3.4 Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan software SPSS dengan lima tahap. Pertama frekuensi data. Tahap kedua, pengujian kualitas data, tahap ketiga, melakukan uji normalitas, tahap keempat melakukan analisis regresi berganda, dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

#### 3.4.1 Frekuensi Data

Frekuensi data merupakan tabel ringkasan data yang menunjukkan frekuensi/banyaknya objek pada setiap kelas yang ada. Tujuannya adalah untuk

mendapatkan informasi informasi lebih tentang data yang ada yang tidak dapat secara cepat diperoleh dengan melihat data aslinya.

### 3.4.2 Pengujian Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2002:144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Kemudian pengujian validitas tiap butir pernyataan dilakukan dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Kalau korelasi antara butir dengan skor total lebih kecil dari  $r_{tabel}$  ( $\alpha=0,1$  dan  $df = n-2$ ), maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Begitu juga sebaliknya, jika responden yang diperoleh lebih dari 30 orang, menurut Bambang S.Soedibjo (2005:76), maka kriteria valid adalah apabila nilai koefisien korelasi bernilai lebih dari 0,3 atau dengan kata lain, nilai kritis yang ditentukan adalah 0,3.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur (Nazir Moh, 2009:162). Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:154).





Instrumen yang dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

- a. Apabila nilai  $r_{\text{Alpha}}$  positif dan  $r_{\text{Aplha}} > r_{\text{tabel}}$  maka butir atau variabel tersebut reliabel
- b. Apabila nilai  $r_{\text{Alpha}}$  negatif dan  $r_{\text{Aplha}} < r_{\text{tabel}}$  ataupun  $r_{\text{Aplha}}$  negatif  $> r_{\text{tabel}}$  maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar daripada nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan taraf signifikan 10%.

### 3.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sebaran data dari variabel independen yakni : “Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi” berdistribusi normal. Alasan dilakukan uji ini adalah karena pemakaian teknik analisa korelasi yang akan dipergunakan mensyaratkan dipenuhinya ketentuan data dari variabel yang akan diteliti berdistribusi normal atau mendekati normal. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2003:226) yaitu “ Dalam analisis yang menggunakan statistik, distribusi sampel harus mengarah berdistribusi normal “.

Selanjutnya hasil nilai “ Chi Kuadrat “ hitung ini dikonsultasikan dengan nilai “Chi Kuadrat” tabel dengan derajat kebebasan (df) = k-1 dan taraf signifikan  $\alpha = 10\%$ . Distribusi data akan dikatakan normal apabila  $X^2_{\text{hitung}}$  lebih kecil dari



$X^2_{\text{tabel}}$ . Hal ini juga berarti nilai – nilai yang diobservasi tidak menyimpang secara signifikan dari frekuensi harapan.

### 3.4.4 Analisis Kuantitatif

#### 1. Analisis Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dimana variabel lainnya yang dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel kontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan kedua variabel tidak dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada dasarnya nilai ( $r$ ) dapat bervariasi dari -1 sampai +1. Dengan demikian ada tiga kemungkinan hasil yang diperoleh antara lain :

- a. Jika nilai  $r = -1$  atau mendekati -1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat negatif.
- b. Jika nilai  $r = 0$  atau mendekati 0 berarti kedua variabel tidak mempunyai hubungan
- c. Jika nilai  $r = 1$  atau mendekati 1 berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat atau positif

#### 2. Analisis Korelasi berganda

Guna mengetahui lebih lanjut besarnya “pengaruh antara budaya organisasai, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi “ maka perlu diketahui nilai koefisien berganda nilai ( $R$ ).



### 3. Analisis Regresi Berganda

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda (Sugiyono, 2007:211) dengan menggunakan rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 \dots\dots + b_n X_n +$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

X<sub>3</sub> = Disiplin Kerja

b<sub>1</sub> b<sub>2</sub> b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

e = Residual

### 4. Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel terikat. Untuk mengetahui apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan mengetahui :

#### a. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil



berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Untuk mengetahui seberapa besarkah variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat, perlu diketahui nilai koefisien determinasi  $R^2$  karena nilai variabel bebas yang diukur terdiri dari nilai *rasio absolute* dan nilai perbandingan, kegunaan dari  $R^2$  adalah : untuk mengukur besarnya persentase dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus :

$$KD = r^2 \times 100 \%$$

#### b. Hasil Uji Kelayakan Model ( Uji Statistik F )

Hasil uji kelayakan model (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan (Ghozali, 2005).

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.01 atau 10% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.





Setelah dilakukan uji  $F_{hitung}$  penulis akan menggunakan keputusan uji berikut ini :

- $H_0$  = diterima jika  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- $H_0$  = ditolak jika  $F_{hitung} <$  dari  $F_{tabel}$  tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

### c. Uji Signifikasi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikasi parameter individual (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan  $\alpha = 10\%$  (Ghozali, 2005:211). Kriteria pengujian berdasarkan propabilitas sebagai berikut :

- jika  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak ada pengaruh signifikan.
- jika  $F_{hitung} <$  dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima tidak ada pengaruh.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan disiplin kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi. 98,3% variasi pada kinerja pegawai ditentukan oleh disiplin, kepemimpinan dan disiplin kerja. Sedangkan sisanya sebesar 7,5% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini atau budaya organisasi, kepemimpinan dan disiplin kerja mampu menjelaskan 98,3% variasi pada kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif ( $B_1 = 0,945$ ) dan signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi budaya organisasi maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi
3. Kepemimpinan berpengaruh positif ( $B_2 = 0,982$ ) dan signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kepemimpinan maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif ( $B_3 = 0,978$ ) dan signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin kerja

maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisa hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 2 indikator dari budaya organisasi ( $X_1$ ) yang menyatakan ragu-ragu, yang berarti bahwa tidak semua pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi menerima dengan adanya budaya organisasi yang sedang berjalan sekarang ini. Atau dengan kata lain budaya organisasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi dinilai kurang baik. Dengan demikian maka bagi Kepala Dinas agar terus membantu mempertahankan dan mensosialisasikan budaya organisasi kepada semua pegawai yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.
2. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada satu dari indikator dari kepemimpinan ( $X_2$ ) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu terhadap kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut adanya program kerja yang direncanakan oleh Dinas Kependudukan. Selama ini pegawai merasa tidak adanya program kerja

yang pasti yang dibuat serta di sosialisasikan kepada pegawai oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi.

3. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada dua indikator dari disiplin kerja ( $X_3$ ) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu oleh responden terhadap disiplin kerja yang diterapkan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut pemahaman peraturan dan materi oleh karena itu pihak Dinas harus memperhatikan pendapatan atau gaji yang diterima oleh pegawai tidak cukup untuk menutupi kebutuhan setiap pegawai, serta tidak semua pegawai memahami peraturan yang diterapkan oleh Dinas Kependudukan.
4. Melihat dari nilai korelasi dan analisis regresi secara komprehensif yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$ , maka apabila ketiga variabel independen (yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja pegawai) ditingkatkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, sehingga bagi pimpinan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Sukabumi apabila ingin lebih signifikan meningkatkan kinerja pegawai, maka secara keseluruhan ketiga variabel yang mempengaruhi tersebut yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja pegawai harus ditingkatkan secara bersama-sama.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Alex S Nitisemoro 2001. *Disiplin Kerja Edisi Revisi*. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Bambang S. Soedibjo. 2005. *Pengantar Metode Penelitian*. STIE PASIM: Bandung
- Buchari Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstroom. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid I dan II. Alih bahasa: Agus Dharma. Erlangga: Jakarta
- Eugene McKenna & Nic Beech. 2000. *Budaya Organisasi*. Erlangga: Jakarta
- Fiedler. 2000 *Kepemimpinan*. Edisi Ketujuh. Jilid I Erlangga: Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1992. *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Terjemahan: Moh. Mas'ud. Erlangga: Jakarta
- Gibson, 2009 *Manajemen dan Kinerja* Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Jauch, Lawrence R & Wiliam R. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih bahasa: Murad dan AR. Hendry Sitanggang, PT. Erlangga: Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. PT. Gunung Agung: Jakarta
- Mamduh Hanafi. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga: Jakarta
- Marwansyah dan Mukarram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga POLBAN : Bandung
- M. Manullang. 1994. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Muchdarsyah Sinungan. 2000. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia: Jakarta



Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 dan Jilid 2. Edisi Kedelapan. Alihbahasa: Hadyana Pujaatmaka PT.Prenhallindo:Jakarta

Sarah Cook. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara:Jakarta

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bumi Aksara:Jakarta

Sikula, Andrew F. 1996. *Personel Administration and Human Resources Management*. Terjemahan:Bambang Wahyudi. Jhon Wileys & Sons Inc: Santa Barbara, New York

Wheelen, Thomas L. & David J. Hunger. 2001. *Manajemen Strategis*. Edisi I. Alihbahasa:Julianto Agung. PT. Andi : Yogyakarta

Winarno Surahmad. 1994 . *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Penerbit Tarsito: Bandung

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Moh. As'ad, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia seri Psikologi Industri*. Jakarta.

Muchdarsyah Sinungan, 1995. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Taliziduhu Ndraha. 2002 *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta

T. Hani Handoko, 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.

Triguno,2000. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.

Terry, George R, 1993. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

Winardi. 1993. *Manajer dan Manajemen*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta