



**KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BIRO
ORGANISASI DAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT JENDERAL
KEMENTERIAN PERTANIAN**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**



Oleh

SITTI YOLIANDA NURHAPY

NIM : 201162254

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2013**

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Membangun sebuah institusi yang berkualitas memang membutuhkan kerja keras diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas pula. Untuk itu sudah sewajarnya sebuah tatanan pemerintah terus berupaya mengelola dan membina sumber daya manusianya secara tepat. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu mewujudkan program-program kerjanya. Upaya demi upaya harus dilakukan Kementerian Pertanian khususnya di Biro Organisasi dan Kepegawaian sehingga dapat optimal dalam menjalankan tugasnya. Visi dan Misi Biro Organisasi dan Kepegawaian dapat dicapai maka pengembangan sumber daya manusia (SDM) perlu mendapat perhatian yang serius dan harus dikelola secara baik dan berkesinambungan. Kinerja sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu instansi perlu ditingkatkan guna mendukung program pembangunan pertanian secara menyeluruh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, tetapi kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah pengaruh langsung, bukan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening motivasi. Budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening motivasi. Total pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 0,333 sedangkan total pengaruh budaya kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,199. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan dibandingkan oleh budaya kerja. Motivasi bukan merupakan variabel intervening yang dapat menjadi variabel prantara adalah pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja. Tetapi motivasi merupakan variabel independen yang langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Prioritas peningkatan kinerja adalah perbaikan kepemimpinan, kemudian diiringi dengan peningkatan motivasi sebagai prioritas kedua. Saran yang diajukan berkenaan dengan penelitian ini adalah agar pimpinan harus meningkatkan kualitas diri dan kualitas kepemimpinannya agar kinerja pegawai juga dapat meningkat, di lain pihak diupayakan peningkatan motivasi kerja agar tercipta peningkatan kinerja bagi pegawai. di Biro Organisasi Dan Kepegawaian Sekretariat jenderal Kementerian Pertanian.

Kata kunci : kepemimpinan, budaya kerja, motivasi, kinerja pegawai.



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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRACT

Build a quality institution that it requires hard work balanced with the availability of qualified human resources as well. For it has been granted an order of government continue to manage and develop human resources appropriately. With qualified human resources is expected to realize its programs. Efforts should be made by the Ministry of Agriculture efforts especially in Organization and Personnel Bureau so as to optimally carry out their duties. Vision and Mission Organization and Personnel Bureau can be reached then the development of human resources (HR) needs serious attention and should be well managed and sustainable. Performance as one key to the success of an agency needs to be improved in order to support agricultural development program as a whole.

The results showed that the effect on motivational leadership, but leadership directly affects employee performance. This shows that the effect of leadership on performance is a direct effect, not the indirect effects through intervening variables motivation. Work culture influence employee motivation and employee performance. This shows that the effect on the performance of the work culture, both directly and indirectly through intervening variables motivation. Total Total effect of leadership on performance is at 0,333 while the total effect on the performance of the work culture is 0.199. This shows that employee performance is more influenced by the leadership than by the work culture. Motivation is not an intervening variable that can be prantara variable is the influence of culture on leadership and performance. But motivation is an independent variable that directly affect the performance of the employee. Priority is the improvement of leadership performance improvement, then accompanied with increased motivation as a second priority. Suggestions put forward with respect to this research is that leadership must improve themselves and the quality of leadership that can also increase employee performance, on the other hand to boost employee motivation in order to create improved performance for employees. in Bureau of Organization and Personnel Secretary General Ministry of Agriculture.

Keywords: leadership, culture, motivation, employee performance.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian”.

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

Semoga penelitian ini dapat berguna bagi Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian dalam mengelola SDMnya secara berkualitas demi memajukan pertanian dan menyejahterakan petani Indonesia serta mewujudkan program-program yang telah dicanangkan untuk kemakmuran masyarakat.

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

1. Ibu Dr. Anna Wulandari, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk mendukung dan memberikan bimbingan dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Heru Mulyanto, SE., MM selaku Ketua Program MM STIE IPWIJA.
3. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA atas kebijaksanaan yang telah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi.
4. Seluruh jajaran pimpinan dan staf pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian yang telah banyak membantu penulis baik dalam hal informasi dan penyediaan data maupun dalam pengisian kuesioner sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.



5. Seluruh staf pengajar dan Civitas Akademika Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu sehingga tesis ini dapat diselesaikan pada waktunya.
7. Ayah dan Ibu tercinta yang telah banyak memberikan dukungan baik moril maupun materil selama penulis menyelesaikan program studi Magister Manajemen.
8. Suami tercinta dan anak-anak terkasih yang telah memberikan dukungan dan pengertiannya sejak dimulainya perkuliahan sampai tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Meskipun penulis telah berupaya semaksimal mungkin namun harus diakui masih banyak kekurangan disana-sini untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan.

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

Jakarta, 2013

Penulis,

© 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© 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 ISI

HALAMAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
LAMPIRAN.....	xv
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	11
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Kegunaan Penelitian.....	13
1.5. Sistematika Penulisan	14
BAB 2 : KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Teori	16
2.1.1. Kepemimpinan	16
2.1.2. Budaya Kerja.....	27
2.1.3. Motivasi	51
2.1.4. Kinerja Pegawai	61
2.2. Penelitian Terdahulu	72
2.3. Hipotesis Penelitian.....	77
BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Kerangka Penelitian	79
3.2 Definisi Variabel	81
3.2.1 Definisi Konseptual.....	81
3.2.2 Definisi Operasional.....	83
3.3 Populasi dan Sampel	86
3.4 Sumber Data.....	87
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	87
3.6 Metode Analisis Data.....	89



© 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 4	: HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN	
	4.1 Hasil Penelitian	97
	4.2 Deskripsi Responden.....	107
	4.3 Uji Validitas Dan Reliabilitas Data.....	110
	4.4 Uji Normalitas Data	114
	4.5 Deskripsi Data	117
	4.6 Analisis Statistik dan Pengujian Hipotesis.....	121
	4.7 Pembatasan Hasil	129
	4.8 Implikasi Manajerial	131
BAB 5	: KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1 Kesimpulan	133
	5.2 Saran-saran	136

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN





© 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 ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasional Variabel Penelitian.....	79
Tabel 3.2	Jumlah Populasi dan Sampel.....	87
Tabel 3.3	Pilihan Jawaban Variabel Independen Dan Dependen	88
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	108
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	109
Tabel 4.3	Rangkuman Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kinerja.....	110
Tabel 4.4	Rangkuman Uji Validitas Reliabilitas Variabel Motivasi.....	111
Tabel 4.5	Rangkuman Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepemimpinan	112
Tabel 4.6	Rangkuman Uji Validitas Reliabilitas Variabel Budaya Kerja	113
Tabel 4.7	Uji Normalitas Variabel Kinerja.....	115
Tabel 4.8	Uji Normalitas Variabel Motivasi.....	115
Tabel 4.9	Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan	116
Tabel 4.10	Uji Normalitas Variabel Budaya Kerja.....	117
Tabel 4.11	Deskripsi Statistik Variabel Kinerja.....	118
Tabel 4.12	Deskripsi Statistik Variabel Motivasi	119
Tabel 4.13	Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan.....	120
Tabel 4.14	Deskripsi Statistik Variabel Budaya Kerja	121
Tabel 4.15	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi Ganda Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi (Y_1)	122
Tabel 4.16	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi Ganda Kepemimpinan (X_1), Budaya Kerja (X_2) dan Motivasi (Y_1) terhadap Kinerja(Y_2)	125

Tabel 4.17	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total	128
------------	---------------------------------------------------------------------	-----



© 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



© 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 GAMBAR

Gambar 3.1 Skema Kerangka Pemikiran	79
Gambar 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	108
Gambar 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	109
Gambar 4.3 Model Pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi (Y_1) untuk meningkatkan Kinerja (Y_2)	129





© 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 LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Distribusi Jawaban Responden
- Lampiran 3 Uji Validitas Reliabilitas
- Lampiran 4 Uji Normalitas Data
- Lampiran 5 Deskripsi Data
- Lampiran 6 Pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi (Y_1)
- Lampiran 7 Pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) dan Motivasi (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2)





BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin global, pengelolaan suatu organisasi harus dilakukan secara profesional serta produktif sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan hidupnya dan terus berkembang seiring dengan kemajuan jaman. Konsep pengembangan umumnya dilakukan terhadap pegawai yang berfungsi sebagai roda penggerak organisasi. Pengembangan pegawai harus dilakukan dengan kontinuitas yang terpelihara baik serta terarah. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah pegawai sebagai sumber daya manusia yang handal tidak muncul begitu saja namun memerlukan suatu proses pengembangan yang bertahap dan berkesinambungan.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam berbagai sektor karena sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk menggerakkan sumber daya yang lain yang ada dalam perusahaan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia mengakibatkan suatu organisasi harus mengalokasikan sejumlah dana yang cukup besar untuk peningkatan sumber daya manusia tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung faktor sumber daya manusia dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk



© 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

menghubungkan tugas-tugas baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sektor pertanian memegang peranan sangat besar dalam pengurangan kemiskinan, pengurangan pengangguran, pertumbuhan ekonomi makro, peningkatan investasi, peningkatan ekspor dan penumbuhan sektor-sektor ekonomi utama. Disamping itu sektor pertanian juga memiliki kontribusi tak langsung terhadap perekonomian nasional berupa munculnya dampak *multiplier effect* akibat adanya keterkaitan *input-output* antar industri, konsumsi dan investasi. Oleh karenanya sektor pertanian sangat layak untuk dijadikan sektor andalan dalam pembangunan perekonomian nasional. Pembangunan ekonomi yang berbasis pertanian merupakan kegiatan strategis di Indonesia karena potensi sumber daya alam yang dimiliki bidang pertanian mampu melibatkan tenaga kerja yang cukup besar.

Setiap instansi dalam mengembangkan usahanya senantiasa harus memperhatikan sumber daya manusianya. Sebab sumber daya manusia dalam instansi adalah hal yang sangat penting. Manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang senantiasa berada melekat baik manusia sebagai anggota masyarakat ataupun anggota organisasi. Manusia merupakan faktor produksi yang menentukan berhasil atau tidaknya instansi mencapai tujuan. Suksesnya suatu instansi atau



© 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

organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta di dukung oleh beberapa faktor produksi lainnya.

Membangun sebuah institusi yang berkualitas memang membutuhkan kerja keras diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas pula. Untuk itu sudah sewajarnya sebuah tatanan pemerintah terus berupaya mengelola dan membina sumber daya manusianya secara tepat. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas diharapkan mampu mewujudkan program-program kerjanya. Upaya demi upaya harus dilakukan Kementerian Pertanian khususnya di Biro Organisasi dan Kepegawaian sehingga dapat optimal dalam menjalankan tugasnya. Walaupun hal tersebut tidaklah mudah karena harus ada sinergitas yang baik antara pimpinan dengan bawahan. Apalagi dalam mewujudkan visi misi institusi tentunya harus ada komitmen dalam mewujudkannya. Sumber daya manusia atau aparat yang ada harus dibina secara tepat sehingga apa yang dihasilkan akan optimal dalam membangun pertanian di Indonesia.

Agar Visi dan Misi Biro Organisasi dan Kepegawaian dapat dicapai maka pengembangan sumber daya manusia (SDM) perlu mendapat perhatian yang serius dan harus dikelola secara baik dan berkesinambungan. Kinerja sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu instansi perlu ditingkatkan guna mendukung program pembangunan pertanian secara menyeluruh. Faktor penting dalam keberhasilan kinerja



© 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

suatu organisasi adalah adanya pegawai yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi. Menurut Stoner dan Freeman (1992:426) ada tiga hal penting yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Kinerja seseorang tidak timbul dengan mudah tetapi secara intern pribadi manusia itu sendiri dan secara ekstern dengan memberi stimulasi seperti komunikasi, motivasi, pengendalian dan kepemimpinan. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang adalah faktor individual, organisasional dan psikologis (Gibson et.al.1992:52). Bagaimana kinerja SDM Biro Organisasi dan Kepegawaian tersebut dapat ditingkatkan merupakan masalah dan tantangan utama yang harus dihadapi pemerintah dalam hal ini Biro Organisasi dan Kepegawaian. Untuk mencapai kondisi tersebut instansi memiliki upaya yang dapat ditempuh yaitu kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi.

Terdapat dua sumberdaya yang sangat penting didalam suatu instansi baik instansi pemerintah maupun swasta yaitu sumberdaya manusia yang merupakan unsur utama itu sendiri seperti pimpinan dan bawahan dan faktor pendukung seperti sarana dan prasarana yang menunjang serta dana yang mencukupi. Untuk mencapai suatu tujuan maka kedua sumberdaya tersebut perlu ditata dengan baik sehingga dapat bekerja saling menunjang sesuai dengan fungsinya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.



© 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

Untuk mengkoordinasikan sumberdaya yang ada maka diperlukan seorang pimpinan. Seorang pimpinan dalam suatu instansi memainkan peranan yang sangat penting dan seorang pemimpin harus efektif didalam menjalankan tugas kepemimpinannya, menumbuhkembangkan dan memberdayakan segala sumberdaya yang tersedia guna mencapai tujuan juga menciptakan suasana atau iklim kerja yang kondusif dan kekeluargaan serta dituntut untuk menunjukkan kemampuannya didalam memegang kemudi suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci karena kepemimpinan seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dalam organisasi. Maka kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan hubungan antar tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi renggang.

Kepemimpinan merupakan subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin di bidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan atau memimpin negara. Ilmuwan sosial berusaha untuk mengetahui ciri-ciri, kemampuan, perilaku, sumber-sumber kekuasaan atau aspek situasi yang menentukan bagaimana pemimpin yang baik dapat mempengaruhi para



© 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

pengikutnya dan menyelesaikan masalah didalam kelompoknya. Pertanyaan lain adalah mengapa beberapa orang muncul menjadi seorang pemimpin dan faktor apa saja yang menentukan cara pemimpin tersebut bertindak tetapi yang paling mendapat perhatian adalah efektivitas pemimpin (Gary Yuki, 2010:2).

Salah satu tanggung jawab kepemimpinan yang paling penting dan paling sulit adalah memandu dan memudahkan proses pembuatan suatu perubahan besar dalam suatu organisasi. Orang cenderung untuk menolak perubahan besar karena banyak alasan termasuk rasa tidak percaya, keraguan tentang kebutuhan akan perubahan, keraguan tentang kemungkinan perubahan, keraguan bahwa manfaatnya membenarkan harganya, ketakutan kerugian ekonomis, ketakutan kehilangan status dan kekuasaan, ketakutan akan kegagalan pribadi, persepsi bahwa perubahan tidak konsisten dengan nilai (Gary Yuki, 2010:359).

Peran kepemimpinan merupakan suatu karakteristik penting dalam sebuah organisasi. Perubahan yang semakin pesat, radikal dan serentak untuk memiliki kompetensi dalam memimpin organisasinya. “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”. (Robbins, 2006:432). Jadi, kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dalam mengarahkan dan mempengaruhi sekelompok orang (bawahan) untuk mencapai tujuan tertentu.



© 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

Dalam melaksanakan proses kepemimpinan tersebut biasanya orang yang melakukan hal tersebut haruslah juga mempunyai jiwa pemimpin sebagai pribadi manusia. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di suatu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan (Kartono, 2001:33).

Motivasi adalah faktor krusial dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Perbedaan motivasi membuat setiap orang berperilaku dan bereaksi berbeda pada suatu jenis pekerjaan. Disamping itu tinggi rendahnya motivasi seseorang juga berpengaruh pada kinerja. Kinerja yang tinggi akan membuat pegawai semakin loyal terhadap organisasinya dan semakin termotivasi untuk bekerja dengan rasa senang sehingga akan mencapai produktivitas yang tinggi pula (Wiyono dan Hakim, 2009). Teori yang diterima secara luas mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori Pengharapan mengatakan bahwa seorang pegawai dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya tersebut akan mengantar suatu penilaian kinerja yang baik dan penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (imbalan) seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi (Karjantoro, 2004).

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

Sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional aparatur pemerintah, salah satu arah kebijakan yang ditempuh adalah dengan mengoptimalkan kemampuan aparatur pemerintah serta melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan fungsi aparatur sebagai pelayan publik. Peningkatan kemampuan aparatur tersebut meliputi peningkatan profesionalisme birokrasi, dedikasi, motivasi, disiplin dan sikap mental yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Motivasi kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang cukup menentukan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pemberian pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu perlu adanya motivasi sehingga aparatur atau SDM yang ada dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Era baru yang berusaha menciptakan *good governance* di lingkungan birokrasi publik sangat perlu pendekatan motivasi. Pendekatan motivasi digunakan sebagai instrumen yang baik untuk mendorong pegawai. Kekhasan motivasi sebagai pendekatan yang berciri *good governance* hendaknya memperhitungkan aspek fisik, psikologis dan sosiologis secara seimbang dalam pemberian motivasi pegawai. Untuk dapat memotivasi dengan tepat diperlukan program motivasi disertai dengan pertimbangan aspek-aspek personal yang valid.

Motivasi harus diberikan secara seimbang yaitu pemenuhan antara kebutuhan materi dan non materi. Hal ini harus disadari oleh institusi bahwa untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi harus dapat



© 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

menyejahterakan para pegawainya. Motivasi harus berdampak positif bagi kelangsungan hidup sehingga pegawai merasa puas dalam menjalankan tugasnya. Motivasi akan tepat ketika ada kesadaran institusi bahwa sumber daya manusia yang ada harus dikelola dan disemangati secara berkelanjutan. Supardi dan Anwar (2004:47) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Dengan demikian motivasi yang diberikan harus dapat memberikan manfaat yang besar bagi pegawai sehingga pegawai dapat bekerja lebih baik. Motivasi sebagai keadaan diri pegawai yang mendorong keinginan individu ini tentunya harus dikelola dengan baik sehingga dapat optimal dalam implementasinya. Hal ini harus disadari bahwa dengan pemberian motivasi akan terus membuat diri pegawai semakin bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

Selain faktor kepemimpinan dan motivasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya kerja. Budaya kerja dapat diartikan sebagai sistem atau pola nilai-nilai kepercayaan-kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan-kebiasaan seseorang atau suatu kelompok orang yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara kerja yang dipengaruhi budaya masyarakat setempat dan budaya kerja tempat mereka bekerja (Dewabrata dan Ma'mun, 2001). Dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerjasama dengan sesama pegawai 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Tika, 2008:120).

Budaya yang kuat adalah budaya yang memegang nilai inti organisasi secara intensif dan dianut bersama sehingga mampu meningkatkan kinerja secara optimal. Brown dan Dennis (1980) dalam Syafar (1999) menyatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi organisasi dalam berbagai cara artinya dengan peningkatan terhadap budaya kerja maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut Kotter dan Heskett (1992) dalam Tjahjono (2004) menjelaskan bahwa budaya kerja diyakini sebagai salah satu faktor penentu (*key variable factors*) kesuksesan kinerja organisasional.

Kualitas aparatur di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian masih berkinerja rendah karena masih banyak pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas. Secara umum birokrasi pemerintahan belum efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, berjalan lambat, belum proporsional dan profesional. Hampir 50% Pegawai Negeri Sipil belum produktif, efisien dan efektif ditinjau dari aspek kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan pengawasan (Sinar Harapan 15 Januari 2004).

Di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian masih terdapat perbedaan yang cukup besar antara kinerja pegawai yang satu dengan kinerja pegawai yang lainnya.

Perbedaan tersebut bisa terjadi karena banyak pegawai dalam bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan standar minimal yang menjadi budayanya sementara ada pegawai yang lainnya dapat bekerja secara aktif, antusias mengabdikan dirinya untuk kepentingan organisasi. Untuk menghasilkan kinerja yang produktif dari setiap pegawai tersebut maka seorang pemimpin perlu memberikan motivasi yang dapat mengarahkan terciptanya budaya kerja yang kuat artinya setiap pegawai harus mampu secara mandiri, kreatif dan dinamis menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan kajian lebih mendalam tentang “Kepemimpinan, Budaya Kerja, Motivasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pokok-pokok permasalahan seperti yang diuraikan dalam latar belakang masalah maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian?

2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian melalui variabel intervening motivasi?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian ?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian melalui variabel intervening motivasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian melalui variabel intervening motivasi.

3. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian melalui variabel intervening motivasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan berfikir dalam mengaplikasikan ilmu yang didapat serta memberikan tambahan informasi untuk dapat dipergunakan sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Instansi

Memberikan masukan terhadap masalah yang dihadapi serta memberikan bahan pertimbangan guna mengambil langkah kebijaksanaan selanjutnya khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.

3. Pihak Lain

Sebagai bahan literatur atau sumber informasi dan dapat dijadikan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah mengetahui isi keseluruhan secara garis besarnya antara bab yang satu dengan bab lainnya maka penulis uraikan sistematika penulisannya sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menguraikan atau memaparkan konsep teoritik kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan kinerja pegawai, kajian hasil penelitian terdahulu serta hipotesis penelitian.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini dijelaskan kerangka pemikiran, definisi konseptual dan operasional variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, pengujian instrumen berupa uji validitas dan reliabilitas serta metode analisis data



© 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 menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Versi 19 for Windows*.

BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan mengetengahkan atau memaparkan analisis data dan pembahasan hasil.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini, penulis membuat suatu kesimpulan dari uraian hasil analisis serta saran yang sekiranya bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi pihak organisasi atau tempat penulis melakukan penelitian.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan, ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Beberapa penelitian memperlihatkan bahwa tidak ada “satu cara terbaik” untuk memimpin pegawai hal ini tergantung kepada pemimpin, pegawai dan situasi yang ada. Baik buruknya kepemimpinan dalam organisasi tidak hanya tergantung pada kualitas pemimpin tetapi bergantung pula pada kesediaan orang yang dipimpin dan situasi yang sedang dihadapi oleh pemimpin.

Menurut S.P. Siagian (1995) kepemimpinan adalah:

“Inti dari manajemen karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan (aktivitas) untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama”.

Kepemimpinan mempunyai fungsi untuk memadu, menuntun, memberi atau membangkitkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Hill dan Carol (1997) berpendapat kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Fungsi utama pemimpin pada zaman manapun adalah memberikan jawaban secara arif, efektif dan produktif atas berbagai tantangan dan permasalahan yang sedang dihadapi zamannya. Hal tersebut dilakukan bersama-sama dengan orang-orang yang dipimpinnya sesuai dengan posisi dan peran masing-masing dari dan dalam organisasi yang dipimpinnya serta dengan nilai-nilai kemanusiaan dan peradaban yang menghikmatikan kehidupan masyarakat bahkan bangsa-bangsa.

Kompetensi dan kualifikasi kepemimpinan yang tersirat dalam tugas dan fungsi pemimpin tersebut pada hakikinya berlaku pada setiap zaman. Untuk dapat berperan seperti itu maka kepemimpinan harus memiliki kompetensi dan karakteristik yang terkandung dalam pengertian arif, efektif dan produktif dihubungkan dengan berbagai tantangan internal dan eksternal dari organisasi yang dipimpinnya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain. Kepemimpinan

dikatakan berhasil jika yang dipengaruhi mau melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pimpinan). Namun berhasil belum tentu efektif. Kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, penuh keyakinan bukannya terpaksa dan merasa bahwa apa yang dikerjakannya dianggap sesuai dengan harapannya (Soehardi Sigit, 2003).

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah:

“upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai”.

Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah ‘suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki’. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah ‘kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan’.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peran pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada 3 (tiga) bentuk yaitu peran interpersonal, peran informasional dan peran

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pengambilan keputusan. Peran interpersonal adalah seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peran informasional adalah seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan adalah sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dalam menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalis dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Anoraga et. al. (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada 9 (sembilan) peran kepemimpinan dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pembuat

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kebijakan, ahli, pelaksana, pengendali, pemberi hadiah atau hukuman, teladan dan lambang atau simbol, tempat menimpakan segala kesalahan dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Kepemimpinan akan berlangsung efektif bila mampu memenuhi fungsinya meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya. Dalam hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung didalam kelompok atau organisasi masing-masing. Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi kepemimpinan dengan kerjasama dan bantuan orang-orang yang dipimpinnya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hill dan Carol (1997) memiliki 2 (dua) dimensi yaitu dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya dan dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Banyak gaya yang dewasa ini digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin. Salah satu tipologi yang umum dikenal adalah yang menyatakan bahwa para pemimpin pada dasarnya dikategorikan dalam 5 (lima) tipe yaitu :

1. Tipe Otokratik

Dalam hal pengambilan keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan. Dalam memelihara hubungan dengan para bawahannya manajer yang otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya. Seorang pemimpin yang otokratik biasanya berorientasi pada kekuasaan bukan berorientasi relasional. Dapat disimpulkan gaya otokratik bukan yang didambakan oleh para bawahan karena unsur manusia sering diabaikan.

2. Tipe Paternalistik

Dalam hal pengambilan keputusan menggunakan cara mengambil keputusan sendiri kemudian menjual kepada para bawahannya tanpa melibatkan para bawahan dalam pengambilan keputusan, hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak. Dalam menjalankan fungsi-

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

fungsi kepemimpinannya pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran bahwa kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi. Apabila sudah terpenuhi maka para bawahan akan mencurahkan perhatian pada pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Orientasi gaya kepemimpinan paternalistik ditujukan pada dua hal yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan baik dengan para bawahannya sebagaimana seorang bapak akan selalu berusaha memelihara hubungan yang serasi dengan anak-anaknya.

3. Tipe Kharismatik

Pemahaman tentang kepemimpinan kharismatik bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan. Seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal yaitu berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

4. Tipe *Laissez Faire*

Pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pada penyelesaian tugas. Titik tolak pemikiran yang digunakan adalah jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahannya dengan sendirinya para bawahan itu akan terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab. Masalahnya terletak pada persepsi pimpinan yang didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu yang tidak sesuai dengan sifat dasar manusia.

5. Tipe Demokratik

Pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratik adalah yang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pada umumnya disadari ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratik. Ciri pemimpin yang demokratik adalah dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan biasanya memberikan penekanan kuat pada hubungan yang serasi dalam arti terpeliharanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal. Seorang pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja juga menjaga

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

keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

Ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton yaitu : 1. Gaya terpadu (*integrated*) menjadi gaya eksekutif, memberikan perhatian cukup besar terhadap tugas-tugas pekerjaan maupun terhadap hubungan kerja. 2. Gaya yang mendahulukan hubungan menjadi gaya yang lebih mencintai pengembangan (*developer*), memberikan perhatian yang besar terhadap hubungan kerja dan sedikit perhatian terhadap tugas pekerjaan. 3. Gaya dediktif menjadi gaya otokrat baik (*benevolent autocrat*), memberikan perhatian maksimal kepada pelaksanaan tugas. 4. Gaya mandiri menjadi gaya birokrat, memberikan perhatian yang sama kepada tugas dan hubungan kerja, menekankan pada aturan, kontrol dan situasi yang lebih rinci.

Penelitian Retno Utami (2006) bahwa untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin dari Edwin Ghiselli (dalam Handoko, 1995) dan Ordway Tead serta George R. Terry dalam Kartono (1992) dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja bawahannya adalah kemampuan sebagai pengawas (*supervisory*

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ability), kecerdasan, inisiatif, energi jasmaniah dan mental, kesadaran akan tujuan dan arah, stabilitas emosi, obyektif, ketegasan dalam mengambil keputusan, keterampilan berkomunikasi, keterampilan mengajar, keterampilan sosial dan pengetahuan tentang relasi insani. Menurut Nitisemito (1996) pemimpin yang akan menentukan kemana arah dan tujuan internal maupun eksternal dan menyelaraskan visi dan misi organisasi. Karena itu karakter seorang pemimpin menjadi faktor penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Untuk lebih memahami dan mendalami arti dan lingkup dari kepemimpinan (Stogdill,1974) memberikan beberapa penjelasan sebagai berikut : 1. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh. Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap bawahannya. 2. Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok sebab dalam kehidupan organisasi dari kepemimpinan diharapkan lahir berbagai gagasan baru yang memberikan dorongan lahirnya perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok. 3. Kepemimpinan sebagai sarana mencapai tujuan dimana pemimpin sebagai seorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kelompok dan mempergunakan cara tertentu sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan tentang definisi kepemimpinan yaitu suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang (pemimpin) dalam upaya mempengaruhi orang /kelompok lain agar mau berfikir dan berperilaku/bertindak dan atau bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perbedaan-perbedaan diantara para peneliti mengenai konsep kepemimpinan menimbulkan perbedaan-perbedaan didalam penelitian fenomena untuk melakukan penyelidikan dan kemudian menimbulkan perbedaan-perbedaan dalam menginterpretasikan hasil-hasilnya (Moenir, 2003:3).

Namun bila didefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok maka paling tidak ada 3 (tiga) implikasi penting yaitu Pertama, kepemimpinan harus melibatkan orang lain/bawahan atau pengikut. Kesiediaan menerima pengarahan dari pimpinan, anggota atau kelompok membantu menegakkan status pimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan semua sifat-sifat kepemimpinan seorang manajer tidak relevan. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan anggota

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kelompok. Anggota itu bukan tanpa kuasa, mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa. Kekuatan manajer dapat bersumber dari kekuasaan imbalan (*reward power*), kekuasaan paksaan (*corceive power*), kekuasaan sah (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), kekuasaan ahli (*expert power*). Ketiga, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi aparatur untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi.

2.1.2. Budaya Kerja

Faktor-faktor yang menjadi penentu dalam pembentukan kepribadian seseorang adalah budaya dimana kita tumbuh dan berkembang, lingkungan pendidikan keluarga pada waktu kita masih kecil, norma-norma yang dianut oleh keluarga, oleh teman dan kelompok masyarakat serta pengaruh-pengaruh lainnya yang kita alami sejak kita lahir ke dunia. Lingkungan di mana kita hidup memainkan peranan yang sangat menentukan dalam membentuk kepribadian kita. Budaya sebagai penentu, budaya menentukan norma, sikap dan nilai dibawakan dari generasi dan melestarikan suatu pola yang berlaku sama dalam sejarah. Kepribadian yang dihasilkan dari budaya yang lebih menghargai sikap bersaing, kompetitif, mandiri akan berlainan dengan kepribadian yang

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dihasilkan dari lingkungan yang menghargai kerjasama, keharmonisan dan yang memprioritaskan keluarga di atas pekerjaan dan karir. Salah satu faktor yang menentukan masa depan sebuah organisasi adalah kemampuan penyesuaian diri kalau lingkungannya berubah. Berbagai organisasi di Indonesia dewasa ini menghadapi perubahan-perubahan yang besar seperti deregulasi, privasi dan globalisasi. Perubahan-perubahan ini hanya bisa diatasi secara tuntas bilamana pihak organisasi bersedia mengubah pola manajemennya. Kalau pola manajemen tidak diubah masa depan organisasi yang bersangkutan tidak bisa dijamin lagi. Perubahan fundamental yang harus dilakukan dalam berbagai organisasi di Indonesia bersifat rumit (*complex*) dan mengandung banyak resiko. Resiko yang paling besar sudah tentu adalah kegagalan program perubahan yang sangat nyata sangat sulit dilakukan (*failed implementation*). Setiap organisasi memerlukan solusi yang tidak bersifat umum tetapi bersifat spesifik.

Budaya dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan sebagai sejumlah pola sikap, keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan dan memberi arti pada tingkah laku mencakup norma-norma yang berlaku di masyarakat. Budaya dalam konteks yang umum sering diartikan sebagai semua hasil

olah pikiran manusia. Hal itu mencakup keyakinan, nilai dan perilaku yang ditunjukkan dalam kehidupan.

Kebudayaan adalah perangkat pemahaman yang penting yang sama-sama dianut oleh cara berpikir, merasa, menanggapi yang diperoleh melalui bahasa dan lambang yang menciptakan keunikan diantara berbagai kelompok manusia. Sistem nilai yang dianut bersama ini merupakan balok bangunan kebudayaan.

Hofstede (dalam Kast dan Rosenzweig, 1990) mendefinisikan kebudayaan sebagai kumpulan interaksi dari ciri-ciri umum yang mempengaruhi respon sekelompok manusia terhadap lingkungannya sedangkan Kuntjaraningrat (1986) mengartikan budaya sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan melalui manusia dengan cara belajar. Kebudayaan mempunyai 3 (tiga) wujud yaitu :

- a. Sebagai kompleks dari ide atau gagasan, norma dan peraturan.
- b. Sebagai suatu kompleks aktifitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat.
- c. Sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Menurut Schein (Davis dan Newstorm, 1989:212) budaya adalah :

“Satu perangkat asumsi dasar dimana para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi masalah kelangsungan hidup

fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal”.

Peter dan Waterman (1989) menyebutkan kebudayaan berarti suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku. Nilai-nilai dan keyakinan tersebut berinteraksi menghasilkan norma yang mengukur bagaimana seorang harus berperilaku individu dan kelompok. Kebudayaan memberikan pola cara berpikir, merasa dan menanggapi yang menuntun anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan dalam kegiatan-kegiatan organisasi lainnya.

Organisasi yang sukses memiliki kebudayaan kuat yang tampak menarik, memelihara dan memberikan imbalan kepada orang yang berhasil melaksanakan peranannya dan mencapai budaya dengan kepribadiannya sehingga berpengaruh penting terhadap filsafat dan gaya manajemen (Kast dan Rosenzweig, 1990:112).

Sasaran ini meliputi nilai-nilai dari pemilik organisasi, karyawan pelanggan dan pemerintah. Anggota yang telah dapat memahami inti falsafah ini dapat menentukan sendiri berbagai sasaran dan pedoman yang tidak terbatas jumlahnya untuk setiap keadaan. Suatu falsafah organisasi memberikan pengertian tentang norma untuk bekerja dan hidup, menyarankan cara bertingkah laku dalam organisasi dan menunjukkan cara bagaimana organisasi bertingkah laku sebagai tanggapan terhadap karyawan, pelanggan dan masyarakat yang dilayani.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa kebudayaan yang kuat sangat membantu kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku dan memberikan makna pada kegiatannya. Budaya yang kuat merupakan pedoman dalam menuntun perilaku, membantu para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya terutama dalam :

1. Kebudayaan yang kuat akan berfungsi sebagai sistem aturan-aturan yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
2. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan sehingga akan bekerja lebih keras.

Dalam rentang 20 (dua puluh) tahun terakhir, topik budaya kerja menarik perhatian banyak orang khususnya mereka yang mempelajari masalah perilaku kinerja. Budaya kerja mulai dipandang sebagai sesuatu hal yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan akhir suatu perusahaan. Pandangan-pandangan tentang budaya kerja umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama yang menjadi pengikat diantara anggota perusahaan yang memberi pengaruh terhadap perilaku anggota perusahaan. Budaya juga membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Lingkungan yang berbeda akan memberi dampak pada pola dan warna budaya yang tebal dan tipis. Dalam budaya yang tebal terdapat kesepakatan yang tinggi dari

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

anggotanya untuk mempertahankan apa yang diyakini benar dari berbagai aspek sehingga dapat membina keutuhan, loyalitas dan komitmen perusahaan. Kesepakatan bersama ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi ada proses dalam mengadaptasi budaya kepada pegawai. Masalah sosialisasi budaya dilakukan pada saat perusahaan menerima pegawai baru sehingga pegawai bersangkutan sudah terbentuk perilakunya sesuai dengan budaya yang ada.

Menurut Moeljono (2005:2) budaya kerja merupakan pernyataan filosofi dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal. Dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

”Budaya kerja diartikan sebagai sistem atau pola nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap dan kebiasaan-kebiasaan seseorang atau kelompok orang yang mempengaruhi perilaku kerja dan cara kerja yang dipengaruhi budaya masyarakat setempat dan budaya kerja/perusahaan tempat mereka bekerja” (Bisma dan Nurhayati dalam Wahid, 2001:101).

”Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat,

kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja” (Triguno, 2003:8).

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan” (Triguno, 2003:3).

Pendapat dari Paramita (Ndraha, 2003:208) bahwa budaya kerja merupakan ‘sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat’.

Menurut Rachmawati (2004:118) budaya kerja adalah :

”Sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu perusahaan dan mengarahkan perilaku segenap anggota perusahaan. Selain itu budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu dari perusahaan-perusahaan lain”.

Ruky (2006:315) mengatakan bahwa budaya kerja adalah mencerminkan cara mereka melakukan sesuatu (membuat keputusan, melayani orang) yang dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang di luar organisasi tersebut.

Tika (2008:4) berpendapat bahwa budaya kerja adalah :

”Pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah diatas”.

Sedangkan menurut Kenna dan Beech (2000:62) budaya kerja atau perusahaan sebagai pola asumsi-asumsi yang mendasar di mana kelompok yang ada menciptakan, menemukan atau berkembang dalam proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan beberapa teori diatas terdapat beberapa kesamaan pendapat mengenai budaya kerja. Pendapat para pakar tersebut bahwa budaya kerja merupakan sikap dan perilaku individu dari kelompok anggota organisasi dalam bekerja. Kesadaran dalam melakukan aktifitas pekerjaan tersebut didasari atas nilai-nilai yang diyakini oleh para anggota organisasi kebenarannya dan hal tersebut menjadi sifat serta kebiasaan para anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Manfaat utama dari budaya kerja berakibat pada meningkatnya produktifitas kerja atau kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena penerapan budaya kerja yang ada di organisasi sudah sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang ada di organisasi. Jika hal tersebut terjadi akan memudahkan para pegawai untuk

menerapkan budaya kerja yang berimplementasi pada produktifitas kerja organisasi.

Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

”Warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain” (Triguno, 2003:4).

Molenar (2002) dan Kotter (1992) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Elemen-elemen dari budaya kerja atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap ataupun norma-norma.

Budaya kerja menurut Mangkunegara (2005:113) yang dikutip dari Edgar H. Schein adalah :

”Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”.

Budaya kerja mempunyai dua tingkatan yaitu pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok

dan cenderung bertahan sepanjang waktu. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan dan sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu perusahaan sehingga pegawai-pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja menurut Tika (2008:5) adalah :

1. Asumsi Dasar

Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota perusahaan. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, filosofi usaha atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin perusahaan atau kelompok tertentu dalam perusahaan tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam perusahaan terdapat dua masalah pokok yang sering muncul yaitu masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam perusahaan tersebut.

7. Penyesuaian (*adaptasi*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut serta adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

Sedangkan jenis-jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut Tika (2008:7) adalah :

1. Berdasarkan proses informasi

Robert E. Quinn dan R. McGrath (dalam buku Arie Indra Chandra) membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi yaitu :

a. Budaya rasional

Dalam budaya ini proses informasi (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan

sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

2. Berdasarkan tujuannya

Talizuduhu Ndraha membagi budaya kerja berdasarkan tujuannya yaitu :

- a. Budaya organisasi perusahaan.
- b. Budaya organisasi publik.
- c. Budaya organisasi sosial.

Adapun fungsi utama budaya kerja adalah :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

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

2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang pegawai/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.

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

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

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

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5. Sebagai integrator

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

6. Membentuk perilaku bagi karyawan

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

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan

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

masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan

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

9. Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi. Material merupakan indikator dari status dan kekuasaan sedangkan perilaku merupakan tindakan-tindakan realistis yang pada dasarnya dapat dirasakan oleh semua insan yang ada dalam perusahaan.

10. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal. Perubahan-perubahan terhadap lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi.

Demikian pula pimpinan organisasi masih berorientasi pada kebesaran masa lalu.

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja adalah :

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi adalah pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru melalui program-program pelatihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping orientasi kebersamaan juga dipengaruhi oleh imbalan yang dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya kerja.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan

dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku Tika (2008:10) menyatakan ada 10 (sepuluh) karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karakteristik budaya kerja tersebut adalah :

1. Inisiatif individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Dalam budaya kerja perlu ditekankan sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3. Pengarahan

Pengarahan adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi adalah sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen adalah sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan atau norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung)

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan.

7. Identitas

Identitas adalah sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan adalah sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dsb) didasarkan atas prestasi kerja pegawai bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi terhambat.

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri. Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja. Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya serta dalam

melakukan integrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan.

Budaya kerja berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berkomunikasi, melakukan kesepakatan, hubungan anggota organisasi. Untuk dapat melakukan tersebut maka dibutuhkan pengukuran sehingga tidak terjadi kesenjangan budaya kerja.

Menurut Harrison (1972) dalam Tjahjadi (2001) mengembangkan konsep pengukuran kesenjangan budaya kerja adalah :

1. Atasan yang baik.
2. Bawahan yang baik.
3. Prioritas pada anggota organisasi yang baik.
4. Tingkah laku yang baik dalam organisasi.
5. Perlakuan organisasi terhadap anggota.
6. Pengendalian dan pengaruh.
7. Legitimasi seseorang dalam mengendalikan anggota organisasi lainnya.
8. Dasar penugasan.
9. Persaingan.

Menurut Mas'ud (2004:366) seperti yang dikembangkan oleh Dorfman, Peter dan Howell (1998) bahwa budaya kerja dapat diukur melalui :

1. Pengungkapan persyaratan dan petunjuk.
2. Mentaati prosedur dan instruksi secara tepat.
3. Pentingnya peraturan dan tatanan.
4. Manfaat prosedur operasional.
5. Kejelasan petunjuk operasional.
6. Sikap disiplin.
7. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.
8. Kebiasaan bekerja sama.

Budaya kerja merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Budaya kerja merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap dan efektivitas seluruh pegawai. Budaya kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena budaya tersebut menjadi batas suatu organisasi sehingga dapat membentuk identitas atau ciri khas organisasi.

Menurut Hofstede (1999) dalam Kusumastuti (2005) budaya kerja pada penelitian ini berorientasi pada orang atau individu dengan karakteristik :

1. Keputusan-keputusan penting lebih sering dibuat secara kelompok.
2. Lebih tertarik pada orang yang mengerjakan daripada hal pekerjaannya.
3. Memberikan petunjuk kerja yang jelas pada pegawai baru.
4. Peduli terhadap masalah pribadi pegawai.

Unsur dasar budaya kerja adalah mata rantai proses dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaannya lainnya. Dalam suatu organisasi, bekerja melalui serangkaian

proses yang saling berkaitan yang terjadi melalui dan melewati batas-batas birokrasi. Setiap organisasi memiliki banyak dan aneka ragam proses kegiatan baik yang bersifat administratif maupun yang manufaktur. Orang dapat bekerja secara individual maupun bekerjasama dengan yang lainnya dalam setiap tahapan proses seperti mengetik surat, menjalankan mesin, menyusun kebijaksanaan, mencatat calon pasien, menerima tamu. Semua berbeda tetapi mempunyai kesamaan. Setiap proses mempunyai sifat peran sebagai pelanggan dan pemasok atau saling melayani

”Tujuan fundamental budaya kerja untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Oleh karena itu budaya kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin” (Triguno, 2003:5-6).

Menurut Supriyadi dan Guno (Triguno, 2003:21) budaya kerja memiliki tujuan ‘untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang’.

Adapun manfaat nyata dari penerapan suatu budaya kerja yang baik dalam suatu lingkungan organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan

rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas kerja.

Sedangkan menurut Rowland dan Lawrance dalam bukunya Triguno (1996:9) bahwa :

1. Orang yang terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada padanya dengan keinsyafan dan daya imajinasi seteliti mungkin dan seobyektif mungkin.
2. Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, dibangkitkan oleh pemikiran yang kritis dan kreatif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan.
3. Orang yang terdidik melalui kelompok budaya kerja berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya baik nilai-nilai spiritual maupun standar-standar etika yang fundamental untuk menyaserasikan kepribadian dan moral karakternya.
4. Orang yang terdidik melalui kelompok budaya kerja mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajibannya dalam bidangnya demikian pula dalam hal berproduksi dan pemenuhan kebutuhan hidupnya.
5. Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan memahami dan menghargai lingkungannya seperti alam, ekonomi, sosial, politik, budaya dan menjaga kelestarian sumber-sumber alam, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai suatu kondisi yang harus ada.
6. Orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan berpartisipasi dengan loyal kepada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat dan bangsanya, penuh tanggung jawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang bereaksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin

2.1.3. Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (latin : *movere* : dorongan/menggerakkan). Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah dorongan yang timbul dari diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya. Jadi motif berarti suatu rangsangan atau dorongan dari dalam (*inner drive*) yang menyebabkan seseorang membuat sesuatu.

Payaman J. Simanjuntak (2001:199) mengatakan bahwa motivasi dalam rangka kepemimpinan merupakan proses bagaimana menumbuhkan dan menimbulkan dorongan supaya seseorang berbuat atau bekerja. Oleh sebab itu setiap pimpinan akan selalu mengusahakan agar kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Untuk itu perlu diadakan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi kerja dan pengawasan secara baik dengan kata lain hal-hal itu semua dilaksanakan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian motivasi adalah usaha atau kegiatan dari pimpinan

organisasi untuk menimbulkan dan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para pegawainya.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi, ada beberapa pengertian motivasi dari beberapa ahli manajemen sebagai berikut :

1. Menurut pendapat Dessler (1993) dalam Kuswadi (2004:328) bahwa “*Motivate to represent matter modestly because people is basically motivated or impelled for behave in way of certain felt instruct at desert acquirement*”. (Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau tergolong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran). Berdasarkan prinsip utama tersebut telah dikembangkan teori motivasi dari sudut psikologi yang dapat diimplementasikan dalam manajemen sumber daya manusia dilingkungan suatu organisasi yaitu :
 - a. Teori Kebutuhan (*Need*) dari Abraham Maslow.
 - b. Teori Dua Faktor dari Frederick Hezberg.
 - c. Teori Prestasi (*Achievement*) dari David McClelland.
 - d. Teori Penguatan (*Reinforcement*).
 - e. Teori Harapan (*Expectance*).
 - f. Teori Tujuan sebagai motivasi.
2. Robbins (2002:55) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagian kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
3. Siagian (2002:94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapatkan perhatian serius dari para manajer karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu :
 - a. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit proquo*” yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengata kan bahwa “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
 - b. Dinamika kehidupan manusia sangat kompleks dan tidak bersi fat materi akan tetapi juga bersifat psikologis.
 - c. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
 - d. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusa haan mengakibatkan tidak ada satupun tehnik motivasi yang sa ma efektifnya untuk semua orang dalam

organisasi juga untuk seseorang pada dan kondisi yang berbeda-beda.

Dalam melakukan pekerjaan pegawai selalu dihadapkan oleh motif, harapan dan insentif. Hal ini dikemukakan oleh Sedarmayanti (2000:104) yaitu “Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien”.

4. Menurut Purwanto (2003:60) motif adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu. Jadi apa saja yang diperbuat manusia yang penting maupun yang kurang penting, yang berbahaya maupun tidak mengandung resiko selalu ada motivasinya.
5. Menurut Wahyusumidjo (2004:180) motivasi setiap orang berbeda-beda. Kebutuhan merupakan faktor penyebab yang mendasari lahirnya perilaku seseorang sehingga dapat disimpulkan bahwa kebutuhan paling kuat pada saat tertentu merupakan daya dorong yang menggerakkan atau memotivasi seseorang untuk berperilaku kearah pencapaian tujuan. Jadi motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi dan kepuasan pada diri seseorang.

Berdasarkan teori-teori diatas maka dalam penelitian ini motivasi kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang mendorong seseorang untuk bekerja meliputi ingin berprestasi dan ingin lebih maju, ingin mendapat pengakuan, ingin mendapat gaji yang memadai, hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan.

Motivasi dalam kehidupan ini sangat diperlukan sebab seseorang yang melakukan aktivitas tanpa motivasi tidak akan serius dan bersemangat. Orang yang bekerja tanpa motivasi merupakan faktor yang menyebabkan manusia berbuat seperti apa yang diperbuat. Faktor tersebut terdiri dari aspek subyektif yaitu kondisi yang berada dalam dirinya berwujud *need* dan aspek

objektif yaitu kondisi yang berada di luar dirinya berwujud *incentive* atau *goal*.

Menurut Sondang P. Siagian (2002:730) teknik motivasi adalah cara terbaik yang digunakan dalam pelaksanaan motivasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pelaksanaan fungsi motivasi dalam organisasi dapat dijalankan dengan baik menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Jelaskan tujuan organisasi pada setiap orang yang ada dalam organisasi.
2. Usahakan agar setiap orang menyadari, memahami dan menerima baik tujuan organisasi.
3. Jelaskan filsafat yang dianut pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi.
4. Jelaskan kebijaksanaan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam usaha mencapai tujuan.
5. Usahakan agar setiap orang mengerti struktur organisasi.
6. Jelaskan peranan yang diharapkan oleh pimpinan untuk dijalankan oleh setiap orang.
7. Tekankan pentingnya kerjasama dalam melakukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
8. Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh perhatian.
9. Berikan pujian serta penghargaan kepada pegawai yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja.
10. Yakinkan setiap orang bahwa bekerja dengan baik dalam organisasi maka tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal mungkin.

Menurut Handoko T. Hani (2002:41) motivasi terdiri dari 2 (dua) kata yaitu motivasi *intrinsic* dan motivasi *ekstrinsic*. Tindakan yang digerakkan oleh suatu sebab datang dari luar individu disebut tindakan yang bermotif *ekstrinsic*. Sedangkan

tindakan yang digerakkan oleh sesuatu sebab yang datang dari dalam individu disebut tindakan yang bermotif *intrinsic*.

Menurut Supardi dan Anwar (2004:47) :

“Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan jadi motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan karena sesuatu perilaku yang tampak”.

Menurut Heidjachman dan Husnan (2003:197) :

“Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua yang harus dilakukan, pembayaran pekerjaan individual seseorang dan yang kedua bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan perusahaan maupun individu tercapai”.

Pengertian motivasi menurut As’ad (2000:45) adalah :

“Dartikan bahwa dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu”.

Motivasi (Hasibuan, 2000:142) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang

telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Abraham Spering mengemukakan bahwa motivasi itu sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri (Mangkunegara, 2001:93).

William J. Stanton mendefinisikan motivasi adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Sedangkan Mangkunegara (2001:68) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Nawawi (2003:85) mengatakan motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Sondang P. Siagian (2006:287) menjelaskan bahwa motivasi adalah :

”Dorongan bagi karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula”.

Menurut Henry Simamora (2008:116) motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang kearah suatu tujuan. Motivasi membuat keadaan dalam diri individu muncul, terarah dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan menurut Faustino Cardoso Gomes (2005:177) motivasi adalah :

”Keadaan kejiwaan atau sikap mental manusia, yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan atau mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan dan mengurangi ketidakseimbangan”.

Menurut Sedarmayanti (2001:66) motivasi adalah suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan kerja atau semangat kerja bawahan yang bermuara pada peningkatan produktivitas dan kinerja yang maksimal. Namun harus diperhatikan juga prinsip-prinsip dalam motivasi kerja pegawai.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:100) ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan untuk dapat memotivasi pegawai sebagai berikut :

1. Prinsip Partisipasi
 Dalam upaya memotivasi kerja, para pegawai haruslah diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai perusahaan.
2. Prinsip Komunikasi
 Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan
 Pemimpin mengakui andil bawahan yang memiliki andil dalam usaha mencapai tujuan.
4. Prinsip pendelegasian wewenang
 Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
5. Prinsip memberi perhatian
 Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan para pegawai yang akan memotivasi pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh perangsangnya. Perangsang tersebut adalah mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan.

Adapun unsur penggerak motivasi menurut Sagir yang dikutip oleh Siswanto Sastro Hadiwiryono (2003:268) antara lain :

1. Penghargaan (*Recognition*)
 Penghargaan, pengakuan atau *recognition* atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.
2. Tantangan (*Challenge*)
 Adanya tantangan yang dihadapi merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)
Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) atau rumongso handarbeni akan menimbulkan motivasi untuk merasa bertanggung jawab .
4. Pengembangan (*Development*)
Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja.
5. Keterlibatan (*Involvement*)
Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dapat berbentuk kotak saran dari tenaga kerja yang kemudian dijadikan masukan bagi manajemen perusahaan merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja.
6. Kesempatan (*Opportunity*)
Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib tidak akan merupakan perangsang untuk berkinerja atau bekerja produktif.

Kemampuan memotivasi karyawan merupakan keterampilan manajerial yang harus dikuasai oleh seorang pimpinan perusahaan. Secara psikologis pimpinan tidak mungkin mampu mempengaruhi motivasi karyawan tanpa sebelumnya memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawannya. Dengan memahami peran penting motivasi karyawan akan mempermudah pimpinan mengharapkan prestasi dan kepuasan kerja karyawan.

Tujuan motivasi itu sendiri yang dikemukakan oleh Malayu

S.P. Hasibuan (2005:146) adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

5. Mengidentifikasi pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Para karyawan memiliki motivasi yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi maka sumber motivasinya pun berbeda. Motivasi pada dasarnya dapat memacu karyawan untuk bekerja lebih keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Dua metode motivasi yang dapat meningkatkan semangat para karyawan dalam bekerja seperti dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005:149) adalah :

- a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)
Motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Motivasi ini bersifat khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, tunjangan hari raya dan bonus.
- b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)
Motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, mesin-mesin yang baik, suasana kerja yang serasi serta penempatan yang tepat.

Dalam melaksanakan manajemen, perusahaan harus dapat memotivasi karyawan yang bekerja agar dapat mencapai produktivitas kerja yang maksimal. Karyawan merupakan unsur penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan memiliki banyak kebutuhan yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Dari berbagai kebutuhan diubah menjadi keinginan. Pegawai mempunyai keinginan tertentu yang dapat dipenuhi oleh organisasi. Organisasi juga mengharapkan karyawannya untuk melakukan jenis-jenis perilaku tertentu. Keinginan organisasi agar karyawan bekerja dengan penuh semangat adalah hal yang sangat sulit.

2.1.4. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

Menurut Purwadarminta (1990) prestasi adalah hasil yang telah dicapai sedangkan menurut Saidi (1992) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada

pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama-sama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

Simamora (2001:327) mengatakan bahwa kinerja adalah:

“Tingkat pada tahap mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu”.

Menurut Mangkunegara (2001:13) kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sesuai dengan pengertian tersebut ada 3 (tiga) aspek yang perlu dipahami oleh setiap pegawai dan pimpinan dalam suatu organisasi yaitu :

1. Kejelasan atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi.
3. Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Handoko (2001:143) mengatakan bahwa kinerja adalah ‘keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan’. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Kinerja

berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan antar sesama karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerja.

Ruky (2002:14) mengatakan bahwa kinerja adalah :

Alihahasa dari bahasa Inggris “*performance*” yang diartikan oleh Bernadin dan Russel (Ruky, 2002:15) bahwa “*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Dari definisi tersebut pengertian prestasi adalah hasil atau hal yang keluar dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi. Jadi dapat disimpulkan kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu institusi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap karyawan terhadap aspek-aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

Sutemeister (dalam Srimulyo, 1999:40-41) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu :

1. Faktor Kemampuan
 - a. Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - b. Keterampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi

- a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistic
- c. Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Simamora (2003:485) mengatakan bahwa maksud penetapan tujuan kinerja adalah ‘menyusun sasaran yang berguna tidak hanya evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut’. Sasaran sebagai alat untuk mengarahkan karyawan dalam memfokuskan kegiatan kearah tertentu daripada lainnya. Simamora mengatakan bahwa dalam kinerja itu harus dilihat proses dan hasil jadi tidak hanya hasilnya saja.

Soeprihanto (2001:2) mengatakan bahwa :

“Penilaian kinerja karyawan tidak hanya hasil secara fisik tapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan tugas dan tingkatan pekerjaan”.

Sedangkan menurut Cascio (Ruky, 2002:13) kinerja adalah “sebuah gambaran atau deskripsi sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada pegawai maupun bagi organisasi guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan pegawai itu sudah memenuhi harapan atau

sebaliknya sehingga dengan penilaian tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja pegawai harus ada pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja tersebut mencakup indikator-indikator pencapaian kinerja.

Menurut Hasibuan (2003:68-90) terdapat beberapa hal yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan seorang karyawan yaitu :

- a. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya.
- c. Sejah mana tingkat produktivitas karyawan.
- d. Pengetahuan teknis karyawan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya karena berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan menyelesaikan.
- e. Seberapa jauh karyawan tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Judgement atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
- g. Kemampuan berkomunikasi baik sesama rekan maupun dengan atasannya.
- h. Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
- i. Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain karena hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.
- j. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

- k. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat memimpin sekaligus memobilisasi dan membudayakan kerja teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

Menurut Riduwan (2002:65) indikator yang digunakan

untuk menilai kinerja karyawan adalah :

1. Inisiatif mencari langkah terbaik
Merupakan faktor penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.
2. Menguasai *Job Description*
Faktor kesesuaian antara disiplin ilmu yang dimiliki dengan penempatan pada bidang tugas.
3. Hasil yang dicapai
Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.
4. Tingkat kemampuan kerjasama
Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya.
5. Ketelitian
Ketelitian yang tinggi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya.
6. Tingkat kesesuaian tugas dengan perintah
Adanya kesesuaian antara tugas yang diberikan pimpinan terhadap kemampuan karyawan dapat menentukan kinerja karyawan.
7. Tingkat kualitas hasil kerja
Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.
8. Tingkat ketepatan penyelesaian kerja
Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
9. Tingkat kuantitas hasil kerja
Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan

yang ditargetkan maka hal itu dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah mendapatkan informasi yang akurat dan otentik tentang kinerja karyawan. Semakin akurat informasinya maka semakin besar nilai atau manfaat bagi organisasi (Hasibuan, 2004:56).

Dalam penilaian kinerja tersebut tidak hanya mengumpulkan informasi untuk mengevaluasi individu namun juga digunakan secara murni untuk pengembangan serta membantu karyawan agar lebih sadar mengenai bagian-bagian mana yang memerlukan perbaikan. Untuk itu upaya realisasi tujuan harus diiringi dengan konsekuensi dan komitmen semua pihak saling mendukung. Kegunaan lain dari sistem penilaian kinerja untuk mencapai tujuan yang bervariasi dalam organisasi antara lain:

1. Menyediakan dasar alokasi upah atau gaji (kenaikan gaji, promosi, pemberhentian dan sebagainya).
2. Mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi.
3. Mensahkan prosedur seleksi karyawan yang lebih efektif.
4. Evaluasi program pelatihan sebelumnya.
5. Mendorong peningkatan kinerja.
6. Jalan pengembangan mengatasi halangan dan rintangan kinerja.
7. Untuk mengidentifikasikan peluang terhadap pelatihan dan pengembangan.

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dengan melakukan penilaian diri maka individu dapat membedakan antara posisi menilai dan dinilai. Penilaian diri akan membantu mereka untuk berpikir tentang bagaimana orang lain melihat mereka sehingga akan ada umpan balik dari mereka sendiri dan menghindari ketidakadilan organisasi atau pihak manapun yang menganggap pekerja bertanggung jawab terhadap kesalahan walaupun kadangkala kesalahan tersebut adalah kesalahan dari sistem yang ada.

Sehingga pekerja tidak lagi dianggap individu yang semata-mata bekerja namun mereka adalah komponen organisasi yang mempunyai kebebasan untuk berkreasi dalam organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan pegawai dengan organisasi, komitmen organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja dan masih banyak lagi faktornya, organisasi atau instansi kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu instansi agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan.

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pengertian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara

(2000:68) :

“Apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi pada perusahaan atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan”. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Pengertian kinerja menurut Veithzal Rivai (2009:350) : “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya.

Mathis & Jackson (2002:78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, antara lain kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output dan kehadiran di tempat kerja.

Menurut Hadari Nawawi (2004:248-250) :

“Kinerja adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber kerja yang digunakan (*input*)”. Dalam pengertian ini tolok ukur kinerja dinilai dalam bentuk uang. Kinerja adalah pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Dalam pengertian ini kinerja diukur dari tingkat efektivitas dan efisiensi dalam mempergunakan metode atau cara bekerja.

Menurut Sumarlan Margono (2003:7) kinerja adalah :

“Perbaikan prestasi belajar kerja pegawai, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil serta tentang eksternal”.

Menurut Rivai & Basri (2005:14) kinerja adalah :

“Suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu instansi. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2008:312-313) adalah :

1. Untuk mengetahui tingkatan pegawai selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
4. Untuk pembeda antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.
5. Meningkatkan motivasi kerja.
6. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
7. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektifitas.

Kriteria lain pengukuran kinerja berdasarkan 8 (delapan) dimensi kerja yang dikemukakan oleh Herwan Abdul (2006:34) adalah :

1. *Quantity of work* yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. *Quality of work* yaitu kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. *Job knowledge* yaitu pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Creativeness* yaitu kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation* yaitu kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.
6. *Dependibility* yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. *Initiative* yaitu kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal qualities* yaitu kemampuan dalam bidang pekerjaan.

Menurut Muchlas (2006) terdapat 3 (tiga) macam teori yang mendukung teori karakteristik pekerjaan antara lain :

1. Persyaratan tugas : model karakteristik pekerjaan dan ciri persyaratan tugas dalam organisasi itu.
2. Jumlah produk yang dihasilkan dalam waktu tertentu dibandingkan dengan hasil yang seharusnya dicapai sesuai standar atau dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain.
3. Penilaian jumlah pekerjaan dilakukan menggunakan indikator : umpan balik dari rekan, atasan, bawahan, orientasi waktu dan menghargai produk dengan insentif yang sewajarnya (Jain, 2006).
4. Pemenuhan standar kerja : Brocklesby, J. And Cummings yang dikutip dalam Eriyatno (2006) bahwa pemenuhan standar kerja merupakan proses menghasilkan suatu kegiatan yang berjalan sempurna, seluruh pekerjaan dilaksanakan secara rapi, sempurna, dapat diterapkan dan akurat. Indikator yang dapat dipakai untuk menilai pemenuhan standar kerja dapat dinilai dari mutu pekerjaan dengan cara selalu menganalisis data, persiapan diri dalam bekerja, motivasi pengembangan diri, patuh pada standar kerja yang ditetapkan, rapi, tertib, tidak menghindari umpan balik, puas dengan perencanaan yang dapat dikerjakan dan berusaha menjadi yang terbaik.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kartiningsih, SH (tahun 2007) dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang”.

Penelitian ini dilakukan di Bank BTN Cabang Semarang, responden yang digunakan sebanyak 136 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah 0,34; pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0,21; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,22; pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,24; dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0,23.

Penelitian kedua dilakukan oleh Wini Wulandari (2010) dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Karanganyar”. Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.
2. Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar dengan menggunakan populasi sebanyak 141 dan menggunakan sampel sebanyak 100 responden. Metode sampel menggunakan metode random sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik uji instrumen meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik meliputi uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas, pengujian hipotesis dengan regresi. Hasil penelitian menunjukkan :
 - a. Terdapat pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah.
 - b. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah dimoderasi oleh budaya organisasi.
 - c. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparatur pemerintah tidak dimoderasi oleh komitmen organisasi.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Aiti Prihati (2008) dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Rachmat and Family di Bandar Lampung”. Hasil penelitian adalah :

1. Kondisi motivasi kerja pegawai PT. Rachmat and Family adalah sangat baik. Hal ini diketahui dari hasil jawaban responden terhadap 10 (sepuluh) pertanyaan tentang motivasi kerja pegawai dimana rata-rata 35% responden dari 37 orang pegawai menjawab sangat baik.
2. Kondisi kinerja pegawai PT. Rachmat and Family adalah baik. Hal ini diketahui dari hasil jawaban responden terhadap 16 (enam belas) pertanyaan tentang kinerja pegawai dimana rata-rata sebagian besar responden yaitu 35% dari 37 orang pegawai menjawab baik.
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Rachmat and Family di Bandar Lampung. Hal ini diketahui dari hasil pengujian hipotesis dimana nilai t hitung (7,948) lebih besar dari nilai t tabel (1,690) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.
4. Berdasarkan hasil analisis tabulasi silang diketahui bahwa indikator yang memiliki hubungan yang paling kuat adalah hubungan antara penghargaan dengan tanggung jawab sebesar 0,737. Sedangkan yang paling lemah adalah antara fisiologis dengan kesetiaan sebesar 0,335.

Ida Ayu Brahmasari, Pascasarjana Universitas 17 Agustus Surabaya Tahun 2010. Judul Penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada

PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)”. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) melalui program AMOS versi 4.0 dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
6. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
7. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Dedi Kurniawan. Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala. Judul Penelitian “Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh”. Hasil penelitian terhadap variabel budaya kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 5,545 sedangkan t tabel 1,977 dan hasil

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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

perhitungan ini menunjukkan bahwa t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 0,0001 atau probabilitas jauh dibawah $\alpha = 5\%$. Dengan demikian hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Temuan hasil penelitian terhadap variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 3,484 sedangkan t tabel sebesar 1,977 dan hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa t hitung $>$ t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 0,0011 atau probabilitas dibawah $\alpha = 5\%$. Dengan demikian hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh. Pengujian secara simultan diperoleh nilai F hitung sebesar 58,252 sedangkan F tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ adalah sebesar 3,067. Hal ini memperlihatkan F hitung $>$ F tabel dengan tingkat probabilitas 0,0001. Dari hasil perhitungan ini dapat diambil suatu keputusan bahwa hipotesis alternatif yang diajukan dapat diterima dan hipotesis nol ditolak artinya bahwa budaya kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Lembaga International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh.

2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu kesimpulan awal yang diberikan pada suatu penelitian ilmiah yang masih memerlukan pengujian untuk membuktikan kebenarannya. Menurut Benny Gunawan (2002:5) hipotesis adalah proposisi yang sudah dirumuskan sedemikian rupa dan sementara diterima untuk diuji kebenarannya. Sementara Good dan Scates (Nazir, 1999:182) mengatakan bahwa hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya. Sedang Suryabrata (2003:21) merumuskan hipotesis adalah jawaban sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara dari masalah yang diteliti.

Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.
2. Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian melalui variabel intervening motivasi.



3. Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.
4. Budaya kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian melalui variabel intervening motivasi.



© 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

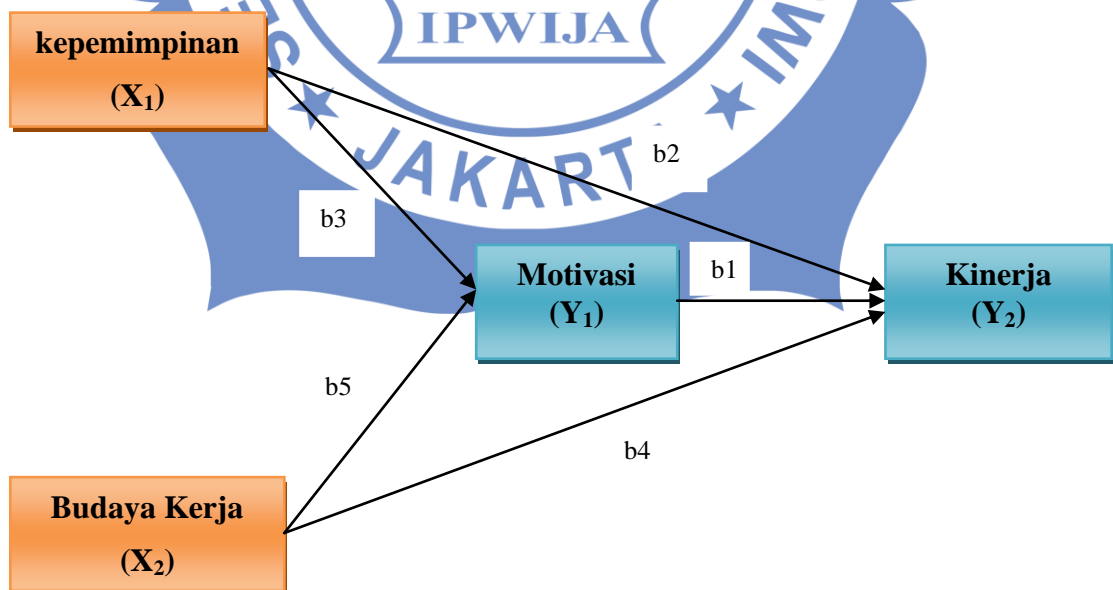
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Dalam rangka memberikan pedoman dan arahan agar penelitian yang dikemukakan dapat sesuai dengan yang telah digariskan dalam latar belakang masalah, perumusan masalah maka perlu disusun kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dari kegiatan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1.
 Skema Kerangka Pemikiran



$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 ; Y_2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1$$

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Kerja

Y_1 = Motivasi

Y_2 = Kinerja Pegawai

b_1 = Koefisien regresi motivasi terhadap kinerja pegawai

b_2 = koefisien regresi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

b_3 = koefisien regresi kepemimpinan terhadap motivasi

b_4 = koefisien regresi budaya kerja terhadap kinerja pegawai

b_5 = koefisien regresi budaya kerja terhadap motivasi

Model kerangka pemikiran tersebut menunjukkan pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening motivasi.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi.

Hipotesis 3. menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4. menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi.



3.2. Definisi Variabel

3.2.1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah definisi akademik atau mengandung pengertian yang universal untuk suatu kata atau kelompok kata. Definisi ini biasanya bersifat abstrak dan formal (Sevilla, 2003:19).

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 mengartikan 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 independen variabel (X) dan variabel akibat yang disebut variabel tak bebas, variabel tergantung, variabel terikat atau dependen variabel (Y).

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Siagian, 1995).

Kepemimpinan sangat tergantung pada kualitas pemimpin, kesediaan orang yang dipimpin dan situasi yang sedang dihadapi oleh pemimpin dimana peran utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.



© 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

2. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan.

3. Motivasi

Motivasi adalah suatu rangsangan atau dorongan dari dalam (*inner drive*) yang menyebabkan seseorang membuat sesuatu. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak.

4. Kinerja Pegawai

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

mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini yang pada akhirnya akan memunculkan hubungan antara keluaran (Output=O) dengan masukan (Input=I).

3.2.2. Definisi Operasional

1. Kepemimpinan

Total skor dari jawaban responden terhadap pengukuran indikator: (1) Kegiatan dan penanggung jawab, (2) Perencanaan, (3) Penampung aspirasi bawahan, (4) Pengawasan atau bimbingan, (5) Pemberian hadiah dan hukuman, (6) Memiliki kecerdasan yang tinggi, (7) Memiliki sosial dengan baik, (8) Memiliki keseimbangan akan perasaan, (9) Memiliki kepercayaan diri dan (10) Mampu mempengaruhi orang lain.

2. Budaya Kerja

Total skor dari jawaban responden terhadap pengukuran indikator: (1) Pembagian tugas, (2) Pendelegasian wewenang, (3) Pemberian bimbingan, (4) Pemberian dorongan untuk berkompetisi, (5) Persepsi diri, (6) Citra diri, (7) Keterbukaan, (8) Kepercayaan, (9) Prestasi dan (10) Kepuasan.

3. Motivasi

Total skor dari jawaban responden terhadap pengukuran indikator: (1) Memiliki keyakinan atas pekerjaan yang dilakukan, (2) Siap

melaksanakan tugas yang diberikan, (3) Keinginan untuk dapat berprestasi, (4) Memiliki kemampuan yang tidak dimiliki orang lain, (5) Mendapat kesempatan untuk berkembang, (6) Hubungan kerja , (7) Kualitas kerja, (8) Promosi jabatan, (9) Kebijakan organisasi dan (10) Mempertahankan diri.

4. Kinerja Pegawai

Total skor dari jawaban responden terhadap pengukuran indikator: (1) Sesuai target, (2) Tepat waktu, (3) Membuat keputusan, (4) Mau mengambil resiko, (5) Mengenali suatu permasalahan, (6) Sering dimintai pertimbangan, (7) Kemampuan dan kesediaan, (8) Melakukan pekerjaan yang sulit , (9) Bekerja dalam kelompok dan (10) Dalam tingkat pemahaman.

Pengukuran terhadap variabel penelitian (kinerja, kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi) dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner 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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

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 3.1.

Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nomor Pernyataan
Kepemimpinan	Kegiatan dan penanggungjawab	1
	Perencanaan	2
	Penampung aspirasi bawahan	3
	Pengawasan atau bimbingan	4
	Pemberian hadiah dan hukuman	5
	Memiliki kecerdasan yang tinggi	6
	Memiliki kemampuan sosial dengan baik	7
	Mempunyai keseimbangan akan perasaan	8
	Memiliki kepercayaan diri	9
	Mampu mempengaruhi orang lain	10, 11, 12
Budaya Kerja	Pembagian tugas	1
	Pendelegasian wewenang	2
	Pemberian informasi yang cukup	3
	Pemberian solusi atau suatu masalah	4
	Persepsi diri	5
	Hubungan kerja yang baik	6
	Keterbukaan antar pegawai	7
	Kekompakan dan kebersamaan	8
	Prestasi	9
	Kepuasan	10, 11, 12
Motivasi	Memiliki keyakinan atas pekerjaan yang dilakukan	1
	Siap melaksanakan tugas yang diberikan	2
	Keinginan untuk dapat berprestasi	3
	Memiliki kemampuan yang tidak dimiliki orang lain	4
	Mendapat kesempatan untuk berkembang,	5
	Hubungan kerja yang baik	6
	Kualitas kerja	7
	Promosi jabatan	8
	Kebijaksanaan organisasi	9
	Kondisi kerja yang nyaman	10, 11, 12
Kinerja Pegawai	Bekerja sesuai dengan target	1
	Tepat waktu	2
	Mampu membuat keputusan	3
	Mau mengambil resiko	4
	Mengenali suatu permasalahan	5
	Pertimbangan dalam menangani masalah	6
	Mampu dan bersedia melakukan pekerjaan yang berat	7
	Berusaha mencoba pekerjaan yang sulit dan penuh tantangan	8
	Bekerja dalam kelompok	9
	Tingkat pemahaman kerja	10, 11, 12



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

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108). Menurut Sudjana (2006:6) populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Karena yang menjadi obyek penelitian adalah kinerja pegawai maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang ada pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian sebanyak 150 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:109). Definisi sampel yang dikemukakan oleh Sugiyono (2000:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Secara umum sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi obyek sesungguhnya dalam suatu penelitian dengan karakteristik atau ciri atau keadaan yang akan diukur. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *total sample (total sampling)* dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Jadi teknik pengambilan sampel yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan teknik penelitian sistem total sampel atau metode sensus (seluruh pegawai). Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 150 sampel.

Tabel 3.2.

Jumlah Populasi dan Sampel

Objek Penelitian	Populasi	Sampel
Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.	150	150
Jumlah	150	150

3.4. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Data yang langsung diperoleh dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil jawaban responden atas kuesioner yang diberikan.

b. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh melalui referensi dari buku-buku, publikasi dan media informasi baik media cetak maupun media elektronik yang ada.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Di dalam penelitian benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpul data. Dalam penelitian ini, instrumen

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

yang digunakan sebagai alat pengumpul data penelitian adalah kuesioner. Dalam kuesioner ini terdapat pernyataan-pernyataan penelitian tentang variabel kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. Pada masing-masing pernyataan akan didapatkan sejumlah alternatif jawaban. Alternatif-alternatif jawaban yang ada didalam kuesioner ini merujuk pada Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Selanjutnya pada masing-masing Skala Likert tersebut diberikan sejumlah bobot atau nilai. Berikut adalah alternatif-alternatif jawaban berdasarkan Skala Likert dan pembobotannya dalam penelitian ini:

Tabel 3.3.

Pilihan Jawaban Variabel Independen Dan Dependen

No	Jika Jawabannya	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Riduwan, Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian, Penerbit Alfabeta, 2002:16.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Studi Pustaka

Metode ini dimaksudkan untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis mengenai kebijakan sumber daya manusia khususnya dalam kaitannya dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan kinerja.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan jalan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian tentang kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan kinerja. Kuesioner adalah suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2001:52).

3.6. Metode Analisis Data

Penggunaan kuesioner merupakan hal pokok untuk mengumpulkan data. Hasil kuesioner akan terwujud dalam angka-angka, tabel-tabel statistik, uraian serta kesimpulan hasil penelitian. Bentuk pernyataan yang digunakan dalam kuesioner yaitu pertanyaan yang telah disusun sebelumnya agar maksud pertanyaan dapat diketahui dengan jelas dengan kombinasi pilihan ganda yang berisi seperangkat pertanyaan responden mengenai suatu obyek sikap. Setiap jawaban responden dinilai dengan menggunakan skala sikap yang berpedoman pada Skala Likert. Sikap-sikap dan pertanyaan/pernyataan

tersebut memperlihatkan pendapat yang positif atau pendapat yang negatif. Setiap jenis pertanyaan pada kuesioner yang telah dijawab oleh responden diberi bobot dari angka 1 sampai dengan angka 5. Data penelitian selanjutnya dianalisis validitas dan reliabilitasnya menggunakan reliability analysis, diuji normalitas datanya, dianalisis pengaruh antar variabel dan yang terakhir dilakukan uji asumsi terhadap persamaan regresi yang terbentuk.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu 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. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa item pernyataan dalam kuesioner dapat dipahami oleh responden dan menghasilkan konsistensi jawaban sehingga pernyataan yang tidak valid tidak digunakan sebagai data penelitian. Uji validitas dilakukan dengan melakukan perhitungan korelasi bivariante antara jawaban butir pernyataan dengan jumlah total 10 jawaban pernyataan pada variabel yang akan diuji validitasnya.



© 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

Butir pernyataan dikatakan valid jika hasil perhitungan memiliki nilai $r > 0,3$ dan $\text{Sig.} < 0,05$.

b. 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 sudah dapat dipercaya yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa hasil pengukuran dengan menggunakan item pernyataan yang telah valid benar-benar dapat mewakili variabel penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan dasar alpha cronbach dimana variabel yang reliabel adalah yang memiliki nilai alpha cronbach $> 0,6$.

2. *Screening* Data

Screening data dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh data hasil jawaban responden tidak ada yang kosong yang dapat diketahui dari jumlah kasus pada seluruh variabel yang berjumlah 150 buah sesuai dengan jumlah responden. *Screening* data selanjutnya adalah menguji normalitas data variabel penelitian sebagai langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate khususnya yang mempunyai tujuan inferensi (Imam Ghozali, 2005:27). Uji Normalitas dilakukan dengan uji statistic Kolmogorov-Smirnov. Data yang memenuhi uji

normalitas adalah data yang memiliki nilai probabilitas Kolmogorov-Smirnov lebih besar daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig.} > 0,05$) (Imam Gozali, 2005:30-31).

3. *Regression Analysis*

Regression Analysis untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2) terhadap motivasi (Y_1) dan kinerja (Y_2). Analisis regresi sederhana dan regresi ganda dilakukan dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) dengan taraf uji $\alpha = 5\%$. Hasil perhitungan analisis regresi ganda akan menghasilkan nilai koefisien determinasi (*R Square*). Nilai koefisien determinasi menunjukkan kebaikan dari model regresi yang digunakan untuk menduga nilai variabel dependen atas variabel independen (*Goodness of Fit Test*). Nilai koefisien determinasi tersebut juga dapat diterjemahkan sebagai penduga persentase variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya nilai koefisien determinasi (*goodness of fit test*) melalui perhitungan SPSS dilakukan dengan melihat dari nilai signifikansi dalam tabel anova.

- Apabila Sig. F lebih kecil daripada nilai α maka *goodness of fit test* yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi adalah signifikan.
- Apabila Sig. F lebih besar daripada nilai α maka *goodness of fit test* yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi adalah tidak signifikan.

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

Metode untuk menganalisis data masukan digunakan metode analisis regresi ganda. Analisis regresi ganda yang pertama digunakan untuk mengetahui pengaruh dari dua variabel independen yaitu kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2) terhadap variabel dependen motivasi (Y_1). Data penelitian dimasukkan kedalam komputer kemudian pengolahan data menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) for Windows. Bentuk persamaan yang diperoleh dari penelitian dua buah variabel independen ini adalah:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y_1 = Motivasi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Kerja

ε = error

a = Konstanta

b_1 = Koefisien regresi kepemimpinan terhadap motivasi

b_2 = Koefisien regresi budaya kerja terhadap motivasi

Sedangkan bentuk persamaan regresi ganda yang kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh dari tiga variabel independen yaitu kepemimpinan (X_1), budaya kerja (X_2) dan motivasi (Y_1) terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y_2). Data penelitian dimasukkan ke dalam komputer kemudian pengolahan data menggunakan SPSS

(Statistical Package for Social Sciences) for Windows. Bentuk persamaan yang diperoleh dari penelitian tiga buah variabel independen dan satu buah variabel dependen ini adalah:

$$Y_2 = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + \epsilon$$

Keterangan:

Y_2 = Kinerja

Y_1 = Motivasi

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Budaya Kerja

ϵ = Error

a = Konstanta

b_3 = Koefisien regresi kepemimpinan terhadap kinerja

b_4 = Koefisien regresi budaya kerja terhadap kinerja

b_5 = Koefisien regresi motivasi terhadap kinerja

Untuk mengetahui tingkat kemaknaan (signifikansi) ditetapkan taraf uji penelitian $\alpha = 0,05$. Signifikan tidaknya hasil penelitian dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas hasil penelitian (Sig.) terhadap taraf uji penelitian (α). Keputusan signifikan atau tidaknya hasil penelitian dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- H_0 : Hipotesis Observasi
- H_a : Hipotesis Alternatif
- $H_0 = 0$: Tidak ada pengaruh
- $H_a \neq 0$: Ada pengaruh

- Apabila probabilitas lebih kecil daripada taraf uji yang ditetapkan dalam penelitian ($\text{Sig.} < \alpha$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Apabila probabilitas lebih besar daripada taraf uji yang ditetapkan dalam penelitian ($\text{Sig.} > \alpha$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang menunjukkan bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk analisis lebih lanjut terhadap hipotesis penelitian yang menggunakan variabel intervening maka atas dasar nilai b_1, b_2, b_3, b_4 dan b_5 yang diperoleh dari standarisasi koefisien pada persamaan regresi berganda maka besaran pengaruh dalam analisis jalur adalah:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar b_3 ;
2. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi adalah sebesar $b_1 \times b_5$;
3. Pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar b_4 ;
4. Pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui variabel intervening motivasi adalah sebesar $b_2 \times b_5$;
5. Total pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja adalah sebesar $b_3 + (b_1 \times b_5) + b_4 + (b_2 \times b_5)$



4. Uji Asumsi

Uji asumsi digunakan untuk menilai ada tidaknya bias penelitian.

Uji asumsi disebut juga sebagai pengujian model untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*).

- a. Uji asumsi *multikolinearity* digunakan untuk menguji persamaan regresi linier klasik dimana antar sesama variabel bebas yang ada dalam model seharusnya tidak terjadi korelasi yang kuat sehingga kedua variabel independen dapat dianggap sebagai variabel independen yang setara.
- b. Uji asumsi heteroskedastisitas (*heteroscedasticity*) digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas dimana pada model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.
- c. Uji asumsi normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak dimana model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.
- d. Uji asumsi autokorelasi (*Autocorrelations*) digunakan untuk menguji ada tidaknya gangguan-gangguan pada hubungan antar variabel.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil analisis data mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja adalah :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, dimana hasil perhitungan pada pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap motivasi dengan persamaan regresi ganda $\hat{Y}_1 = 26.746 + 0.309X_1 + 0.175X_2$ menunjukkan nilai Sig.t untuk kepemimpinan lebih kecil dari level signifikansi 5% ($0,005 < 0,05$). Tetapi kepemimpinan juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, dimana hasil perhitungan pada pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan persamaan regresi ganda $\hat{Y}_2 = 13,892 + 0.259X_1 + 0.155X_2 + 0,255Y_1$ menunjukkan nilai Sig.t untuk kepemimpinan lebih kecil dari level signifikansi 5% ($0,015 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah pengaruh langsung, bukan pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening motivasi.
2. Budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi, dimana hasil perhitungan pada pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap motivasi dengan persamaan regresi ganda $\hat{Y}_1 = 26.746 + 0.309X_1 + 0.175X_2$

menunjukkan nilai Sig.t untuk budaya kerja lebih kecil dari level signifikansi 5% ($0,024 < 0,05$). Tetapi budaya kerja juga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, dimana hasil perhitungan pada pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan persamaan regresi ganda $\hat{Y}_2 = 13,892 + 0,259X_1 + 0,155X_2 + 0,255Y_1$ menunjukkan nilai Sig.t untuk kepemimpinan lebih kecil dari level signifikansi 5% ($0,041 < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening motivasi.

3. Total pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 0,002 sedangkan total pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,199. Kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dibandingkan dengan variabel budaya kerja.
4. Motivasi bukan merupakan variabel intervening yang dapat menjadi variabel perantara dalam pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja. Tetapi motivasi merupakan variabel independen yang langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana dalam persamaan regresi ganda $\hat{Y}_2 = 13,892 + 0,259X_1 + 0,155X_2 + 0,255Y_1$ menunjukkan nilai Sig.t untuk motivasi lebih kecil dari level signifikansi 5% ($0,002 < 0,05$) sehingga motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

5.2. Saran

Dari hasil analisis, pembahasan dan kesimpulan diatas maka penulis mengajukan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting karena terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peranan pemimpin dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. Karena semakin tinggi kinerja, maka pimpinan harus meningkatkan kualitas diri dan kualitas kepemimpinannya agar kinerja pegawai juga dapat meningkat.
2. Motivasi kerja juga merupakan hal yang sangat penting karena terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu perlu diupayakan peningkatan motivasi kerja agar tercipta peningkatan kinerja bagi pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian.
3. Secara simultan peningkatan kualitas kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dan peningkatan motivasi kerja pegawai sebaiknya dilakukan secara bersamaan dan beriringan agar dampaknya terhadap kinerja lebih tinggi.
4. Secara parsial, kepemimpinan mempunyai pengaruh lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan motivasi kerja. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian, prioritas peningkatan



© 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 perbaikan kepemimpinan, kemudian diiringi dengan peningkatan motivasi kerja sebagai prioritas kedua.

5. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, maka dalam penerapannya budaya kerja pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian, pemimpin di harapkan dapat terus memberikan motivasi kepada pegawai baik dalam bentuk koordinasi dan komunikasi, maupun memberikan sosialisasi dalam bentuk peraturan kerja kepada pegawai. Dengan demikian budaya kerja tersebut seyogyanya dipertahankan dan ditingkatkan.





DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- _____, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung, 2001.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosda Karya, Bandung, 2002.
- B. Siswanto Sastrohadwiryono, DR, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003.
- Brown, Gillian dan George Yule, *Discourse Analysis*, University Press, Cambridge, 1983.
- Djokosantoso Moeliono, *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 2005.
- Dubrin Andrew J, *Leadership*, (Terjemahan), Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta, 2005.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 2, BPFE, Yogyakarta, 2000.
- Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta, 2007.
- Hasibuan Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2000.
- _____, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, PT Toko Gunung Agung, Jakarta, 2003.
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 2005.

© 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



© 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

Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2001.

_____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2003.

Hill, Tosi, Carroll, SJ, *Organisational Theory and management, A Macro Approach*, John Willey and Sons Inc, New York, 1997.

Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005.

Karjantoro, Handoko, *Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Praktis*, Manajemen, Usahawan, 2004.

Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Edisi baru, Cetakan kesembilan, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2001.

Koesmono, Teman, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Tesis Program Manajemen Magister Universitas Petra, Jakarta, 2005.

M. Manullang, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2000.

Ma'mun N dan Dewabrata, *Identifikasi Nilai-nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Rekan Kerja*, Forum Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis, 1995.

Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke Tujuh, edisi revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2004.

Mathis, Robert L, dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Satu*, Edisi Indonesia, PT Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2008.

Ndraha Taliziduhu, *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*, Jilid 1, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2003.

Nimran Umar, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya, 2004.

Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008.

Poerwadarminta, W. J. S, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1990.



© 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

- Rachmawati, E, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif, Ekonisia, Yogyakarta, 2004.
- Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2002.
- Robbinss Stephen P, *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta, 1996.
- Saidi, H.M, *Prestasi dan kemampuan*, Rajawali Press, Jakarta, 2002.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung, 2001.
- _____, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju, Bandung, 2009.
- Siagian Sondang P, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2002.
- _____, *Sistem Informasi Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2006.
- Sigit, Soehardi, *Perilaku Organisasional*, BPFE-UST, Yogyakarta, 2003.
- Simamora Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 2001.
- Soeprihanto, John, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta, 2001.
- Srimulyo, Koko, *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Terhadap Kinerja Perpustakaan di Kotamadaya Surabaya*, Tesis tidak diterbitkan, Program Pasca Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Airlangga. Surabaya, 1999.
- Stephen P, *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2006.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Kencana, Jakarta, 2009.
- Syafar, Abdul Wahid, *Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia*, Jurnal Siasat Bisnis no. 4, vol 2. 2000.
- Tika H. Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2006.

Triguno, *Budaya Kerja*, PT Golden Trayon Press, Jakarta, 2002.

Van Scotter, J,R & Motowidlo, S.J, *Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance*, Journal of applied Psychology 81, 525 –531, 1996.

Yasin Azis, *Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi*, Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Volume 18 Nomor 1, Malang, 2001.

Yukl, Gary, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, New Jersey, 2010.



© 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