

**BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN DALAM PENINGKATAN
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS LAMPUNG
(Studi pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung)**

Oleh

Fajar Pamukti Putra
NPM 1326061024



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Abstrak

PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS LAMPUNG (Studi pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung)

Oleh :
Fajar Pamukti Putra
Yulianto
Ahmad Rifai

Tujuan penelitian ini adalah untuk 1) Mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung. 2) Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung dan 3) Mengetahui pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung. Penelitian ini menguji Variabel Independen (Budaya Kerja dan Kepemimpinan) terhadap Variabel Dependen (Kinerja) pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penghitungan budaya kerja terhadap kinerja pegawai memberikan hasil bahwa secara parsial budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai t hitung budaya kerja sebesar 2,638 atau 26,38 %. Penghitungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 6,542 atau 65,42% atau berpengaruh cukup kuat. Penghitungan pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai memberikan hasil bahwa secara simultan didapat hasil $F_{\text{Hitung}} > F_{\text{Tabel}}$, maka pada penelitian ini H_a diterima atau secara simultan Budaya Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci : Budaya Kerja, Kepemimpinan, Kinerja, Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.

Abstract

INFLUENCE OF CULTURE WORK AND LEADERSHIP TO GOVERNMENT EMPLOYER PERFORMANCE IN LAMPUNG UNIVERCITY (Study at Department of Academic and Student in Lampung Univercity)

By :
Fajar Pamukti Putra
Yulianto
Ahmad Rifai

The Purpose of this research is to 1) Knowing influence of Culture Work for Government Employers at Department of Academic and Student in Lampung Univercity. 2) Knowing the influence of leadership on the performance of employees in the Academic and Student Affairs Bureau, University of Lampung and 3) Knowing the influence of work culture and leadership work together on employee performance in the Academic and Student Affairs Bureau, University of Lampung. This study examined the independent variables (Work Culture and Leadership) against Dependent Variable (Performance) at the Academic and Student Affairs Bureau, University of Lampung.

These results indicate that the calculation of workplace culture on employee performance provide results that partially work culture have a significant effect on employee performance. T value the work culture of 2,638 or 26.38%. Calculation of leadership to employee performance partially shows that the leadership have a significant effect on the performance of employees amounted to 6.542 or 65.42% or an impact strong enough. Calculation of the influence of work culture and leadership to employee performance gives results that simultaneously obtained results $F_{count} > F_{table}$, then in this result H_a received or simultaneously Work Culture and Leadership significant effect Against Employee Performance.

Keywords: Work Culture, Leadership, Performance, Academic and Student Affairs Bureau, University of Lampung.

**BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN DALAM PENINGKATAN
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS LAMPUNG
(Studi pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung)**

Oleh

Fajar Pamukti Putra

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI

Pada

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

Judul Tesis

**: BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN
DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN
UNIVERSITAS LAMPUNG (Studi Pada Biro
Akademik dan Kemahasiswaan Universitas
Lampung)**

Nama Mahasiswa

: Fajar Pamukti Putra

Nomor Pokok Mahasiswa

: 1326061024

Program Studi

: Magister Ilmu Administrasi

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



1. Komisi Pembimbing

Prof. Dr. Yulianto, M.S

NIP 196107041988031005

Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si

NIP 197502042001121001

2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Dr. Bambang Utoyo S, M.Si

NIP 196302061988031002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

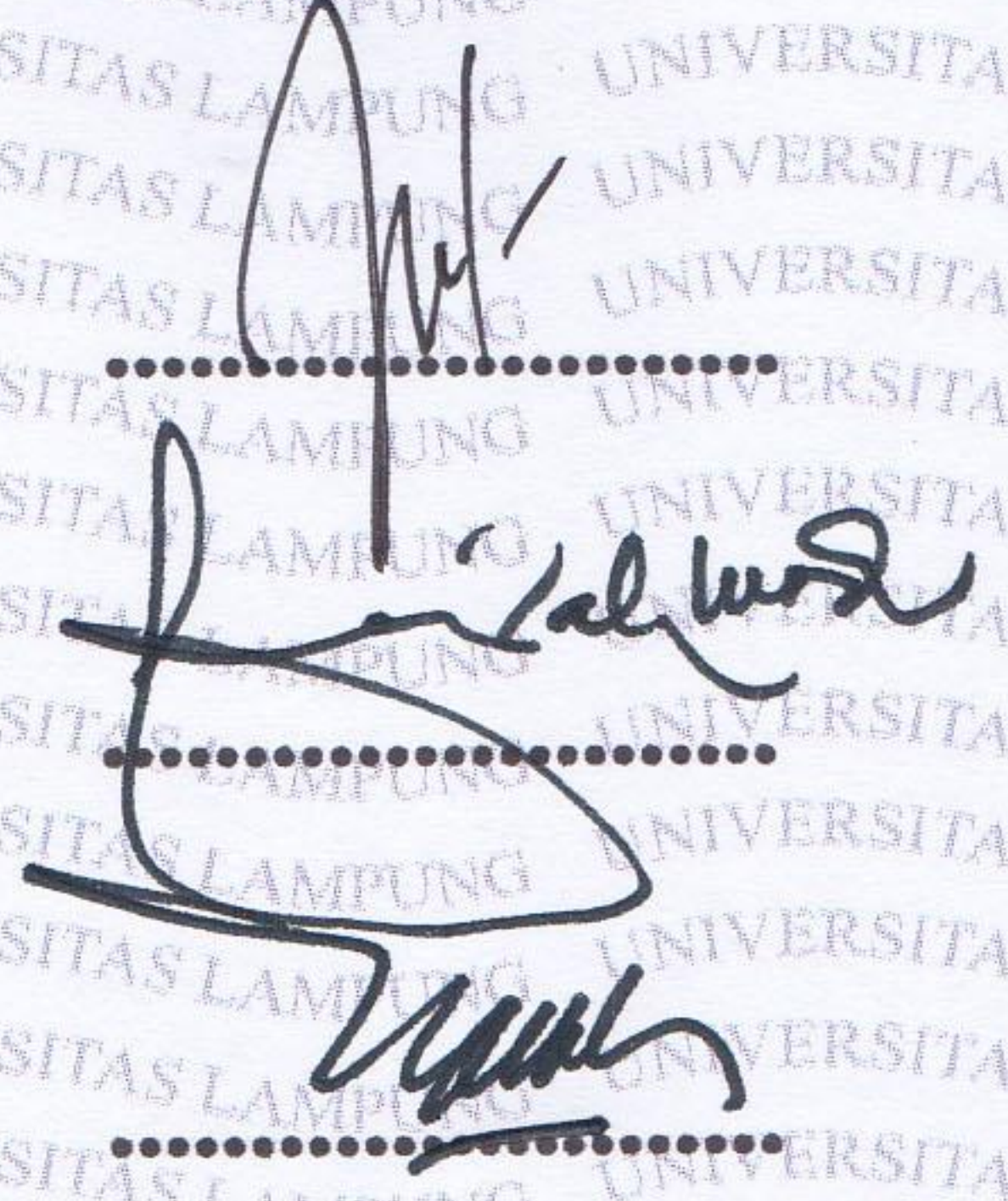
: Prof. Dr. Yulianto, M.S.

Sekretaris

: Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si.

Penguji Utama

: Dr. Bambang Utoyo S, M.Si



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Syarif Makhya

NIP. 195908031986031003



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.

NIP. 195305281981031002

Tanggal Lulus Ujian : 25 November 2016

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT
ABSTRAK
RIWAYAT HIDUP
MOTO
PERSEMBAHAN
SAN WACANA
DAFTAR ISI
DAFTAR TABEL
DAFTAR GAMBAR

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi / Perusahaan	8
2.2 Budaya Kerja	12
2.3 Kepemimpinan	17
2.4 Kinerja Pegawai	28
2.5 Hubungan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai	38
2.6 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai	38
2.7 Kerangka Pikir	39
2.8 Hipotesis	40

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	41
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	42
3.3 Populasi dan Sampel	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data	45

3.5 Skala Pengukuran	46
3.5.1 Statistik Deskriptik	46
3.5.2 Analisis Inferensial	47
3.5.2.1 Uji Reliabilitas	47
3.5.2.2 Uji Validitas	47
3.5.2.3 Analisis Regresi	48
3.5.2.4 Uji Hipotesis	49
3.5.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	50

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum	54
4.2 Analisis Statistik Deskriptif	56
4.3 Analisis Inferensial	68
4.3.1 Analisis Regresi Linier berganda	68
4.3.2 Uji Hipotesis	69
4.4 Pembahasan	71
4.5.1 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	71
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	72
4.5.3 Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	73

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	74
5.2 Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN 1 KUISIONER

LAMPIRAN 2 FREQUENCY TABLE

LAMPIRAN 3 VALIDITAS AWAL DAN AKHIR

LAMPIRAN 4 RELIABEL

LAMPIRAN 5 REGRESSION

Daftar Tabel

Tabel	Halaman
1. Tabel 3.2 Variabel Penelitian	43
2. Tabel 3.5 Skala Likert	46
3. Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Awal	51
4. Tabel 4.1.1 Hasil Pengujian Akhir	52
5. Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas	52
6. Tabel 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
7. Tabel 2. Responden Berdasarkan Usia	57
8. Tabel 3. Responden Berdasarkan Pendidikan	58
9. Tabel. Hasil Regresi Linier Berganda	68
10. Uji Determinasi (Uji r)	69
11. Uji Simultan (Uji F)	69
12. Uji Parsial (Uji t)	70

DAFTAR GAMBAR

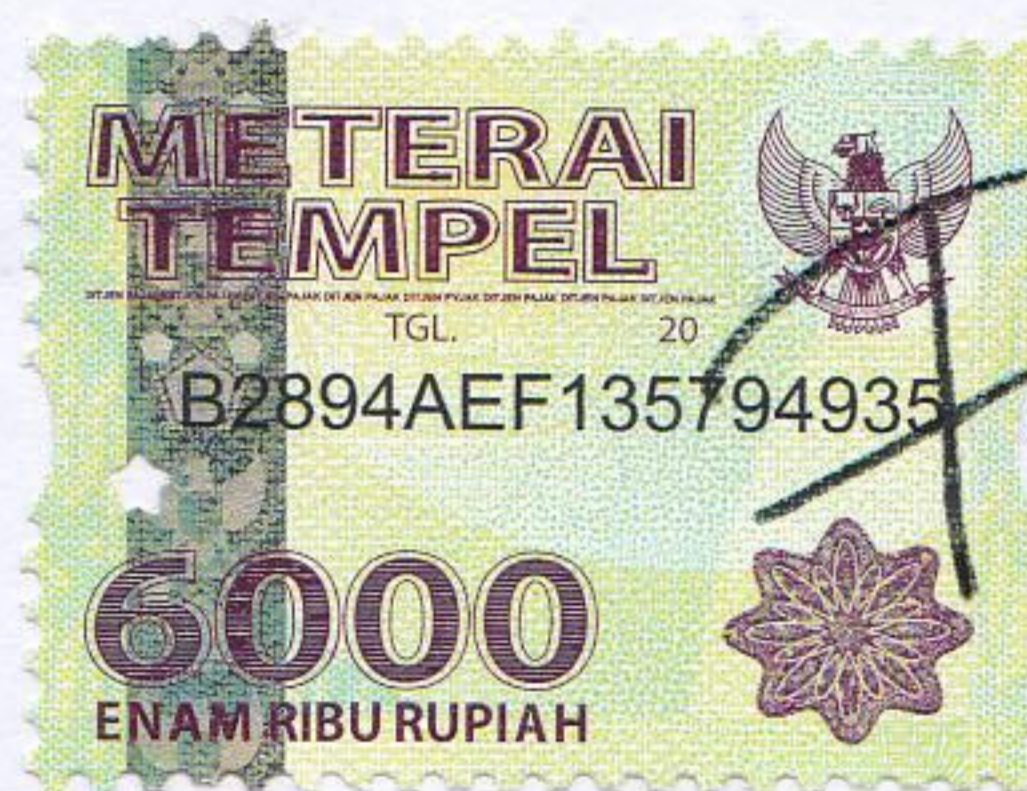
Tabel	Halaman
1. Diagram 6. Distribusi Jawaban Responden Kinerja	58
2. Diagram 7. Distribusi Jawaban Responden berdasarkan variabel Kepemimpinan	61
3. Diagram 8. Distribusi Jawaban Responden Berdasarkan Variabel Budaya Kerja	64

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Tesis/Laporan Akhir ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sangksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sangksi lainnya yang sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 5 Desember 2016



Yang membuat pernyataan,

Fajar Pamukti Putra
NPM. 1326061024

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmannirrahim

Dengan segala kekurangan dan kerendahan hati sebagai hambaNya tiada kata lain selain ucap syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat dan ridhoNya dalam menjalani kehidupan ini, terima kasih untuk segalanya, semoga saya senantiasa menjadi hambaMu yang selalu bersyukur...

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk semua orang yang ku kasihi dan mengasihiku :

Kedua orang tuaku tersayang

Bapakku tercinta H. Parjiyo, S.H.

Ibuku tercinta Dra. Hj. Suharni

Selalu menjadi sumber inspirasi di dalam kehidupanku yang selalu mendoakan dan mendukung segala aktifitasku hingga sekarang semua curahan kasih sayang yang kalian berikan tidak akan dapat aku gantikan dengan apapun.

Istriku tercinta Suci Fitriani, S.H.

Anakku tercinta Syifa Azzahra Rafani

Kalian selalu menyempurnakan hidupku semoga kita tetap menjadi kebanggaan orang tua.

Keluarga besarku, Sahabat
Almamater dan seluruh Dosen Pengajar

TERIMA KASIH UNTUK SEGALANYA

RIWAYAT HIDUP



Penulis di lahirkan di Tanjung Karang pada tanggal 12 Januari 1989, merupakan putra dari pasangan Bapak H. Parjiyo, S.H. dan Ibu Dra. Hj. Suharni. Penulis merupakan anak Ketiga dari 4 bersaudara, dengan Kakak Pompy Pratama Putra, S.E., M.M. dan Dony Prasetya Putra, S.H. Adik Luthfan Widya Putra. Penulis memiliki Istri bernama Suci Fitriani, S.H. dan Satu Putri yang bernama Syifa Azzahra Rafani. Penulis mengawali pendidikan di Taman Kanak-kanak Persit lulus pada tahun 1994, kemudian dilanjutkan Sekolah Dasar Negeri 1 Wayhalim lulus pada tahun 2000, kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 9 Bandar Lampung lulus pada tahun 2003, dan dilanjutkan di Sekolah Menengah Atas YP Unila Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2006. Pada tahun 2006 penulis berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan diterima sebagai mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan lulus pada tahun 2010, kemudian pada tahun 2011 penulis diterima bekerja dilingkungan Universitas Lampung khususnya pada Biro Administrasi Perencanaan, Sistem Informasi dan Kerjasama. Pada tahun 2014 penulis alih tugas di Biro Akademik dan kemahasiswaan khususnya pada Bagian Kemahasiswaan sampai sekarang. Pada tahun 2013 penulis berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan diterima sebagai mahasiswa pada jurusan Magister Ilmu

Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dengan konsentrasi Ilmu Administrasi Publik.

MOTO

Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok
harus lebih baik dari hari ini

(Fajar Pamukti Putra)

Gantungkan cita – cita mu setinggi langit! Bermimpilah
setinggi langit. Jika engkau jatuh, engkau akan jatuh di
antara bintang – bintang.

(Ir. Soekarno)

SANWACANA

Assalamualaikum Wr Wb.

Puji Syukur Penulis ucapkan kehadiran ALLAH S.W.T yang maha pengasih lagi maha penyayang, yang telah melimpahkan nikmat, anugerah serta kekuatan lahir dan bathin kepada Penulis.

Dengan berbekal keyakinan, ketabahan dan kemauan yang keras, bimbingan dan ridho dari ALLAH S.W.T, serta bantuan dari berbagai pihak jualah, maka Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Melalui kesempatan ini, Penulis hendak mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril, maupun spiritual.

Dengan teriring salam dan doa serta ucapan terimakasih yang tak terhingga Penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.S, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Sudjarwo, M.S selaku Direktur Program Pascasarjana Univesitas Lampung.
3. Bapak Dr. Drs. Syarief Makhya, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan Selaku Pembimbing Pembantu Penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

4. Bapak Dr. Bambang Utoyo, M.Si. Selaku Ketua Program Studi Megister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan Selaku Pembahas Penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S. Selaku Pembimbing Utama Penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
6. Bapak Ahmad Rifai, M.Si. Selaku Pembimbing Pembantu Penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Bapak Dr. Bambang Utoyo, M.Si. Selaku Dosen Penguji, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar pada Magister Ilmu Administrasi di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis.
9. Bapak H. Parjiyo, S.H. , Ibu Dra. Hj. Suharni, Kakak Pompy Pratama Putra, S.E., M.M. , Kakak Dony Prasetya Putra, S.H. dan Adik Luthfan Widya Putra Keluarga tercinta yang telah mengorbankan segalanya, serta selalu mengirimkan doa serta kasih sayang dan membimbing demi keberhasilan Penulis.

10. Istriku Suci Fitriani, S.H. yang selalu memberi do'a dan motivasi kepada penulis, serta anaku Syifa Azzahra Rafani cahaya pemberi semangat yang saya cintai
11. Bapak mertua AKBP. H. Ha'irman Cik, Ibu mertua Hj. Riana dan Kakak Murti Harianti, S.E. dan Dedy Cahyadi, S.I.Kom. serta seluruh keluarga besarku Keluarga tercinta yang telah mengorbankan segalanya, serta memotivasi dengan penuh ketabahan dan kasih sayang demi keberhasilan Penulis
12. Rekan-rekan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK) Unila
13. Rekan-rekan seperjuangan Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Unila beserta seluruh sahabat yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.
14. Almamaterku tercinta.

Akhir kata, Penulis sangat menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, namun Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri Penulis secara pribadi maupun mereka yang telah menyediakan waktu dan sempat untuk membacanya.

Bandar Lampung,

Penulis,

Fajar Pamukti Putra

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Budaya kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi, khususnya organisasi Pemerintah. Hal ini lebih difokuskan pada budaya kerja dari sumber daya manusia atau aparatur negara dalam mengimplementasikan program-program pemerintahan dan pembangunan. Penerapan budaya kerja diperlukan dikarenakan kondisi yang cukup memprihatinkan di kalangan aparatur negara yang masih mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja dalam mengemban tugasnya. Contoh yang jamak dilihat adalah masih melekatnya budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) aparatur negara dalam mengemban tugas-tugas pemerintahan. Disamping itu, etos kerja aparatur juga terlihat masih belum optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Begitu pentingnya penerapan budaya kerja, sehingga Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) membuat pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara sebagai acuan untuk diimplementasikan pada instansi-instansi pemerintah.

Hanya saja, persoalan yang dihadapi adalah pemahaman dan penerapan di lingkungan kerja sangat lamban untuk diterima. Di sisi lain, penerapan nilai-nilai budaya kerja tetap harus dilaksanakan mengingat dalam organisasi yang sangat birokratis, terdapat kecenderungan terpolanya budaya kerja yang seragam sehingga kurang memberikan ruang gerak kreatifitas dan dinamika organisasi

sesuai dengan tantangan lingkungannya. Sebagai contoh adalah pola kerja birokrasi yang senantiasa mendasarkan pada aturan-aturan (juklak dan juknis), sehingga setiap kegiatan harus mengikuti prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma perilaku individu aparatur negara juga telah terbentuk dalam suatu pola berdasarkan konsep pemikiran tertentu yang menghambat keefektifan kinerja organisasi. Dengan demikian, fenomena dan nilai-nilai budaya kerja yang birokratis tersebut harus diubah kepada nilai-nilai budaya kerja yang baru, yang dapat meningkatkan kinerja individu aparatur negara sekaligus kinerja organisasi publik.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, menggambarkan bahwa nilai-nilai budaya kerja (baru) seharusnya diimplementasikan dalam perilakunya sehari-hari oleh setiap aparatur negara. Dalam konteks ini, perlunya penerapan budaya kerja dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

Terkait dengan budaya kerja di lingkungan Universitas Lampung khususnya di Biro Akademik dan Kemahasiswaan, pada kenyataannya masih dalam proses pembentukan dan belum mempunyai pola yang utuh dan stabil. Hal ini dapat dimengerti dikarenakan beberapa hal, yaitu: *pertama*, belum adanya analisis jabatan dan Prosedur Operasional Standar (POS) dalam pengerjaan suatu pekerjaan yang baku sehingga kesulitan dalam menentukan standar kerja yang baik. Seperti diketahui salah satu kekuatan suatu organisasi adalah adanya konsistensi perilaku dari keseluruhan anggota organisasinya. Dalam kaitan ini, suatu budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi atau meningkatkan

konsistensi perilaku. Budaya organisasi yang kuat juga dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formalisasi dalam organisasi. Amin (2007:7).

Kedua, sumber daya manusia sebagai anggota organisasi di lingkungan Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung memiliki variasi yang cukup beragam. Latar belakang atau asal dan tingkat pendidikan para pegawai, dengan membawa masing-masing budaya kerja yang telah lama dianutnya, selanjutnya membawa konsekuensi terhadap perwujudan “identitas” organisasi. Identitas disini dimaksudkan sejauh mana para pegawai dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu Tika (2006:11). Identitas organisasi yang belum terbentuk dalam suatu organisasi akan sulit menciptakan budaya organisasi itu sendiri.

Pernyataan di atas didukung oleh Amin (2007:8-9), yang menyatakan budaya organisasi dapat terganggu dengan adanya: (a) hambatan terhadap perubahan; (b) hambatan terhadap keanekaragaman; dan (c) hambatan terhadap merger dan akuisisi. Dalam konteks hambatan keanekaragaman, mempekerjakan karyawan/pegawai baru yang karena ras, kelamin, etnis atau perbedaan lainnya, tidak sama dengan mayoritas anggota organisasi, akan menciptakan paradoks.

Disisi lain, keberhasilan suatu organisasi adalah organisasi yang secara aktif mengkombinasikan sumber-sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi-strateginya. Walaupun demikian yang menjadi pusat perhatian bagi setiap strategi untuk setiap penggunaan sumber daya yang ada dalam organisasi adalah pegawai yang merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi tersebut.

Aktifitas-aktifitas di dalamnya harus direncanakan secara cermat dan benar agar hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Peran dan kedudukan masing-masing sumber daya manusia dalam melaksanakan aktifitas-aktifitasnya harus dikoordinasi secara cermat dan tepat oleh sumber daya manusia lainnya, yang merupakan pengendali, pendorong, pemberdaya dan penggeraknya yaitu : pimpinan. Ulrich dalam Hesselbein dkk. (2000:212) menyatakan bahwa kepemimpinan diasumsikan sebagai jantung komputer, merupakan rangkaian yang rumit dari hubungan, sistem dan proses yang hanya dikuasai oleh beberapa orang. Sehubungan dengan hal itu banyak para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan sering dikatakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan faktor penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Siagian (1995:20) menjelaskan bahwa suatu kenyataan di dalam kehidupan organisasi pimpinan memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berkaitan dengan kepemimpinan di atas, pada kenyataannya kepemimpinan yang dijalankan di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung belum atau kurang memahami dan menguasai pekerjaan, sehingga tidak dapat mengidentifikasi setiap pekerjaan. Pimpinan/atasan juga kurang dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada para pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya, terkait dengan kurang adanya perencanaan kegiatan dan koordinasi di masing-masing unit kerja maupun antar unit kerja merupakan bentuk belum optimalnya pimpinan/atasan dalam menjalankan kepemimpinannya dalam organisasi ini. Dalam hal ini, pimpinan/atasan belum secara maksimal mengkoordinir para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bahkan, pimpinan/atasan dianggap belum dapat menciptakan kondisi hubungan yang harmonis diantara anggota organisasi.

Menurut Gibson et. Al (1996:30) pengertian efektivitas adalah : Penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan organisasi. Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka makin lebih efektif dalam menilai mereka. Dari pengertian tersebut di atas dari sudut pandang bidang perilaku keorganisasian maka dapat diidentifikasi tiga tingkatan analisis yaitu: (1) individu, (2) kelompok, (3) organisasi. Ketiga tingkatan analisis tersebut sejalan dengan ketiga tingkatan tanggung jawab manajerial yaitu bahwa para manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi.

Pencapaian hasil (efektivitas) yang dilakukan oleh suatu organisasi menurut Jones (1994) terdiri dari tiga tahap, yakni *input*, *conversion*, dan *output* atau masukan, perubahan dan hasil. Input meliputi semua sumber daya yang dimiliki, informasi dan pengetahuan, bahan-bahan mentah serta modal. Dalam tahap *input*, tingkat efisiensi sumber daya yang dimiliki sangat menentukan kemampuan yang dimiliki. Tahap *conversion* ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, manajemen dan penggunaan teknologi

agar dapat menghasilkan nilai. Dalam tahap ini, tingkat keahlian SDM dan daya tanggap organisasi terhadap perubahan lingkungan sangat menentukan tingkat produktifitasnya.

Atas dasar alasan di atas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul Budaya Kerja dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Universitas Lampung. Untuk memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini, penulis menjadikan Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung sebagai lokus/objek penelitian.

1.2 Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah pokok pada penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung?
3. Bagaimana pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.

2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.
3. Mengetahui pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

1. Dapat memberikan masukan atau rekomendasi secara ilmiah kepada pimpinan organisasi dalam membuat suatu kebijakan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.
2. Secara akademis, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

Dalam banyak pandangan, organisasi merupakan organisma yang memiliki karakteristik tertentu, dan bahkan memiliki kepribadian seperti halnya manusia. Sebagaimana setiap individu, masing-masing organisasi memiliki sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah, dan keadaan ini dapat membantu untuk memperkirakan sikap dan perilaku organisasi tersebut. Dalam kaitan ini, organisasi memiliki karakteristik-karakteristik yang berada dalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju ke tingkat yang lebih tinggi, sehingga disebut sebagai budaya organisasi. Triguno (2002:3) menjelaskan budaya organisasi adalah "manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, dan memuaskan".

Sedikit berbeda dengan pendapat di atas, Ndraha (2005:37) menjelaskan budaya dalam organisasi adalah "nilai-nilai dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan dalam organisasi". Budaya organisasi yang berupa nilai-nilai berkaitan dengan visi organisasi atau cita-cita organisasi. Untuk itu, visi harus mampu diaktualisasikan melalui manajemen organisasi, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, maupun evaluasi. Visi itu harus mampu merubah impian menjadi suatu kenyataan. Dalam hal ini, budaya organisasi harus mampu mendorong implementasi visi organisasi. Sementara itu, Scherriton & J.L. Stren dalam Mitchell (1999:78) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

"Corporate Culture generally refers to environments or personality of organization, with all its multifaceted dimensions. We divide corporate culture into four aspects. Those are ritualized patterns, management styles and philosophies, management system and procedures, as well as written and unwritten norms and procedures".

Senada dengan definisi di atas, Kreitner dan Angela Knicki (2003:145) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai perangkat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Hampden dalam Harun (1994:75) memperjelas dengan mengartikan budaya perusahaan sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya perusahaan merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku.

Budaya perusahaan pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya perusahaan sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Bair (1982:56) menyatakan bahwa: "Budaya perusahaan mempunyai empat fungsi dasar, yaitu: a) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, b) alat

pengorganisasian anggota, c) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan d) mekanisme kontrol atas perilaku".

Robbins (1996:39) menyatakan bahwa untuk memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya perusahaan, yaitu:

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu;
2. Toleransi Risiko. Tingkat pengambilan risiko, inovasi, dan keberanian individu;
3. Arahan. Kemampuan organisasi dalam mendapatkan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja;
4. Integrasi. Kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak;
5. Dukungan Manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah;
6. Kontrol. Seberapa besar aturan, arahan supervisi, mampu mengontrol perilaku kerja anak buah;
7. Identitas. Seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan;
8. Sistem Imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja;
9. Toleransi Konflik. Kesempatan karyawan untuk dapat mengungkapkan konflik secara terbuka;
10. Pola Komunikasi. Seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal.

Thomas J. Peters dan Robert H. Watermann dalam Moelyono (2004:79) menyatakan bahwa: "ada 7 (tujuh) variabel yang mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan (diberi nama sebagai "McKinsey Seven S", antara lain *strategy* (strategi), *structure* (struktur), *style* (gaya), *system* (sistem), *staff* (*SDM*), *skills* (keterampilan), dan *shared values* (budaya perusahaan)".

Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1997:89) menunjukkan bahwa: "Terdapat empat faktor yang menentukan perilaku manajemen suatu perusahaan yaitu Budaya Perusahaan; Struktur, Sistem, Rencana, dan Kebijakan

formal; Kepemimpinan; dan Lingkungan yang teratur dan bersaing". Lebih lanjut, Robbins (1996:33) menyatakan bahwa: "sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya dan diyakini sebagai sistem nilai-nilai landasan gerak organisasi dan sekaligus menjadi pembela dengan organisasi lain".

Hofstede dalam Ndraha (2005:112) menyatakan bahwa "Organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya kerja yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat subbudaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-subbudaya kerja yang berlainan satu sama lain atau, jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah".

Siagian (1994:66) juga menyatakan bahwa pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa:

"Pertama, dalam organisasi dengan budaya yang kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan formal; kedua, dampak budaya yang kuat terhadap perilaku para anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan yang pindah berkarya di organisasi lain; dan ketiga, budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterkaitannya pada norma-norma dan sistem nilai-nilai organisasional yang berlaku, dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut".

Dari sisi fungsi, Robbins (1996:56) menyatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi:

"*Pertama*, budaya mempunyai sesuatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya perusahaan menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *Kedua*, budaya perusahaan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya perusahaan mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih

luas daripada kepentingan diri individual. *Keempat*, budaya perusahaan meningkatkan kemandapan sistem sosial".

Berdasarkan berbagai uraian tersebut, budaya perusahaan adalah perekat bagi setiap anggota organisasi. Tanpa keberadaan budaya perusahaan, maka sebuah perusahaan akan mengalami proses pertumbuhan dan pemekaran tetapi tanpa diimbangi oleh integrasi dan reintegrasi. Untuk itu, tantangan dari setiap perusahaan adalah, *pertama*, memahami arti penting keberadaan budaya perusahaan; *kedua*, membangun budaya perusahaan dengan metode yang dapat diterima secara keilmuan, kemanusiaan, dan konteks keorganisasian; dan *ketiga*, senantiasa memelihara dan memperkuatnya. Dengan demikian, dapat ditarik benang merah bahwa budaya kerja perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2 Budaya Kerja

Sebagaimana diketahui bahwa budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Situasi dan kondisi ini akan terasa lebih jelas apabila budaya organisasi diartikan sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dalam konteks pengertian budaya kerja, maka terlebih dahulu dapat dijelaskan menurut asal usul katanya. Secara *etimologis*, budaya berasal dari bahasa Sanskerta "*buddhayah*", sebagai bentuk jamak dari kata dasar "budhi", yang berarti akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya mengandung arti memberdayakan budi sebagaimana

dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* (Latin- *colere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karya (*performance*). Secara umum, definisi budaya kerja (Kemenpan RI, 2002) adalah "Cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani".

Secara praktis, dikatakan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian (Kemenpan RI, 2002):

1. Ada pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya;
2. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan kerja tertentu.
4. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan nonsosial.

Sementara itu, menurut Triguno (2002:3) 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'". Selanjutnya, dalam Seminar KORPRI Daerah Istimewa

Yogyakarta (Nopember1992) disebutkan tentang prinsip-prinsip budaya kerja Triguno (2002:3-4):

1. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolak ukur dasar dalam pembangunan;
2. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa;
3. Budaya kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Pada hakekatnya, bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan. Dalam agama Islam dikenal makna bahwa bekerja adalah ibadah, bahkan memperoleh kedudukan yang tinggi disisi Allah. Bekerja merupakan perintah Tuhan atau panggilan tugas mulia dan menempatkannya sebagai bentuk ibadah. Dalam kaitan dengan bekerja atau beramal, dikenal pula kata *ikhshan* dan *itqon* yaitu bentuk hasil pekerjaan yang optimal dan bukan sekedar asal bekerja dengan hasil seadanya atau asal jadi dan selesai. Dengan demikian, manusia didorong untuk bekerja secara maksimal atau profesional dengan akhlak mulia sesuai dengan ungkapan yang intinya: "jika sesuatu pekerjaan dilaksanakan bukan oleh ahlinya (profesional), tunggulah kehancurannya" (Kementrian PAN, 2002:14).

Yang dimaksud profesional disitu adalah kemampuan, keahlian atau ketrampilan seseorang dalam bidang tertentu yang ditekuninya sedemikian rupa dalam kurun waktu tertentu yang relative lama sehingga hasil kerjanya bernilai tinggi dan diakui serta diterima masyarakat. Sedangkan, yang

dimaksud berakhlak artinya mereka bekerja atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat, sehingga tampak rasa tanggung jawabnya, integritas serta cara dirinya menghasilkan sesuatu yang berkualitas.

Menurut Kementrian PAN (2002:15), budaya kerja berarti "Cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap 'kerja'. Dalam konteks aparatur negara, budaya kerja secara sederhana dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja yang baik" Hubungan antara nilai yang diyakini serta kerja sebagai bentuk aktualisasi dari keyakinan tersebut, menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (akuntabilitas) terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Oleh karenanya, diyakini bahwa apa yang diharapkan dari seorang aparatur negara adalah sosok seorang profesional berakhlak dan bertanggung jawab yang merupakan fungsi nilai (nilai) motivasi dan fungsi kontrol dirinya sendiri.

Nilai adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seseorang atau organisasi untuk menentukan sikap dan perilaku dalam menghadapi suatu masalah atau kejadian. Dengan demikian, fungsi nilai adalah suatu makna yang dapat
Kementrian PAN (2002:15):

1. Memberikan tujuan, arti kesenangan dan nilai pada kehidupan untuk melakukan sesuatu;
2. Mempermudah dalam membuat keputusan;
3. Menentukan bagaimana kita melihat dan memahami persoalan;
4. Memberi arti, makna dan signifikansi pada masalah tertentu;
5. Ada yang bersifat sesaat dan ada juga yang permanent.

Dalam konteks pengembangan nilai-nilai dasar pengembangan budaya kerja aparatur negara, beberapa hal akan diuraikan di bawah ini. Dengan uraian ini, diharapkan dapat benar-benar dipahami mengenai arti, peranan dan urgensi setiap nilai dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur negara serta kualitas pelayanan masyarakat secara berkelanjutan yang berorientasi pada terlaksananya tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sementara itu, Triguno (2002:6-7) mengungkapkan bahwa "masuknya nilai-nilai budaya kerja dalam manajemen dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja dan kualitas produknya". Dalam melaksanakan program budaya kerja dan manajemen modern diperlukan banyak kreatifitas dan kombinasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu yang paling mendasar adalah penguasaan atas nilai-nilai yang patut diangkat dalam administrasi/manajemen dalam rangka menghadapi berbagai macam tantangan yang sedang berjalan maupun yang akan datang. Budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan mutu atau kualitas kerja pegawai.

Logika budaya (kerja) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (pegawai) adalah meliputi tiga gagasan Kotter dan Hasket dalam Sudarmanto (2009:181), yaitu: *pertama*, adalah penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendang yang sama. Artinya, tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. *Kedua*, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. *Ketiga*, budaya kuat juga

dikatakan membantti kuerja karena memberikan stuktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi fonnal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Lebih jauh, Amstrong dalam Sudarmanto (2009:182) menekankan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. Hal ini didukung pula dengan penjelasan Cameron dan Quin dalam Sudarmanto (2009:182) yang menggambarkan budaya memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang. Sementara itu, dalam konteks administrasi negara (birokratik), Harold F. Gortner dalam Triguno (2002:26) mengemukakan tentang tata nilai yang kompetitif, yakni:

1. Kemampuan teknik;
2. Spesialisasi;
3. Tujuan yang ditentukan;
4. Lugas dalam tindakan;
5. Rasional;
6. Stabilitas;
7. Tugas terstruktur;
8. Disiplin;
9. Bertanggung jawab.

Berdasarkan definisi-definisi budaya kerja di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa, "budaya kerja merupakan bentuk nilai-nilai yang melekat pada setiap manusia (pegawai) sebagai bagian atau pedoman tuntutan yang harus dimiliki dalam melaksanakan aktifitas-aktifitas pekerjaannya".

2.3 Kepemimpinan

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas-aktifitas yang sangat diperlukan pada setiap organisasi yang menginginkan eksistensinya. Aktifitas-

aktifitas di dalamnya harus direncanakan secara cermat dan benar agar hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan organisasi tidak dapat dilepaskan dari unsur sumber daya manusia, baik yang berkedudukan sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan yang merupakan tenaga pelaksana yang mengendalikan faktor-faktor sumber daya lainnya seperti : mesin, dan alat-alat lainnya yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi.

Tanpa adanya pengelolaan atau manajemen terhadap sumber daya manusia ini maka sumber daya yang lainnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Peran dan kedudukan masing-masing sumber daya manusia dalam melaksanakan aktifitas-aktifitasnya harus dikoordinasi secara cermat dan tepat oleh sumber daya manusia lainnya, yang merupakan pengendali, pendorong, pemberdaya dan penggeraknya yaitu: pimpinan. Dave Ulrich dalam Hosselbein dkk. (1996:212) menyatakan bahwa kepemimpinan diasumsikan sebagai jantung komputer, merupakan rangkaian yang rumit dari hubungan, sistem dan proses yang hanya dikuasai oleh beberapa orang. Sehubungan dengan hal itu banyak para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagai upaya untuk melihat secara jelas terkait kepemimpinan, maka perlu diuraikan definisi-definisi kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa ahli yang berkecimpung banyak dalam bidang manajemen. Menurut Yulk (2001:4), kepemimpinan secara luas didefinisikan sebagai:

"Proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari pada pengikut untuk mencapai sasaran,

pemeliharaan hubungan kerjasama dan team work, serta perolehan dukungan dan kejasama dari orang-orang yang menduduki posisi-posisi yang dengan posisi ini mereka diharapkan akan menjalankan kepemimpinan namun tanpa asumsi apapun bahwa proses tersebut memang sebetulnya terjadi".

Kotter (2006:25) memberikan definisi kepemimpinan sebagai "perangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah". Siagian (2005:24), mengartikan kepemimpinan sebagai "kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi". Hicks dkk. dalam Moenir (2000:34) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan menangani manusia. Disini, kepemimpinan merupakan suatu sifat, kemampuan, proses atau konsep yang ada pada seseorang sehingga dipatuhi, diikuti dan orang lain bersedia melakukan dengan ikhlas. Kemampuan manajerialnya diukur dari kemampuan dan ketrampilan menggerakkan orang lain sehingga orang tersebut dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Davis (2002:45) berpendapat bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Konkritnya kepemimpinan adalah kemauan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong anggotanya ke suatu tujuan. Dalam penekanan yang hammpir sama, Dessler (2003:235) berpendapat bahwa

pada dasarnya kepemimpinan itu menampakkan wujudnya apabila seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi kepemimpinan seperti disebut di atas memperlihatkan adanya keanekaragaman dan ruang lingkup bahasan mengenai kepemimpinan. Berkaitan dengan hal itu, apabila kita hubungkan dengan pendapat Schein dalam Hesselbein (2000:60) yang mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut "*One reason so many different theories of leadership exist is that different researches focus on different elements*" atau dapat diterjemahkan secara bebas yakni jika salah satu alasan adanya begitu banyak perbedaan dari teori-teori kepemimpinan adalah karena masing-masing peneliti memiliki fokus dan unsur yang berbeda pula.

Keanekaragaman definisi-definisi kepemimpinan seolah-olah memperlihatkan adanya perbedaan di satu sisi, namun demikian juga menunjukkan adanya persamaan disisi yang lain. Ini menggambarkan adanya keseragaman interpretasi terhadap kepemimpinan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Schein dalam Hesselbein (2000:60) bahwa, "pada satu sisi semua teori ini benar adanya karena mereka mengidentifikasi satu komponen sentral dari shtasi manusia yang kompleks yaitu kepemimpinan, menganalisis komponen tersebut secara rinci, dan kemudian mengabaikan yang lainnya". Disisi lain, kepemimpinan sering dikatakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan faktor penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Siagian (1995:20) menjelaskan bahwa suatu kenyataan di dalam kehidupan organisasi pimpinan memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan amat

menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk mencapai tujuan organisasi, pimpinan baik secara individu maupun secara kelompok memerlukan bantuan dari bawahannya. Pada umumnya, sebagai bawahan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi seringkali atau memiliki kecenderungan lebih senang bekerja tanpa diawasi secara ketat asalkan terlebih dahulu diberikan pedoman atau arahan dalam pelaksanaannya. Namun, dilain pihak bawahan dalam menjalankan tugasnya juga perlu dilakukan pengawasan yang cukup ketat agar pelaksanaannya tidak menyimpang serta hasil kerjanya pun tidak meleset dari yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan kodrat sebagai manusia yang memiliki beraneka ragam perilaku, dan ini merupakan tantangan bagi pimpinan dalam mengendalikan bawahannya. Pemberian arahan dan petunjuk kepada bawahan merupakan salah satu tugas bagi seorang pimpinan, agar sasaran yang hendak dicapai dapat dilaksanakan sesuai dengan yang dikehendaki pimpinan serta dengan menggunakan biaya yang efisien sesuai dengan misi organisasi.

Menurut Kartono (1994:198) keberhasilan pimpinan pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pimpinan yang berhasil. Sebaliknya, apabila produktivitas turun dan kepemimpinannya dianggap/dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pimpinan yang gagal. Keputusan yang dibuat oleh seorang pimpinan atau manajer tidak hanya berpengaruh terhadap

keberhasilan kerja saja tetapi juga terhadap perilaku-perilaku para pegawainya, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap kepuasan para pelanggan, perasaan mereka terhadap perlakuan yang adil; yang pada akhirnya akan menciptakan efisiensi dan efektivitas keseluruhan organisasi.

Dalam rangka pencapaian efisiensi dan efektivitas di dalam pelaksanaan tugas tersebut, pimpinan pada umumnya dihadapkan pada beberapa tantangan, antara lain:

1. Tantangan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia secara berkesinambungan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan meningkatkan kemajuan organisasi serta mampu bersaing dengan organisasi lain;
2. Tantangan untuk menumbuhkan nilai kesadaran, semangat kerja dan partisipasi bawahan dalam meningkatkan produktivitasnya guna tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan tugas;
3. Tantangan di dalam menghadapi globalisasi, misal dalam bidang ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi informasi yang dapat menimbulkan terjadinya perubahan dan pergeseran, baik terhadap pergeseran/pembaharuan pribadi maupun organisasi, sehingga organisasi (khususnya organisasi pemerintah) dituntut untuk semakin meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam upaya memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Menurut Robbins (1997:53) menyatakan bahwa upaya mempengaruhi kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Bagi seorang pemimpin dalam suatu organisasi, kredibilitas sangatlah penting dalam memotivasi anggota-anggotanya mencapai tujuan.

Kredibilitas dimaksud meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

1. Reputasi yang baik dan *track record* yang mengesankan;
2. Hubungan kerja yang baik dan kooperatif dengan anggota organisasi;
3. Kapasitas dan integritas individu yang diperlukan, mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya dengan masyarakat luas.

Pemimpin pada dasarnya dapat dikatakan sukses apabila pemimpin tersebut dapat membawa kelompok atau organisasi yang dipimpinnya mencapai hasil yang diharapkan, namun studi kepustakaan dari berbagai literature memberikan penekanan yang berbeda-beda dalam konsep kepemimpinan. Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dimiliki dalam kegiatannya sehari-hari, seperti dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Dalam kaitannya dengan keberhasilan atau kesuksesan seorang pemimpin, Davis (2002:46) telah merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang yaitu:

1. Kecerdasan, Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun yang sangat menarik dari penelitian tersebut adalah pemimpin tidak dapat melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
2. Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial, Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial, dan cenderung mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan, Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya, dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian.

Sedangkan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin berorientasi pada karyawan, bukannya berorientasi kepada hasil produksi. Sementara itu, Zainun (2003:49) mengemukakan bahwa: syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk berhasil dalam memimpin suatu organisasi adalah:

1. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
2. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambing oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan memisahkan antara persoalan pribadi, persoalan rumah tangga dengan persoalan organisasi.
3. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dalam pekerjaan.
4. Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana, dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.

Selanjutnya, apabila ditinjau dari segi pendekatan terhadap teori kepemimpinan menurut Samidjo dalam Martoyo (2004:61), maka dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan, yakni:

1. Pendekatan berdasarkan ciri/sifat, Pendekatan teori kepemimpinan menurut sifat ini didasarkan atas pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat perangai atau ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu.
2. Pendekatan berdasarkan perilaku, Pendekatan teori kepemimpinan menurut perilaku dalam teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki dua kecenderungan yaitu konsiderasi dan inisiasi. Menurut teori ini seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mempunyai perhatian terhadap bawahan cukup tinggi dan terhadap hasil kerja juga tinggi.
3. Pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan, Pendekatan teori kepemimpinan menurut pengalih kekuasaan menjelaskan bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perilaku dan faktor-faktor kewibawaan. Kewibawaan sebagai salah satu konsep kepemimpinan adalah masalah dampak kewibawaan pemimpin terhadap bawahan.
4. Pendekatan berdasarkan situasional, Pendekatan teori kepemimpinan menurut situasi menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus selalu menyesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahan.

Menurut Samidjo dalam Martoyo (2004:24) didalam praktek kepemimpinan sulit untuk memisahkan antara sifat, perilaku dan kewibawaan. Sebagai suatu konsep kepemimpinan, penyebab keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan oleh satu aspek semata, melainkan sifat, menentukan sesuai dengan situasi yang fungsinya tidak hanya ditentukan perilaku dan kewibawaan saling mendukungnya.

Dari teori-teori yang telah diuraikan di atas, penulis mencoba merumuskan pengertian kepemimpinan dalam lingkungan organisasi pemerintahan, yaitu: suatu

proses dimana seseorang dengan menggunakan kemampuan dan keahliannya berupaya untuk mempengaruhi dan menggerakkan atau memanfaatkan bahkan secara struktural untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arah dan tugas pokok yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Penelitian tentang tujuan dan fungsi kepemimpinan telah banyak dilakukan dan semuanya mencapai persamaan, misalnya meliputi penentuan sasaran dalam mengarahkan tujuan, menetapkan cara mencapai tujuan, menetapkan dan memelihara struktur kelompok, memudahkan aksi dan interaksi kelompok, memelihara keterpaduan kelompok dan kepuasan anggota dan memudahkan pelaksanaan tugas kelompok.

Menurut Castetter (1998:62), pemimpin melakukan fungsi sebagai berikut:

1. Menjunjung tinggi kepuasan perasaan;
2. Menjaga dan mempertahankan tuntutan norma dan etis;
3. Memelihara dan menjelaskan tujuan;
4. Menemukan dan menjelaskan cara-cara mencapai tujuan

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan seorang atasan atau pimpinan dalam organisasi dan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, Robbins (2001:56) mengemukakan beberapa fungsi kepemimpinan, yakni:

1. Pemberian Pengarahan
2. Pemberian Motivasi
3. Pemberian Dukungan/Bantuan
4. Pengambilan Keputusan
5. Pengawasan
6. Pemberian Penghargaan
7. Koordinasi

Sementara itu, Mintzberg dalam Robbins (2001:8) dalam studinya menjelaskan bahwa terdapat beberapa skema kategori untuk mendefinisikan apa yang semestinya dilakukan pimpinan, sebagai dasar kepemimpinannya. Dalam kaitan ini, terdapat 10 (sepuluh) peranan yang dapat dikelompokkan kedalam tiga aspek penting, yakni hubungan interpersonal, transfer informasi, dan pengambilan keputusan. Berdasarkan teori-teori maupun konsep-konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan merupakan gejala sosial dikarenakan kepemimpinan tersebut terjadi dalam situasi dan kondisi serta lingkup tertentu, dimana seseorang mempengaruhi orang lain, baik secara perorangan maupun kelompok dengan cara tertentu sehingga orang yang dipengaruhi mau mengikuti keinginannya untuk mempercayai tujuan yang ditentukan.

Dikaitkan dengan kinerja pegawai, kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam menentukan tinggi rendahnya kontribusi pegawai dalam organisasi. Dasar dari pernyataan ini adalah seperti apa yang dimaksudkan oleh Robert House melalui "*Teori Path-Goal*", dimana inti dari teori ini menggambarkan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah serta dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *pathgoal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls* Robbins (1999:173).

Gaya kepemimpinan akan sangat mempengaruhi hasil, yang berupa kinerja pegawai dan kepuasan pegawai itu sendiri. Hal ini terlepas dari dua variable kontinjensi (kontinjensi lingkungan dan kontinjensi bawahan) yang memang berpengaruh pula terhadap hasil kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Dengan demikian, semakin baik atau semakin efektif kepemimpinan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi kepada organisasinya.

2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah satu-satunya petunjuk yang dapat dipercayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit, atau pegawai sukses atau gagal, berprestasi atau tidak. Selain itu, untuk mengkaji suatu kinerja diperlukan pemahaman secara keseluruhan. Ada tiga macam tujuan yang dikenal, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka dikenal pula tiga macam kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai.

Kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipahami dengan baik apabila dipahami pula kinerja unit, dan kinerja pegawai. Demikian pula dalam proses perencanaan, membuat suatu perencanaan pegawai (*manpower planning*) dengan baik apabila dipahami tujuan-tujuan unit dan tujuan organisasi. Sutermeister (2001:45) menyatakan, "*We have recognized that employee performane depends on both motivation and ability*". Kinerja menurut Sutermeister di atas merujuk kinerja Pegawai Negeri Sipil tergantung motivasi dan kemampuannya. Sejalan dengan pendapat Sutermeister tersebut, Hoy dan Miskel (2001:116) dengan mengutip pendapat Vroom mengemukakan bahwa,

"Performance = f (ability x motivation). "Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi". Atau dengan kata lain, kinerja individu sebagai anggota kelompok organisasi ditentukan oleh kemampuan dan kemauannya dalam melaksanakan tugas.

Berkenaan dengan kinerja Smith dan Waldron dalam Timpe (2002:393) menyatakan bahwa kinerja adalah, "*output drived from processes, human or otherwise*". Selanjutnya, Smith menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran keseluruhan dari organisasi. Pedoman dalam suatu penilaian merupakan hal yang dapat membantu untuk memberikan penilaian tersebut. Yang menjadi pedoman dalam penilaian kinerja adalah patokan untuk membandingkan kinerja yang nampak sekarang dengan kinerja ideal yang diharapkan. Dengan demikian, maka perlu adanya patokan kinerja sebagai bandingnya atau standarnya. Sehubungan dengan patokan kinerja tersebut. Syales dan Strauss (1998:47) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

"Manager expected to be held to standard of accountabiliy, and most managers prefers to have there established unambiguously so they know where to direct their energies. In effect, the standard established a target and at the end of the target priod both manage and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achtevement."

Menurut pengertian di atas, maka patokan atau standar kinerja bukan saja dijadikan pedoman dalam mengadakan perbandingan terhadap yang nampak dengan yang diharapkan, tetapi juga sebagai patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban tentang tugas-tugas yang telah dilaksanakan. Hal-hal lain

yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam. Mitchell (1999:343) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu:

1. Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
2. Kecepatan (*promptness*),
3. Inisiatif (*initiative*),
4. Kemampuan (*capability*),
5. Komunikasi (*communication*).

Kelima aspek tersebut menurut Mitchell dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja seseorang di dalam setiap organisasi.

Castetter (1998:283) mengemukakan sumber-sumber yang mengakibatkan kinerja tidak efektif, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Individunya sendiri, hal ini berkenaan dengan kelemahan-kelemahan intelektual, psikologis, fisiologis, orientasi nilai.
2. Organisasi seperti sistem organisasi, kelompok-kelompok di dalam organisasi dan iklim organisasi.
3. Lingkungan eksternal, merupakan sumber yang mengakibatkan kinerja tidak efektif seperti : keluarga tidak harmonis, kondisi ekonomi (krisis moneter), politik, hukum dan nilai-nilai sosial, perubahan teknologi, dan lain-lain.

Dengan memandang sumber-sumber yang menghambat kinerja di atas, tidak selamanya menjadikan kinerja menjadi tidak meningkatkan. Karena stress yang dialami seseorang dapat berdampak positif dan dapat berdampak negatif. Stress akibat situasi yang tidak menyenangkan yang ditanggapi secara positif justru dapat meningkatkan kinerja seseorang. Penilaian kinerja menurut yang

dinyatakan Handoko (2004:135) adalah "proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai". Berbagai penilai yang dapat terjadi pada waktu penilaian kinerja adalah:

1. Pandangan pertama (*hallo effect*),
2. Kesalahan kecenderungan terpusat,
3. Terlalu lunak atau terlalu keras,
4. Prasangka pribadi,
5. Pengaruh kesan terakhir (*recentry effect*).

Woworuntu (2003:3-164) memberikan konsep-konsep penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, tolak ukur penilaian kinerja, proses penilaian kinerja, dan frekuensi penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Konsep-konsep penilaian kinerja:
 - a. Sadar atau tidak, menilai kinerja orang adalah pekerjaan setiap orang selama masih hidup.
 - b. Banyak Pegawai Negeri Sipil melihat penilaian kinerjanya sebagai sesuatu yang berguna tmtuk meningkatkan karir dan prestasinya.
 - c. Menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk Pegawai Negeri Sipil maupun organisasi.
 - d. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk : (1) membangun dan memantau rencana masa depan, dan (2) menghargai aspirasi karier Pegawai Negeri Sipil di unit organisasinya.
2. Mempelajari kinerja membawa manfaat:
 - a. Mampu menjelaskan maksud penilaian kinerja baik bagi yang dinilai maupun yang menilai.
 - b. Mampu menyusun,dan membahas standar yang harus diamati pada saat melaksanakan penilaian kinerja.
 - c. Mampu menyusun dan membahas tentang proses penilaian.
 - d. Mampu membandingkan antara penilaian atas satu jabatan dan jabatan yang lain.
3. Garis besar penilaian:
 - a. Penilaian kinerja mesti mempunyai tujuan.
 - b. Penilaian kinerja memiliki karakteristik; (1) tanpa kejutan, (2) kewajaran, (3) ketepatan, dan (4) kerahasiaan.
4. Proses Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil meliputi:
 - a. Merencanakan penilaian

- b. Melaksanakan penilaian
 - c. Menyempurnakan pengembangan rencana
 - d. Menyimpulkan penilaian kinerja
 - e. Frekuensi penilaian
5. Tujuan Penilaian Kinerja Penilaian kinerja bertujuan untuk:
- a. Memberikan kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil dan manajemen perkantoran untuk mengukir keberhasilan atau kemajuan pada jangka waktu tertentu apakah sesuai standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu yang akan datang dapat disusun kembali.
 - b. Pegawai Negeri Sipil memperoleh pengertian yang lebih baik bagaimana manajemen menilai kinerja dan melihat kemajuan Pegawai Negeri Sipil yang diukur terhadap sasaran Pegawai Negeri Sipil dan kawan-kawannya.
 - c. Penilaian menguntungkan Pegawai Negeri Sipil dan penilai.
 - d. Pegawai Negeri Sipil menyumbang dan menyusun sasaran-sasaran baru yang akan menjaanin aspirasi karier si Pegawai Negeri Sipil yang dipertimbangkan.
 - e. Komentar Pegawai Negeri Sipil merupakan alat penilai untuk menjadi penilai dan pemimpin yang efektif.
 - f. Penilaian Pegawai Negeri Sipil berakhir dengan pengertian dan persetujuan yang terjadi di masa lampau dan harapan Pegawai Negeri Sipil di masa yang akan datang.
6. Tolak ukur penilaian kinerja:
- a. Tolak ukur menjamin keterpaduan proses dan meletakkan kejujuran dan keterbukaan timbal balik.
 - b. Menilai kinerja hanis : tidak memberi kejutan pada Pegawai Negeri Sipil, wajar, tepat dan rahasia.
 - c. Tanpa kejutan karena akan sangat merusak Pegawai Negeri Sipil bila sepanjang tahun si Pegawai Negeri Sipil tidak menerima komentar dari atasannya dan secara tiba-tiba mendapat nilai rendah. Walaupun penilaian kinerja setahun sekali tetapi jangan hanya dinilai pada satu kejadian saja. Setiap kejadian penilaian tidak boleh menjadi satu kejutan baik untuk Pegawai Negeri Sipil maupun untuk atasan. Pemimpin harus mempunyai cara-cara, baik secara formal maupun nonformal dalam menilai kinerja sepanjang tahun. Pimpinan hanis menangani masalah-masalah khusus dengan segera melalui rapat dengan Pegawai Negeri Sipil dan melakukan tindakan. Penilai menyampaikan penilaiannya terhadap Pegawai Negeri Sipil aik positif maupun negatif, dan setiap kali harus memantau sasaran Pegawai Negeri Sipil. Menilai Pegawai Negeri Sipil hendaknya secara wajar. Para pimpinan yang memperoleh umpan balik secara teratur sepanjang tahun akan dapat mencegah kejutan dan tidak akan menghancurkan gairah kerja para Pegawai Negeri Sipil. Para pimpinan melakukan penilaian secara berkala. Walaupun penilaian dilakukan setahun sekali, tetapi para pemimpin harus membiasakan penilaian setiap triwulan atau setengah tahun. Pada umumnya penilaian berulang di tengah tahun yang berjalan adalah kurang fonnat, biasanya pemimpin memberi kesempatan

pada Pegawai Negeri Sipil untuk mengungkapkan perasaannya dan membuat komentar-komentar tanpa dicatat.

- d. Kewajaran adalah konsep relatif karena bagi pemimpin seutu itu wajar sekali, sebaliknya bagi Pegawai Negeri Sipil sesuatu itu sangat tidak wajar. Selagi menilai kinerja, pemunpin harus saling mengerti mengenai masalah yang dianggap tidak wajar. Kewajaran dapat mengambil berbagai macam bentuk. Adalah lebih baik bagi pemimpin untuk memusatkan perhatian pada fakta-fakta daripada pada persepsi-persepsi. Kewajaran bagi Pegawai Negeri Sipil dan pemimpin adalah kesepakatan bersama untuk menyusun sasaran yang harus dicapai dan bagaimana mengukurnya dengan jelas. Sistem pengukuran harus jelas dimengerti oleh karyawan dan manajer. Memilih penilai sering menjadi masalah kewajaran. Atasan langsung harus melakukan penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil bawahannya. Pegawai Negeri Sipil akan merasa bahwa penilaian ini wajar bila si Pegawai Negeri Sipil melihat adanya alasan rasional. Penilai harus meyakinkan Pegawai Negeri Sipil bahwa penilaiannya sudah wajar.
- e. Ketepatan penilaian dilakukan dengan cara berdasarkan fakta. Untuk mengurangi kealpaan, digunakan catatan-catatan penilaian. Memisahkan perasaan ketika melakukan penilaian akan menjamin ketepatan.
- f. Kerahasiaan dilakukan dengan menyimpan berkas penilaian secara rahasia. Pemimpin harus mengunci berkas penilaian untk menjaga kerahasiaannya.
- g. Proses penilaian meliputi perencanaan, melaksanakan, melengkapi rencana pengembangan, dan menyimpulkan penilaian.
- h. Frekuensi penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil dilakukan setahun sekali pada awal bulan Januari.

Martoyo (2004:89-90) menyebutkan bahwa ada 10 sifat yang dipakai untuk menilai kinerja karyawan di bidang produksi yaitu:

1. Kualitas (*quality*),
2. Jumlah hasil pekerjaan (*quantity of work*),
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*),
4. Kepercayaan (*dependability*),
5. Kerjasama (*cooperation*),
6. Kemampuan adaptasi (*adaptability*),
7. Kehadiran (*attendance*),
8. Kemampuan dalam berbagai bidang (*versatility*),
9. Pemeliharaan (*house keeping*), dan
10. Keamanan (*safety*).

Sedangkan untuk pegawai tata usaha juga ada 10 sifat yaitu:

1. Kualitas (*quality*),
2. Kepercayaan (*dependability*),
3. Jumlah hasil pekerjaan (*quantity ofwork*),

4. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*),
5. Kerjasama (*cooperation*),
6. Inisiatif (*initiative*),
7. Kemampuan adaptasi (*adaptability*),
8. Penilaian/pertimbangan (*judgement*),
9. Kehadiran (*attendance*), dan
10. Kesehatan (*health*).

Sedangkan untuk menilai kinerja pimpinan juga ada 10 sifat yaitu:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*),
2. Kerjasama (*cooperation*),
3. Kepercayaan (*dependability*),
4. Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
5. Penilaian/pertimbangan (*judgement*),
6. Inisiatif (*initiative*),
7. Jumlah hasil pekerjaan (*quantity of work*),
8. Kepemimpinan (*leadership*),
9. Perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*), dan
10. Kesehatan (*health*).

Nawawi (2001:244-246) memberikan kriteria di dalam standar untuk mengukur kinerja pegawai yaitu "aspek kuantitatif dan aspek kualitatif".

Dalam rangka usaha lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan itu dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tujuan pembuatan DP3 adalah:

"Untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Pembinaan pelaksanaan pekerjaan harus dibuat objektif dan seteliti mmgkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu setiap pejabat yang berwenang membuat DP3 berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya masing-masing".

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diganti dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara kinerja pegawai tercantum dalam suatu sistem yang disebut sebagai 'sistem karier' dan 'sistem prestasi'. Secara lengkap kedua istilah tersebut dikemukakan sebagai berikut:

"Sistem karier ialah suatu sistem kepegawaian, dalam mengangkat pegawai pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalamanan, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karier dimungkinkan seseorang naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan".

"Sistem prestasi kerja ialah suatu sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata".

Unsur-unsur yang dinilai terhadap kinerja pegawai yaitu:

1. Kesetiaan,
2. Prestasi Kerja,
3. Tanggung jawab,
4. Ketaatan,
5. Kejujuran,
6. Kerjasama,
7. Prakarsa, dan
8. Kepemimpinan.

Prestasi kerja ialah "hasil kerja yang dicapai oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan".

Berdasarkan kajian pustaka tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka kinerja yang dipilih adalah kinerja menurut versi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara karena penilaian itu yang berlaku di lingkungan Pegawai Negeri Sipil: Sedangkan, Prestasi kerja merupakan ukuran terakhir dari penilaian terhadap keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang diembannya. Seperti telah dikemukakan terdahulu bahwa dalam berbagai literature Prestasi kerja sering disebut sebagai pelaksanaan kerja (*performance*) atau *job performance*. Menurut Maier dalam As'ad (2003:84), *Job performance* pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter dalam As'ad (2003:86) menyatakan bahwa *Job performance* adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Selain itu, As'ad (2003:85) menyebutkan bahwa "*Job performance* ialah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of job performance*". Seringkali dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang tindih dengan istilah *job performance*, misalnya: *proficiency*, *merit* dan *produktivitas*. Menurut Maier dalam As'ad, (2003:90) memberikan arti "*merit* lebih merupakan aspek umum daripada *proficiency* tersebut. *Produktivitas* kerja adalah perbandingan antara input dan output".

Dari pengertian-pengertian di atas, semakin jelas bahwa pengertian *job performance* atau prestasi kerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dilaaskan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang level of *performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah As'ad (2003:87).

Kaitannya dengan *performance* atau prestasi kerja, Heidjrahman dan Husnan (1997:93) menjelaskan bahwa:

"Prestasi kerja sebagai ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, diukur berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam. Namun demikian, yang terpenting dari hal itu adalah apakah faktor-faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai".

Sedikit berbeda dengan apa yang dijelaskan oleh Heidjrahman dan Husnan, Rivai (2004:17) mengungkapkan "prestasi kerja atau kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu". Selanjutnya, berdasarkan dari berbagai definisi kinerja yang diacu, Rivai (2004:17) menyebutkan faktor-faktor yang menandai kinerja (seorang pegawai) adalah: (a) kebutuhan yang dibuat pekerja; (b) tujuan yang khusus; (c) kemampuan; (d) kompleksitas; (e) komitmen; (f) umpan balik; (g) situasi; (h) pembatasan; (i) perhatian pada setiap kegiatan; (j) usaha; (k) ketekunan; (l) ketaatan; (m) kesediaan untuk berkorban; dan (n) memiliki standar yang jelas.

2.5 Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai

Menurut Triguno (2004:1) budaya kerja sudah lama dikenal manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku pekerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut menjadi budaya atau mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Selanjutnya Tika (2008:120) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

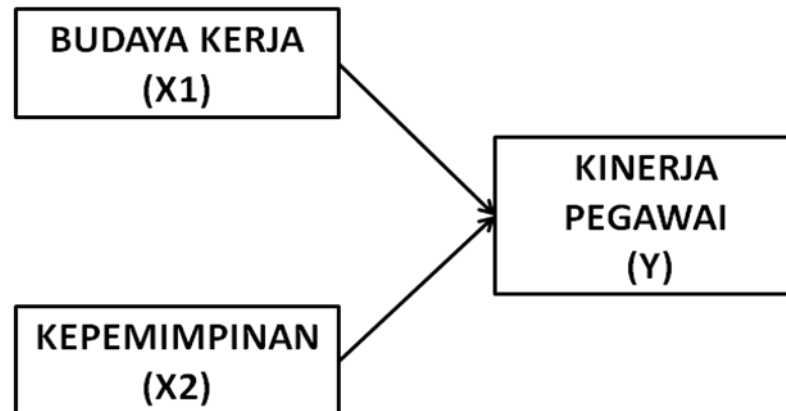
2.6. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu biasa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut Robbins (2002:163). Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Mas'ud (2004), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah). Dari berbagai pendapat yang diuraikan diatas, dapat dijelaskan bahwa konsep kepemimpinan melibatkan suatu

proses mempengaruhi orang lain dan pelibatan orang lain terhadap suatu proses dan atau keputusan akan suatu kebijakan yang akan diambil, sehingga keputusan tersebut dapat dijalankan sesuai dengan keinginan pemimpin.

2.7 Kerangka Pikir

Kinerja pegawai merupakan patokan untuk membandingkan kinerja yang nampak sekarang dengan kinerja ideal yang diharapkan. Dalam penelitian ini kinerja diukur dalam indikator kualitas (*Quality*), Kepercayaan (*Trust/Depenablity*), Jumlah Hasil Pekerjaan (*Quantity of Work*), Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*), Kerjasama (*Cooperation*), Inisiatif (*Initiatif*), Kemampuan Adaptasi (*Adaptability*), Penilaian Pertimbangan (*Judgement*), Kehadiran (*attendance*), dan Kesehatan (*Health*). Pada penelitian ini Kinerja pegawai akan diukur keterkaitannya dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dimana dari berbagai faktor yang mungkin mempengaruhi penelitian ini menitik beratkan pada dua faktor sebagai variabel independen yaitu Budaya Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2). Faktor Budaya Kerja berdasarkan *literature* yang telah dipaparkan dalam penelitian ini menggunakan indikator sebagai berikut: Inisiatif Individu, toleransi risiko, arahan, integrasi, dukungan manajemen, control, identitas, sistem Imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi. Sedangkan indikator Kepemimpinan yang digunakan adalah sebagai berikut: kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri, dorongan berprestasi, dan sikap hubungan kemanusiaan. Dalam bentuk model kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



2.8 Hipotesis

- a. H_1 : Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung atau H_1 diterima jika nilai t Hitung $>$ t table atau jika nilai probabilitas $<$ 0,05
- b. H_2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung atau H_1 diterima jika nilai t Hitung $>$ t table atau jika nilai probabilitas $<$ 0,05
- c. H_3 : Budaya kerja dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung atau H_1 diterima jika nilai t Hitung $>$ t table atau jika nilai probabilitas $<$ 0,05

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Berdasarkan pendekatannya, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Emzir (2008:28), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma postpositivist dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survei yang memerlukan data statistik. Sementara itu, berdasarkan metodenya penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian survei (*survey research*). Penelitian survei adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah Hasan (2002:13). Dalam penelitian survei ini tidak dilakukan perubahan (ada perlakuan khusus) terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ada beberapa jenis penelitian dalam meneliti suatu fenomena, tapi pada penelitian ini jenis penelitian yang akan digunakan adalah *explanative research*. Menurut Singarimbun dan Effendi (2003) penelitian explanasi merupakan penelitian untuk menjelaskan kedudukan dari variabel yang diteliti serta hubungan antar satu variabel dengan variabel lainnya. Maka penelitian yang akan dilakukan adalah untuk menguji hubungan variabel independen yaitu budaya kerja (X_1) dan kepemimpinan (X_2), variabel dependen kinerja pegawai (Y).

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Pengertian dari variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan Sugiyono, (2004). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Berikut penjelasan kedua variabel tersebut:

- a. Variabel Dependen adalah Variabel yang tergantung dengan variabel lain, atau variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Sering disebut variabel respon yang dilambangkan dengan Y. Dalam penelitian ini variabel yang di pakai sebagai variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (variabel Y).
- b. Variabel Indipenden adalah Variabel bebas yang dalam hubungannya dengan variabel lain bertindak sebagai penyebab atau yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel ini ada juga yang menamakan dengan variabel pendorong dan variabel masukan. Yang sering disebut sebagai prediktor yang dilambangkan dengan X. Dalam penelitian ini variabel yang di pakai sebagai variabel independen adalah Budaya Kerja dan Kepemimpinan (variabel X).

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nasir, 1998).

Definisi operasional variabel penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris (IE) yang meliputi:

Tabel 3.2 Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
1 Dependen				
	Kinerja Pegawai (Y) (martoyo, 2004: 89)	Patokan untuk membandingkan kinerja yang nampak sekarang dengan kinerja ideal yang diharapkan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas (<i>quality</i>), 2. Kepercayaan (<i>dependability</i>), 3. Jumlah hasil pekerjaan (<i>quantity of work</i>), 4. Pengetahuan tentang pekerjaan (<i>knowledge of job</i>), 5. Kerjasama (<i>cooperation</i>), 6. Inisiatif (<i>initiative</i>), 7. Kemampuan adaptasi (<i>adaptability</i>), 8. Penilaian/pertimbangan (<i>judgement</i>), 9. Kehadiran (<i>attendance</i>), 10. Kesehatan (<i>health</i>). 	Skala Likert 5 Poin
2 Independen				
	Budaya Kerja (X ₁) Robbins (1996:39)	Cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inisiatif individu 2. Toleransi Risiko 3. Arahan 4. Integrasi 5. Dukungan Manajemen 6. Kontrol 7. Identitas 8. Sistem Imbalan 	Skala Likert 5 Poin

			9. Toleransi Konflik 10. Pola Komunikasi	
	Kepemimpinan X ₂ (Davis, 2002:46)	Kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu	1. Kecerdasan 2. Kedewasaan 3. Motivasi diri 4. Dorongan Berprestasi 5. Sikap Hubungan Kemanusiaan	Skala Likert 5 Poin

Sumber : data diolah

3.3 Populasi dan Sampel

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti sebagai obyek penelitian. Menurut Irawan (1999:22), populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari oleh seorang Peneliti di dalam penelitiannya. Sedangkan, sampel adalah "himpunan bagian (*subset*) dari suatu populasi" Gulo, (2010:78), Jadi, sampel adalah bagian dari populasi. Pada penelitian ini populasi penelitian adalah seluruh pegawai negeri sipil yang bekerja di Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung, sehingga penelitian ini tidak menggunakan sampel. Adapun jumlah responden dari keseluruhan pegawai negeri sipil di Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK) Universitas Lampung adalah sebagai berikut:

Kepala Biro	: 1 Orang
Kabag	: 2 Orang
Kassubag	: 5 Orang
Bendahara Pembantu	: 1 Orang
Staf	: <u>27 Orang</u> +
Jumlah	: 36 Orang

Penelitian ini meneliti tentang Budaya Kerja dan Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Universitas Lampung sehingga teknik pengambilan sampel pada penelitian ini penulis menggunakan Probabilitas Proporsional Ukuran Sampling (*Probability Proportional to Size Sampling*). Probabilitas pengambilan sampel sebanding dengan ukuran sampling bahwa sampel dipilih secara proporsional dengan ukuran total populasi. Ini adalah bentuk multistage sampling di tahap pertama dan kemudian random sampling di tahap kedua, tapi jumlah sampel sebanding dengan ukuran populasi. Artinya sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi di Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK) Universitas Lampung

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan untuk memperkuat pembahasan dalam penelitian ini diperoleh melalui:

- a. Penyebaran Kuesioner, Pada penelitian ini kuesioner, yang berupa daftar pernyataan yang disebar di Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK) Universitas Lampung pada tanggal 8-12 Juli 2016 pada saat responden mengurus beasiswa. Teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini, penulis mengajukan kuesioner atau pertanyaan secara tertulis kepada responden yang telah ditentukan.
- b. Studi Lapangan, Observasi ke lapangan merupakan teknik yang penulis gunakan untuk memperoleh gambaran lebih jelas di tempat penelitian mengenai fenomena yang berkembang. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengamatan langsung sehingga dapat dikumpulkan data deskriptif yang

faktual, cermat, dan terinci mengenai keadaan lapangan, kegiatan manusia dan situasi sosial, serta konteks dimana kegiatan-kegiatan itu terjadi.

3.5 Skala Pengukuran

Menurut sugiyono (2004) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga akan menghasilkan data kuantitatif. Data yang dihasilkan dari penyebaran berskala interval. Sehubungan dengan kuisioner yang di sebar pada penelitian ini menggunakan skala likert. Dimana skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Skala likert merupakan skala yang dirancang untuk memungkinkan responden menjawab berbagai tingkatan pada setiap objek yang akan di ukur. Adapun gambaran skala likert yang telah diberi bobot nilai adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Skala Likert

Alternatif Jawaban Responden	Nilai Positif
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2008)

3.5.1 Statistik Deskriptik

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata, standar deviasi, modus, maksimum-minimum. Hal ini perlu

dilakukan untuk melihat gambaran keseluruhan dari sampel yang berhasil dikumpulkan dan memenuhi syarat untuk dijadikan sampel penelitian.

3.5.2 Analisis Inferensial

3.5.2.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* (pengukuran sekali saja). Disini pengukuran hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ Nunnally dalam Ghozali, (2011).

3.5.2.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya satu kuesioner (Ghozali, 2011). Satu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} pada tabel kolom *Corrected Item - Total Correlation* dengan nilai r_{tabel} dengan ketentuan untuk *degree of freedom* (df) = n-k, dimana n adalah jumlah sampel yang digunakan dan k adalah jumlah variabel independennya

(Ghozali, 2011). Dengan jumlah sampel (n) adalah tingkat signifikansi 0,05 maka r_{tabel} pada penelitian ini adalah :

$$r(0,05 ; 100-3 = 97) \Rightarrow 0,195$$

Bila : $r_{hitung} > r_{tabel}$, berarti pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Bila : $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, berarti pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

3.5.2.3. Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, dan untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Variabel dependen diasumsikan random/stokastik, yang berarti mempunyai distribusi probabilitas. Variabel independen diasumsikan memiliki nilai tetap (dalam pengambilan sampel yang berulang). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1X_2 + e$$

Keterangan:

1. a : Konstanta
2. b_1, b_2, b_3 : Koefisien regresi
3. Y : Kinerja Pegawai
4. X_1 : Budaya Kerja
5. X_2 : Kepemimpinan
6. e : error

3.5.2.4. Uji Hipotesis

1) Uji Signifikansi individual (Uji Statistik T)

Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial atau individual terhadap variabel terikat. Kriteria yang digunakan adalah:

- $H_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- $H_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel independen berpengaruh secara positif terhadap variabel dependen.

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- Taraf signifikan ($\alpha = 0,05$).
- Distribusi t dengan derajat kebebasan ($n-k$).
- Apabila $t_{Hitung} > t_{Tabel}$, maka H_0 di tolak H_1 diterima.
- Apabila $t_{Hitung} < t_{Tabel}$, maka H_0 diterima H_1 ditolak.

b) Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji F yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu Budaya Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) secara simultan terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (Y). Kriteria yang digunakan adalah:

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas, yaitu Budaya Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) secara simultan terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (Y).

- $H_a : b_1 - b_3 > 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas, yaitu Budaya Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) secara simultan terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (Y).

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Taraf signifikan ($\alpha = 0,05$).
- 2) Distribusi t dengan derajat kebebasan ($n-k$).
- 3) Apabila $F_{Hitung} > F_{Tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 4) Apabila $F_{Hitung} < F_{Tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

c) Koefisien Determinasi ($Adj.R^2$)

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan proporsi variabel terikat yang mampu dijelaskan oleh variasi variabel bebasnya. Nilai koefisien determinasi adalah $0 < R^2 < 1$. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjalankan variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat Ghozali, (2011).

3.5.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Pada penelitian ini, peneliti menguji validitas dengan cara menguji masing-masing item pernyataan variabel Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai. Uji validitas menggunakan rumus *Korelasi Product Moment* dengan bantuan program SPSS 16 untuk instrumen dari 25 Item berskala likert. Pernyataan yang valid dengan data yang terkumpul dari 36 responden yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan r kritis 5%. Dari penghitungan r kritis pada $df = n-k-1$ atau $df = 36-3-1 = 32$ dan taraf kepercayaan 5% yaitu 0,3388. Bila harga korelasi ≤ 0 ,

3388 maka dapat dinyatakan pernyataan tersebut tidak valid. Dari hasil perhitungan uji coba untuk 36 responden, dapat diketahui 25 item berskala likert dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Awal

No	Item	rHitung	rTabel	kesimpulan
1.	Budaya1	0.664	0, 3388	Valid
2.	Budaya2	0.543	0, 3388	Valid
3.	Budaya3	0.702	0, 3388	Valid
4.	Budaya4	0.525	0, 3388	Valid
5.	Budaya5	0.735	0, 3388	Valid
6.	Budaya6	0.525	0, 3388	Valid
7.	Budaya7	0.735	0, 3388	Valid
8.	Budaya8	0.775	0, 3388	Valid
9.	Budaya9	0.155	0, 3388	Tidak valid
10.	Budaya10	0.543	0, 3388	Valid
11.	Kepem1	0.552	0, 3388	Valid
12.	Kepem2	0.676	0, 3388	Valid
13.	Kepem3	0.706	0, 3388	Valid
14.	Kepem4	0.670	0, 3388	Valid
15.	Kepem5	0.676	0, 3388	Valid
16.	Kinerja1	0.328	0, 3388	Tidak valid
17.	Kinerja2	0.512	0, 3388	Valid
18.	Kinerja3	0.512	0, 3388	Valid
19.	Kinerja4	0.732	0, 3388	Valid
20.	Kinerja5	0.508	0, 3388	Valid
21.	Kinerja6	0.633	0, 3388	Valid
22.	Kinerja7	0.508	0, 3388	Valid
23.	Kinerja8	0.737	0, 3388	Valid
24.	Kinerja9	0.569	0, 3388	Valid
25.	Kinerja10	0.111	0, 3388	Tidak Valid

Sumber :Data di Olah, 2015

Pada pengujian pertama, item Budaya9, Kinerja1 dan Kinerja10 tidak valid sehingga dilakukan pengujian kembali dengan menghilangkan item Budaya9, Kinerja1 dan Kinerja10. Hasil pengujian kedua setelah menghilangkan item yang tidak valid adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Akhir

No	Item	rHitung	rTabel	kesimpulan
1.	Budaya1	0.687	0,3388	Valid
2.	Budaya2	0.555	0,3388	Valid
3.	Budaya3	0.701	0,3388	Valid
4.	Budaya4	0.518	0,3388	Valid
5.	Budaya5	0.740	0,3388	Valid
6.	Budaya6	0.518	0,3388	Valid
7.	Budaya7	0.740	0,3388	Valid
8.	Budaya8	0.771	0,3388	Valid
9.	Budaya10	0.555	0,3388	Valid
10.	Kepem1	0.552	0,3388	Valid
11.	Kepem2	0.676	0,3388	Valid
12.	Kepem3	0.706	0,3388	Valid
13.	Kepem4	0.670	0,3388	Valid
14.	Kepem5	0.676	0,3388	Valid
15.	Kinerja2	0.520	0,3388	Valid
16.	Kinerja3	0.520	0,3388	Valid
17.	Kinerja4	0.698	0,3388	Valid
18.	Kinerja5	0.612	0,3388	Valid
19.	Kinerja6	0.613	0,3388	Valid
20.	Kinerja7	0.612	0,3388	Valid
21.	Kinerja8	0.724	0,3388	Valid
22.	Kinerja9	0.579	0,3388	Valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Croanbach's Alpha* dengan bantuan SPSS 20.0. Uji reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden. Hasil uji realibilitas dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 0.6 = Reliabel dan *Croanbach's Alpha if item deleted* < *Croanbach's Alpha*.

Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas

No	Indikator	Alpha	Alpha Cronbach	Keterangan
1	Budaya Kerja	0,651	0,60	Reliabel
2	Kepemimpinan	0,826	0,60	Reliabel
3	Kinerja Pegawai	0,757	0,60	Reliabel

Sumber : Data di Olah, 2015

Tabel 4.2 menunjukkan nilai *Croanbach Alpha* lebih besar dari 0,6 dan nilai *Croanbach's Alpha if Item Deleted* tidak melebihi nilai *Croanbach*

Alpha. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan instrument dalam penelitian ini Reliabel.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka didapatkan kesimpulan penelitian sebagai berikut :

- 5.1.1. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dimana pegawai di Biro Akademik dan Kemahasiswaan dapat meningkatkan kinerjanya apabila budaya kerja yang mereka terima sesuai dengan mereka. Nilai t hitung budaya kerja sebesar 2,638 atau 26,38 % sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya kerja masih kecil sehingga budaya kerja belum dapat dijadikan parameter untuk meningkatkan kinerja pegawai. Budaya kerja yang terdiri dari Inisiatif individu, Toleransi Risiko, Arahan, Integrasi, Dukungan Manajemen, Kontrol Identitas, Sistem Imbalan dan Pola Komunikasi.
- 5.1.2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dimana Biro Akademik dan Kemahasiswaan akan meningkatkan kinerjanya bila didukung oleh pemimpin yang memiliki Kecerdasan baik dari sikap maupun pengetahuan, Kedewasaan dalam mengambil kebijakan, dapat memotivasi dirinya dan bawahannya untuk bekerja lebih baik, mendorong karyawan atau bawahannya untuk dapat lebih berprestasi baik di tingkat internal maupun eksternal dan memiliki sikap hubungan kemanusiaan yang baik. kepemimpinan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 6,542 atau 65,42% atau berpengaruh cukup kuat

- 5.1.3. Secara bersama-sama budaya kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Nilai determinasi dari variabel budaya kerja dan kepemimpinan adalah sebesar 0,793 atau 79,3 % budaya kerja dan kepemimpinan sangat kuat dalam mempengaruhi kinerja. Pada bab selanjutnya dapat dilihat bahwa nilai determinasi variabel bebas kepada variabel terikat memiliki level yang sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai harus terpengaruh oleh budaya kerja dan kepemimpinan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dibawah pada bab selanjutnya maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

- 5.2.1. Bagi Universtas Lampung khususnya Biro Akademik dan Kemahasiswaan sebaiknya lebih memperhatikan peran kepemimpinan khususnya pada aspek kecerdasan pegawai dan budaya kerja pada aspek integrasi dan kontrol dalam mengelola Biro akademik dan Kemahasiswaan yang diadopsi oleh organisasi. Sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi kepada visi dan misi untuk menjadi 10 besar universitas terbaik di Indonesia mengharuskan organisasi untuk meningkatkan kinerja untuk mendapatkan respon positif dari mahasiswa.

5.2.2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih memperdalam variabel yang dipakai pada penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian ini adalah hanya menggunakan dua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan budaya kerja untuk menguji kinerja pegawai. Sehingga untuk penelitian selanjutnya untuk menambah variabel lain untuk meneliti kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Taufiq, 2007. *Manajemen Strategik: Konsep Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- As'ad, Moh., (2003), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Bair, David, (1982), *The Productivity Prescription*, New York: McGraw Hill.
- Bungin, H.M.Burham, Prof. Dr. S.Sos., Msi.,(2009), *Metodologi Penelitian Kuantitatif, : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik, serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group, Ed 1 Cet 4.
- Castetter, (1998), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Comp.
- Davis, Keith, (2002)., *Human Relation at Work*, Tokyo: Grown Hill Book Co Inc, Kasagata, Co. Ltd.
- Dessler, Gary, (2003), *Human Resources Management*, New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Effendi, Sofian, (2003), *Kebijakan Pembinaan Organisasi Pelayanan Publik, pada PJP II: Percikan Pemikiran*, Mimeo.
- Emzir, (2008), *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM. SPSS 19 (edisi kelima.)* Semarang: Universitas Diponegoro
- Gulo, W. (2010). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo
- Handoko, T. Hani, (2004), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Yogyakarta : BPFE – UGM.
- Harun, Al-Rasyid, (1994), *Statistik Sosial, Analisis Jalur (Path Analysis)*, Hand Out, Bandung : UNPAD.
- Hasan, M. Iqbal, (2002), *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasan, Iqbal, (2008), *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta, PT Bumi Aksara, Ed1 Cet 3.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta
- Heidjrachman, dan Suad Husnan (1997), *Manajemen Personaliala*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta
- Hesselbein, (2000), *Human Resources Management*, Toronto: Irwin Publisher.
- Hoy and Miskel, (2001), *Manajemen*, (terjemahan: Antariksa et all), Jakarta: Erlangga.
- Irawan, Prasetya, (1999), *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Cetakan Pertama, Jakarta : STIA LAN RI Pres.
- Kamus Umum Bahasa Indonesia (KUBI)*, (2000), Jakarta: Balai Pustaka.
- Kartono, Kartini (1994), *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju.
- Kementrian PAN RI, (2002), *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, Jakarta.
- Kreitner and Angele Knicki, (2003), *Organizational Behavior* (alih bahasa Erly Suwandy), Jakarta: Salemba Empat.
- Kouzes, and Posner, (2004), *Leadership the Challenge*, Jakarta, Erlangga Kotter, John P., (2006), *Leading Change, Menjadi Pionir Perubahan*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Kotter J.P. and Heskett S.L., (1997), *Corporate Culture and Performance* (alih bahasa Benyamin Molan), Jakarta: PT.Prenhalindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Martoyo, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Masrun, (1979), *Reliabilitas dan Cara-cara Menentukannya*, Yogyakarta: UGM.
- Mitchell, (1999), *Organizational Behavior*, New Delhi: A.I.T.B.S.Publisher & Distributors (Regd.).
- Moelyono, Djokosantoso, (2004), *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir, HAS., (2000), *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Nawawi, Hadari, (2001), *Administrasi Personalia untuk Meningkatkan Produktivitas*, Jakarta: Haji Masagung.
- Nasir, M., 1998 *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ndraha, Taliziduhu, (2005), *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan.
- Nurmanto, Safri, DR, MSi, (2007), *Budaya Organisasi*, dari Chester I Barnard ke Michael E. Porter, Jakarta, Selo Soemardjan Research Centre FISIP Universitas Indonesia.
- Purwanto, (2009), *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan, edisi 2, (2003), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rivai, Veithzal, Prof, Dr. M.B.A., (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen, (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi- Aplikasi*, Jilid 2, Prentice Hall, Inc. A. Simon aned Schuster Company, New Jersey.
- Sardiman, (2005), *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta, PT. Raja. Grafindo
- Siagian, Sondang P., (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Jakarta : Bumi Aksara.
- Singarimbun, dan Effendi, 2003. *Metode Penelitian Survey*, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Sudarmanto SIP, Msi, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2004), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sutermeister, (2001), *Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Syaless dan Strauss, (1998), *Manajemen Perilaku Organisasi*, (terjemahan : Agus Dharma), Jakarta: Erlangga.
- Thoha, Miftah dan Agus Dharma (ed.), *Menyoal Birokrasi Publik*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Tika, H. Moh. Pabundu, Drs. M.M, (2008), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, Bumi Aksara

Timpe, A, Dale, (2002), Seri Manajemen Sumber Daya manusia, Kepemimpinan, (Leadership), Jakarta, PT Elex Media Komputindo

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

Uno, Hamzah B, 2007, Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara

Woworuntu, (2003), *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV Gunung Agung.

Yulk, Gary A., (2001), *Leadership in Organization* (terjemahan: Jusuf Udaya), Jakarta: Prenhalindo.

Zainun, Buchori, (2003), *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: PT.Balai Aksara.