

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PESAWARAN**

**TESIS**

**Oleh**

**YORI TIRTA KUSUMA**

**1826061001**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PESAWARAN

Oleh

**Yori Tirta Kusuma**

Kinerja dapat diketahui dan diukur apabila sekelompok orang atau individu telah mencapai kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa bangga dan puas dengan prestasi kerja yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikan. Sebuah organisasi baik organisasi privat maupun organisasi publik sangat dipengaruhi oleh sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Ketika sumber daya manusia berkualitas maka organisasi tersebut dapat dengan mudah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi tidak semua sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berkualitas sesuai harapan organisasi. Oleh karena itu sangat penting dilakukan pendayagunaan sumber daya organisasi. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, diantaranya menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh dari lingkungan atau budaya organisasi yang diterapkan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti berniat untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran. Sampel penelitian ini berjumlah 167 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan jenis *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, terlihat bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin, dan Kinerja

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PESAWARAN**

**By**

**Yori Tirta Kusuma**

performance can be known and measured if a group of people or individuals have achieved the criteria or standards of success that have been set by the organization. An employee or employee will feel proud and satisfied with the work performance achieved based on the given performance. An organization, both private and public organizations, is greatly influenced by resources, both human resources and non-human resources. when human resources are qualified, the organization can easily achieve the goals that have been set. however, not all human resources in an organization are of the quality as expected by the organization. therefore, it is very important to utilize organizational resources. There are several factors that can affect the performance of an organization, including the decreased desire of employees to achieve work performance, lack of timeliness in completing work so that they do not comply with regulations, the influence of the environment or organizational culture that is applied. based on this, the researcher intends to determine the effect of leadership style, organizational culture, and work discipline on employee performance at the regional Secretariat of Pesawaran Regency. The sample of this study amounted to 167 people. Sampling technique using non probability sampling with purposive sampling method . collecting records in this study using a questionnaire. The records analysis technique used is multiple regression analysis. Based on the results of multiple regression analysis, it can be seen that leadership style and work discipline have no effect on the performance of the Pesawaran Regency regional Secretariat employees. meanwhile, organizational culture has a positive and significant effect on the performance of the Pesawaran Regency regional Secretariat employees.

**Keywords :** Leadership Style, Organizational Culture, Discipline, and Employee Performance

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PESAWARAN**

**Oleh**

**YORI TIRTA KUSUMA**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar**

**MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**

**Pada**

**Program Pascasarjana Ilmu Administrasi**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN  
PESAWARAN

Nama Mahasiswa : *YORI TIRTA KUSUMA*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1826061001

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



*[Signature]*  
Prof. Dr. Yulianto, M.S.  
NIP. 19610704 198803 1 005

*[Signature]*  
Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.  
NIP. 19850115 200801 2 002

2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Lampung

*[Signature]*

Dr. Supto, S.Sos., M.A.B.  
NIP. 19690226 199003 1 001

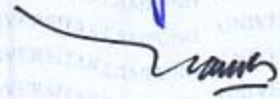
## MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Yulianto, M.S.



Penguji Utama : Dr. Bambang Utoyo S, M.Si.



Sekretaris : Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Ida Nurhaida, M.Si.  
NIP. 19610807 198703 2 001



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.  
NIP. 19710415 199803 1 005



Tanggal Lulus Ujian Tesis : 13 Juni 2022

## 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 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 pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 13 Juni 2022

Yang membuat pernyataan,



**Yori Tirta Kusuma**  
NPM. 1826061001

## RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Yori Tirta Kusuma, terlahir di keluarga yang sederhana sebagai anak pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Supriyoko dan Ibu Tri Rahayu. Penulis dilahirkan pada hari rabu tanggal 5 Mei 1993 di Kabupaten Pringsewu. Pada tahun 1998, penulis memulai pendidikan dasar di SD N 8 Wonodadi. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Gadingrejo dan pada akhirnya penulis mengakhiri proses wajib belajar Sembilan tahun di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Gadingrejo. Semua penulis selesaikan tepat pada waktunya.

Pada tahun 2011 berkat ridho Allah SWT penulis lulus dalam seleksi Ujian Masuk Lokal di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung dan selesai pada tahun 2017. Pada tahun 2018 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Magister Ilmu Administrasi dengan konsentrasi public pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung.



## MOTTO

*“Kesuksesan pasti akan dapat diraih jika kamu mau berusaha dan bersungguh-sungguh yang disertai dengan doa, karena semua apa yang kamu kerjakan itulah yang akan merubah nasibmu tanpa adanya usaha dan kesungguhan. Bukan karena nasib yang tidak menjadikanmu sukses”*

*(Yori Tirta Kusuma)*

*“Orang-orang yang sukses telah belajar membuat diri mereka melakukan hal yang harus dikerjakan ketika hal itu memang harus dikerjakan, entah mereka menyukainya atau tidak”*

*(Ernest Newman)*

*“Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah”*

*(Heather Pryor)*

## **PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Segala puji bagi Allah SWT, Atas segala limpahan rahmat, nikmat dan hidayah-Nya. Dengan segenap hati kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang-orang yang sangat ku sayangi.*

*Terimakasih telah mendidikku dengan baik, selalu mendukung dan percaya padaku, dan menjadi motivasi terbesarku setiap saat*

*Kedua orang tuaku:*

*Bapakku **Supriyoko** dan Ibuku **Tri Rahayu***

*Istriku **Ade Maulidya***

*Kedua Adikku **Rama Faiz Pangestu** dan **Rauf Anugerah Akbar***

*Untuk keluarga besarku, sahabat-sahabatku dan juga teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan dukungan dan motivasi serta menemaniku dalam suka maupun duka dalam mencapai keberhasilanku.*

*Almamaterku tercinta*

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

## SANWACANA

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

*Assalamu'alaikumwarrahmatullahiwabarakatuh*

Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister (S2) pada Magister Ilmu Administrasi dengan konsentrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan untuk itu penulis selalu mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pihak pembaca yang arif guna tugas selanjutnya di masa yang akan datang. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M.Si. selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

4. Bapak Dr. Suripto, S.Sos., M.A.B. selaku Ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Prof. Dr. Yulianto, MS. selaku dosen pembimbing utama, yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran, motivasi serta semangat. Terimakasih bapak, atas bimbingan bapak selama ini dan pada akhirnya penulis mampu menyelesaikan Tesis ini. Penulis juga memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan penulis yang sekiranya kurang berkenan.
6. Ibu Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si. selaku dosen pembimbing kedua, terimakasih atas kesediaan waktunya dalam memberikan motivasi dan semangat yang telah diberikan kepada penulis dan akhirnya penulis bisa menyelesaikan Tesis dengan tepat waktu. Penulis juga memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan penulis yang sekiranya kurang berkenan.
7. Bapak Dr. Bambang Utoyo S, M.Si. selaku dosen penguji. Terima kasih Bapak telah memberikan banyak arahan, kritikan, nasihat, saran, serta masukan yang sangat bermanfaat dan juga telah banyak membantu penulis. Penulis mampu menyelesaikan Tesis ini juga berkat bantuan dari Bapak. Penulis juga memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan penulis yang sekiranya kurang berkenan.
8. Teristimewa untuk kedua orang tuaku Bapak Supriyoko dan Ibu Tri Rahayu, terimakasih untuk semangat, nasehat dan didikan selama ini agar bisa menjadi pribadi yang lebih baik serta selalu memberikan dukungan dan doa untuk kelancaran dan keberhasilan studi anakmu.
9. Spesial untuk istriku Ade Maulidya, S.A.N., M.Si. terimakasih semangatnya,

sabarnya yang tiada tara. *No one know what I feel, but you always beside me.*  
Terimakasih kedua adikku Rama Faiz Pangestu dan Rauf Anugerah Akbar  
atas do'a dan dukungan kalian dalam menyelesaikan studi.

10. Kepada seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi, Prof. Dr. Yulianto, Bapak Dr. Noverman, Ibu Dr. Novita Tresiana, M.Si. ,Dr. Suropto, Dr. Arif, Dr. Bagus dan lain-lain yang mungkin tidak bisa sebutkan satu-satu saya mengucapkan terimakasih banyak untuk semua ilmu yang telah diajarkan kepada penulis.
11. Mbak Febri selaku staf Jurusan Magister Ilmu Administrasi yang selalu membantu dalam hal administratif. Terimakasih atas kesabaran dan kesediaannya selama ini.
12. Adik-adikku Rama Faiz Pangestu dan Rauuf Anugrah Akbar, tak terasa sekarang kalian sudah beranjak dewasa, tetap semangat untuk belajar dan yakinlah suatu saat kesuksesan akan ada digenggaman kita.
13. Keluarga Besar Universitas Lampung yang telah membantu saya selama saya belajar di Universitas Lampung.
14. Seluruh pihak yang membantu penulis selama perkuliahan dan penyusunan tesis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis ucapkan terimakasih untuk semuanya.

Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, Juni 2022

Penulis

**Yori Tirta Kusuma**

## DAFTAR ISI

### Halaman

**ABSTRAK**

**HALAMAN JUDUL**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**RIWAYAT HIDUP**

**MOTTO**

**PERSEMBAHAN**

**SANWACANA**

**DAFTAR ISI**

**DAFTAR TABEL**

**DAFTAR BAGAN**

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.4.1. Aspek Teoritis .....	6
1.4.2. Aspek Praktis .....	6

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Perilaku Organisasi .....	7
2.1.1. Perilaku Individu Dalam Organisasi.....	8
2.1.2. Perilaku Kelompok Dalam Organisasi .....	9
2.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok.....	10
2.2. Gaya Kepemimpinan .....	11
2.2.1. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....	12
2.2.2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan .....	16
2.3. Disiplin Kerja.....	19
2.3.1. Arti Penting Disiplin Kerja.....	21
2.3.2. Indikator Disiplin Kerja .....	25
2.4. Budaya Organisasi .....	28
2.4.1. Karakteristik Budaya Organisasi .....	30
2.4.2. Fungsi Budaya Organisasi .....	31
2.4.3. Indikator Budaya Organisasi .....	32
2.5. Kinerja .....	33

2.5.1. Indikator Penilaian Kinerja.....	34
2.6. Penelitian Terdahulu .....	36
2.7. Kerangka Pemikiran .....	39
2.8. Hipotesis .....	42

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Jenis Penelitian.....	44
3.2. Definisi Konseptual .....	44
3.3. Definisi Operasional .....	45
3.4. Populasi dan Sampel .....	49
3.4.1. Populasi Penelitian.....	49
3.4.2. Sampel Penelitian.....	57
3.5. Sumber Data.....	58
3.5.1. Data Primer .....	59
3.5.2. Data Sekunder .....	59
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.7. Teknik Analisis Data.....	60
3.7.1. Statistik Deskriptif .....	60
3.7.2. Uji Validitas .....	60
3.7.3. Uji Reliabilitas .....	64
3.8. Uji Asumsi Klasik.....	68
3.8.1. Uji Normalitas.....	68
3.8.2. Uji Multikolinieritas.....	68
3.8.3. Uji Heteroskedastisitas.....	69
3.8.4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	69
3.9. Uji Hipotesis .....	70
3.9.1. Uji Parsial (Uji t).....	70
3.9.2. Uji Simultan (Uji F).....	70
3.9.3. Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	70

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Kabupaten Pesawaran .....	72
4.2. Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran .....	77
4.3. Data Analisis Statistik Deskriptif Berdasarkan Profil Responden.....	81
4.3.1. Karakteristik Responden .....	81
4.3.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
4.3.1.2. Distribusi Frekuensi Penilaian Responden.....	82
4.3.1.2.1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan .....	82
4.3.1.2.2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi .....	84
4.3.1.2.3. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja.....	85
4.3.1.2.4. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kinerja.....	87
4.4. Analisis dan Pembahasan.....	88
4.4.1. Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	88
4.4.2. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	89

a. Hasil Uji Normalitas .....	89
b. Hasil Uji Multikolinieritas .....	90
c. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	91
4.4.3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	92
4.4.4. Hasil Uji Hipotesis .....	93
a. Uji Parsial (Uji t).....	93
b. Uji F (Uji Simultan).....	95
c. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	96
4.5. Pembahasan.....	97
4.5.1. Uji Pengaruh Parsial .....	97
4.5.2. Uji Simultan .....	100

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	102
5.2. Saran. ....	103

## **DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
Tabel 1.	Kerangka Teori Perilaku Organisasi.....	7
Tabel 2.	Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan.....	17
Tabel 3.	Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 4.	Definisi Operasional.....	38
Tabel 5.	Pegawai OPD Sekretariat Daerah Kab. Pesawaran.....	12
Tabel 6.	Penentuan Jumlah Sampel.....	44
Tabel 7.	Skala Model <i>Likert</i> .....	45
Tabel 8.	Tabel Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	47
Tabel 9.	Tabel Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi.....	48
Tabel 10.	Tabel Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja.....	49
Tabel 11.	Tabel Hasil Uji Validitas Kinerja.....	49
Tabel 12.	Cronbach's alpha Gaya Kepemimpinan.....	50
Tabel 13.	Tabel Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan.....	50
Tabel 14.	Cronbach's alpha Budaya Organisasi.....	51
Tabel 15.	Tabel Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi.....	51
Tabel 16.	Cronbach's alpha Disiplin Kerja.....	52
Tabel 17.	Tabel Hasil Uji Reliabilitas Disiplin Kerja.....	52
Tabel 18.	Cronbach's alpha Kinerja.....	52
Tabel 19.	Tabel Hasil Uji Reliabilitas Kinerja.....	53
Tabel 20.	Daftar Kepala Daerah Kabupaten Pesawaran.....	61
Tabel 21.	Interpretasi Skala Penilaian Responden.....	67
Tabel 22.	Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan.....	67
Tabel 23.	Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi.....	69
Tabel 24.	Jawaban Responden Variabel Disiplin Kerja.....	71
Tabel 25.	Jawaban Responden Variabel Kinerja.....	72
Tabel 26.	Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	73
Tabel 27.	Hasil Uji Normalitas.....	75
Tabel 28.	Hasil Uji Multikolinieritas.....	76
Tabel 29.	Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Uji Glejser.....	76
Tabel 30.	Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	77
Tabel 31.	Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik).....	79
Tabel 32.	Hasil Uji F (Simultan).....	81
Tabel 33.	Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	82

## DAFTAR BAGAN

<b>Bagan</b>	<b>Halaman</b>
Bagan 1. Model Perilaku Organisasi.....	9
Bagan 2. Kerangka Pemikiran.....	41

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran .....	80
Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	81
Gambar 3. Uji Normalitas .....	89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Mangkunagara dalam Masram & Mu'ah, 2017). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara dalam Masram & Mu'ah, 2017). Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena sangat penting bagi suatu lembaga baik di sektor publik maupun privat yang menginginkan karyawan/pegawainya untuk bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan yang akan dicapai dari tujuan organisasi akan sulit tercapai. Kinerja dapat diketahui dan diukur apabila sekelompok orang atau individu telah mencapai kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa bangga dan puas dengan prestasi kerja yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikan. Seorang pegawai atau karyawan akan memperoleh kinerja yang baik apa bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas. Sebuah organisasi baik organisasi privat maupun organisasi publik sangat dipengaruhi oleh sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Ketika sumber daya manusia berkualitas maka organisasi tersebut dapat dengan mudah mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi tidak semua sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berkualitas sesuai harapan organisasi. Oleh karena itu sangat penting dilakukan pendayagunaan sumber daya organisasi. Pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal dan tepat dalam

mengelola suatu organisasi menjadi penentu keberhasilan dan keberlangsungan organisasi, karena sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam produktivitas organisasi. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan salah satu komponen yang mempunyai peranan penting untuk keberhasilan organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, diantaranya menurunnya keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang mentaati peraturan, pengaruh dari lingkungan atau budaya organisasi yang diterapkan, . Dalam penelitian terdahulu, kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Iqbal *et al.* 2015), budaya organisasi (Kuswati, Y. 2020), dan disiplin kerja (Azzahra *et al.* 2019).

Gaya Kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya, dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Bukit *et al.*, 2017).

Sementara itu, budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2011). Indikator yang digunakan menurut Luthans dalam Adamy (2016) yaitu: (1) aturan perilaku yang diamati, (2) norma (3) nilai yang dominan, (4) filosofi, (5) aturan, (6) iklim organisasi.

Selain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, perilaku disiplin karyawan juga mempengaruhi kinerja. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku (Hasibuan, 2014). Indikator yang digunakan menurut Helmi dalam

Rahmat (2017) yaitu: (1) patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja, (2) mentaati jam kerja bukan karena takut atau terpaksa, (3) komitmen dan loyal terhadap organisasi. Banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji variabel tersebut terhadap kinerja, diantaranya Kuswati, (2020); Azzahra *et al.*, (2019); Pawirosumarto *et al.*, (2017); Iqbal *et al.*, (2015); Turang *et al.*, (2015); Febiningtyas & Ekaningtias, (2014); Voon *et al.*, (2011); Awan & Mahmood, (2009); Lok & Crawford, (1999).

Pada penelitian sebelumnya, peneliti lain berfokus pada gaya kepemimpinan untuk menilai sebuah kinerja organisasi dengan pengembangan teori Burns (1978) yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sementara pada penelitian ini, gaya kepemimpinan menggunakan teori Kartono (2008). Selain itu, pada penelitian ini juga tidak hanya berfokus pada gaya kepemimpinan, tapi juga budaya organisasi, dengan mengembangkan indikator penelitian dari Robbins (2009), serta pengembangan indikator penelitian mengenai disiplin kerja dari Siswanto (2005).

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran. Fenomena yang bisa diangkat berkaitan dengan studi ini pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban, dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada pegawai. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memperhatikan pegawai bisa menyebabkan perasaan tidak senang antara bawahan terhadap atasan yang diwujudkan dengan bentuk sikap bermalasan dalam bekerja dan kurang serius dalam menanggapi setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan. Hal tersebut sejalan dengan yang dikatakan oleh Kartono (2008) seorang pemimpin dapat dikatakan mampu menjadi pemimpin jika mampu mengambil keputusan, pemimpin mampu memotivasi, berkomunikasi, tanggung jawab, dan mampu mengendalikan emosional.

Selain gaya kepemimpinan, masalah dilapangan yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran diantaranya pegawai kurang maksimal dalam menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik dimana terjadi kerjasama yang kurang baik, hubungan antar atasan dan bawahan yang mementingkan bidangnya masing-masing sehingga menyebabkan kesenjangan dan kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan yang akhirnya menimbulkan kesalahpahaman terkait pekerjaan yang dikerjakan. Budaya organisasi yang tidak kondusif pun tergambar dari kurangnya partisipasi pegawai dalam kegiatan seperti pelaksanaan rapat. Terkadang pegawai tidak mengikuti kegiatan atau rapat dengan tanpa memberikan alasan sehingga menjadi kebiasaan karena dengan mudah hanya mengajukan izin untuk tidak mengikuti kegiatan.

Hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan Wakil Bupati Pesawaran yang menilai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkup Pemerintah Kabupaten Pesawaran tidak disiplin dan kurang memiliki rasa tanggung jawab. Menurutnya, disiplin kerja mustahil akan terwujud jika pimpinannya sendiri tidak memberikan contoh terbaik dalam menjaga sikap disiplin. Sanksi tegas akan diberlakukan sesuai PP 53 Tahun 2010 tentang disiplin ASN. Untuk penerapan sanksi tentunya selain sesuai aturan, juga dilakukan secara bertahap sesuai pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan, yakni dari teguran sampai terberatnya pemecatan. Sekretaris Daerah telah menyiapkan *reward* kepada OPD yang dalam penilaian terbukti telah menerapkan kedisiplinan tinggi pada setiap pegawainya (Fahmi, 2018).

Fenomena tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, yaitu terdapat pada tujuan dan kemampuan; teladan pemimpin; balas jasa; keadilan; pengawasan melekat; sanksi hukuman; ketegasan; dan hubungan kemanusiaan.

Selain dari berita tersebut, peneliti juga terjun langsung mengamati kinerja pegawai dari tingkat kedisiplinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran. Fenomena yang terjadi dilapangan diantaranya tingkat kehadiran

yang menurun, baik pimpinan maupun bawahannya. Kurang adanya inisiatif dalam bekerja, mengetahui bahwa pekerjaan yang dikerjakan mengalami kesalahan tetapi tidak segera diperbaiki. Pegawai yang memiliki jam masuk pagi sesuai jadwal tetapi pada kenyataannya masih banyak yang belum masuk sesuai jadwal tersebut serta kebiasaan menunda pekerjaan.

Berdasarkan kajian teoritis dan fenomena permasalahan tersebut, dapat diidentifikasi adanya keterkaitan antara kinerja dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja. Maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran?
2. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran?
3. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran?
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.
- b. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.



- c. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.
- d. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan terhadap kajian perilaku individu organisasi, khususnya berkenaan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja serta kinerja pegawai.

##### **1.4.2. Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dibangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1. Bagi peneliti untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih teoritis memahami kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Bagi pemerintah daerah khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran sebagai masukan atau informasi tambahan ataupun pihak-pihak yang berkepentingan di dalamnya, untuk menjadi bahan pertimbangan, dan mampu menetapkan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi teoritis untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Perilaku Organisasi

Robbins (2007) mengemukakan, memahami perilaku organisasi bagi seorang manajer merupakan hal yang sangat penting. Teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi (Handoko, 2010). Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut.

Menurut Robbins & Judge (2008), perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu perusahaan. Sejalan dengan definisi tersebut, menurut Thoha (2014) perilaku organisasi adalah “suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Tabel 1. Kerangka Teori Perilaku Organisasi

Masukan	Proses	Keluaran
Tingkat Individu : - Keragaman - Nilai-Nilai - Kepemimpinan	Tingkat Individu : - Emosi dan suasana hati - Motivasi - Persepsi - Pengambilan keputusan	Tingkat Individu : - Sikap dan stress - Hasil tugas - Perilaku kewarganegaraan - Perilaku penarikan - Kinerja
Tingkat Kelompok : - Struktur organisasi - Peran kelompok - Tanggung jawab kelompok	Tingkat Kelompok : - Komunikasi - Kepemimpinan - Kekuatan dan politik - Konflik dan negosiasi	Tingkat Kelompok : - Kohesi grup - Berfungsi grup

Masukan	Proses	Keluaran
Tingkat Organisasi : - Struktur - Budaya - Kompensasi	Tingkat Organisasi : - Manajemen sumber daya manusia - Praktik perubahan	Tingkat Organisasi : - Produktivitas - Bertahan hidup

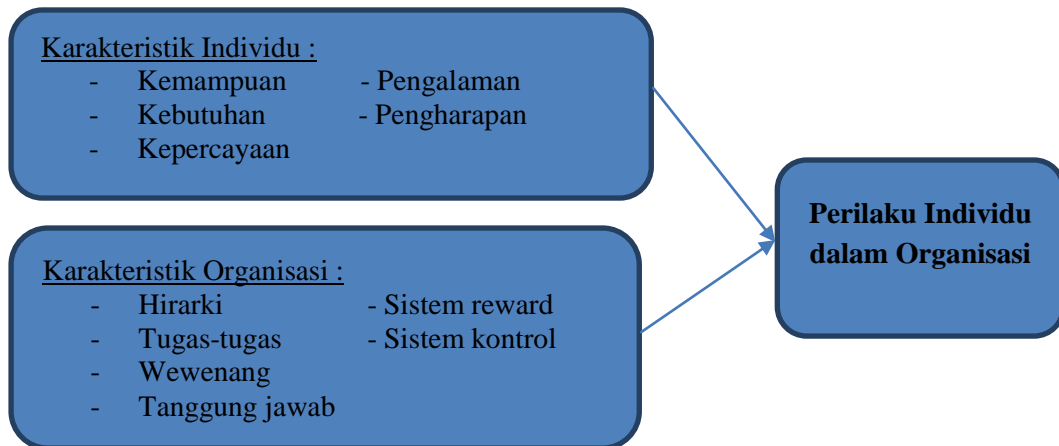
Sumber : Robbins & Judge, 2013

Kerangka teori perilaku organisasi pada Tabel 1. menampilkan pendekatan system, dimana dalam setiap elemen sistem (masukan–proses-keluaran) terdapat 3 (tiga) tingkatan diantaranya tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi. Tingkat individu menjelaskan berbagai faktor kepribadian yang menentukan atau mendasari perilaku seseorang dalam bekerja guna mencapai tujuan suatu organisasi. Tingkat kelompok menjelaskan berbagai faktor proses kelompok yang menentukan dan mendasari perilaku kelompok dan interaksi individual dalam organisasi. Tingkat organisasi menjelaskan berbagai factor proses keorganisasian yang menentukan dan mendasari perilaku individu, kelompok maupun interaksi dalam organisasi.

Pada penelitian ini, variabel yang akan dikaji berada pada tingkat individu, yakni gaya kepemimpinan dan disiplin sebagai sikap kerja individu, dan kinerja. Sementara itu, variabel budaya organisasi berada pada tingkat organisasi, sebagai bagian dari input yang dapat mempengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi.

### 2.1.1. Perilaku Individu dalam Organisasi

Menurut Nadler (1970) sebagaimana dikemukakan oleh Thoah (2007), bahwa perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari integrasi antara person atau individu dengan lingkungannya. Jikalau karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.



Bagan 1. Model Perilaku Organisasi (Tahir, 2014)

Dari Gambar 1 menjelaskan bahwa ketika seseorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka disitulah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Demikian pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya, baik individu maupun organisasi, dengan karakternya masing-masing terintegrasi, maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

Sementara itu, Kast & James (2002) mengemukakan perilaku adalah cara bertindak, ia menunjukkan tingkah laku seseorang. Pola perilaku adalah mode tingkah laku yang dipakai seseorang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya. Dikatakan bahwa proses perilaku serupa untuk semua individu, walaupun pola perilakunya mungkin berbeda.

### 2.1.2. Perilaku Kelompok dalam Organisasi

Menurut Thoha (2007), banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi diantara orang-orang tertentu. Teori ini disebut *propinquity* atau teori kedekatan, artinya seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*Spatial and geographical proximity*).

Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari Homans dalam Thoha (2007). Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau

emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- (2) Semakin banyak interaksi-interaksi diantara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (*shared*) pada orang lain.
- (3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Duncan dalam Sofyandi (2007) lebih lanjut mengemukakan ada empat ciri utama kelompok, yaitu :

1. *Common motive (s) leading to group interaction.* Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama.
2. *Members who are affected differently by their interaction.* Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda.
3. *Group structure with different degrees of status.* Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, kerana akan selalu ada pimpinan dan pengikut.
4. *Standard norms and values.* Karena kelompok terbentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka biasanya pembentukannya disertai tingkah laku dan system nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

### **2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kelompok**

Menurut Gitosudarmo (2000) prestasi kelompok dapat dipengaruhi oleh dua hal, yakni faktor eksternal dan faktor internal.

- a. Faktor Eksternal adalah sebagai berikut :

- Strategi organisasi, setiap organisasi mempunyai strategi. Setiap strategi yang ditetapkan oleh organisasi akan mempengaruhi perilaku kelompok dalam organisasi tersebut.
  - Struktur wewenang, setiap organisasi memiliki struktur wewenang kepada siapa seseorang melapor, siapa yang membuat keputusan. Struktur ini menentukan dimana posisi suatu kelompok tertentu dalam hirarkhi organisasi.
  - Peraturan, semakin banyak peraturan formal yang ditetapkan oleh organisasi pada semua pekerjanya, maka perilaku kelompok akan semakin konsisten dan dapat diramalkan.
  - Sumber-Sumber Organisasi, besar kecilnya sumberdaya yang ada dalam organisasi yang diberikan kepada anggotanya hal ini akan mempengaruhi perilaku prestasi kelompok.
  - Proses Seleksi, Proses seleksi menjadi faktor penting dalam menjaring orang-orang yang berkualitas. Dan hal ini pula akan dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kelompok.
  - Penilaian Prestasi dan Sistem Imbalan, adanya sistem imbalan yang mengkaitkannya dengan prestasi dari kelompok kerja akan mempengaruhi perilaku kelompok tersebut.
  - Budaya Organisasi, setiap organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang tidak tertulis yang mentukan perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pekerja.
  - Lingkungan Fisik, Ruangannya yang tertata dengan baik, suhu udara dan lain-lain akan mempengaruhi perilaku kelompok.
- b. Faktor Internal adalah sebagai berikut :
- Kemampuan
  - Karakteristik Kepribadian

## 2.2. Gaya Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun (Hasibuan, 2007). Kamus Oxford mencatat kata *leader* (pemimpin) dalam bahasa Inggris muncul pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* (kepemimpinan) belum muncul sampai dengan

tahun 1800. Namun, secara struktural maupun fungsional kedua kata tersebut sulit untuk dipisahkan, karena pemimpin dan kepemimpinan saling berkaitan.

Menurut Rivai (2009), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya agar melaksanakan tindakan demi tercapainya tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan oleh pemimpin untuk menyelesaikan masalah organisasi, Baik dalam kepemimpinan barat maupun Islam, ada beberapa unsur yang menjelaskan tentang kepemimpinan, yaitu: 1) proses memberi arahan, 2) memberi motivasi, 3) mampu untuk menciptakan rasa percaya diri, 4) mempengaruhi dan menggerakkan (Said, 2010). Tidak jauh berbeda dengan definisi sebelumnya, Bukit *et al.* (2017: 67) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu (Chaniago, 2017: 43). Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada acara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2.2.1. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Robbins (2015) mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

#### **1. Gaya kepemimpinan kharismatik**

Teori menurut Robbins (2015) mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa

ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Robbins (2015) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.



### 3. Gaya Kepemimpinan *Transaksional*

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional yang meliputi :

- a. Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif): intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

### 4. Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

### 5. Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani: mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

Sementara itu, jenis gaya kepemimpinan berdasarkan *Psycodynamic* dibagi kedalam lima gaya (Tika, 2008), yaitu:

1) Gaya paranoid

Gaya seorang pemimpin yang selalu merasa curiga dan tidak percaya terhadap orang lain. Pemimpin semacam ini asyik dengan intelegensia dan aktivitas kontrol, kekuatan tersentralisasi, reaktif dengan pengembangan strategi, mempunyai kewaspadaan tinggi baik ke dalam maupun keluar, menekankan diversifikasi, sinis, konservatif dan perhatian.

2) Gaya kompulsif (mendorong)

Gaya seorang pemimpin yang takut terhadap kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dan tidak mengawasi hal-hal yang bisa berakibat terhadap organisasi, mengarah pada keasyikan kompulsif yang detail, perfeksionisme, mengutamakan masalah ritual, hierarkis yang ketat, hati-hati dalam berpikir, kaku dalam mengimplementasikan strategi.

3) Gaya dramatik

Gaya seorang pemimpin yang banyak memerlukan perhatian-perhatian orang, asyik dengan kepentingan diri sendiri, pernyataan emosi yang berlebihan, senang dengan aktivitas dan kegembiraan, mengeksploitasi orang lain, dangkal dan sering berani mengambil keputusan dan risiko tinggi, tidak jelas struktur organisasi atau proses perubahan program tidak tepat dan ambisius.

4) Gaya depresif

Gaya seorang pemimpin yang kurang berpengharapan, dan kurang percaya diri, mengarah pada pasif total, konservatisme ekstrem, mempunyai tendensi birokratis terhadap lingkungan.

5) Gaya *schizoid*

Gaya seorang pemimpin berdasarkan perasaan bahwa dunia tidak menyediakan banyak jalan kepuasan dan kebanyakan interaksi akhirnya tidak jalan, mengarah kepada kevakuman kepemimpinan. Pemimpin tidak mengarahkan dan tidak pula mendelegasikan wewenang tetapi menangani sendiri. Tidak menaruh perhatian kepada pemasaran produk yang bisa dikembangkan.

Menurut Rahayu (2017), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin, ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

### **2.2.2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Berikut ini disampaikan banyaknya factor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sehingga mengakibatkan banyak gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh peneliti, antara lain :

- 1) Blake dan Mouton dalam Adamy (2016: 55) menentukan lima gaya kepemimpinan yaitu : gaya tim (*team style*), gaya pertengahan (*middle of the road style*), gaya kerja (*authority style*), gaya santai (*country club style*), dan gaya mengalah (*improverished style*).
- 2) Fiedler dalam Adamy (2016: 56) menemukan dua gaya kepemimpinannya yaitu : gaya orientasi hubungan (*relationship oriented*) dan gaya orientasi tugas (*task oriented*).
- 3) Harsey dan Blanchard dalam Adamy (2016: 56) dengan 4 gaya kepemimpinan yaitu : gaya instruktif (kompetisi dan komitmen bawahan rendah), gaya konsultatif (kompetisi rendah dan komitmen tinggi), gaya partisipasi (*participating*), dan gaya mendelegasikan (*delegating*).

Menurut Hasibuan (2016), terdapat tiga dimensi gaya kepemimpinan sebagaimana terdapat dalam tabel 3 berikut :

**Tabel 2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Dimensi	Indikator
1. Kepemimpinan Otoriter	a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan. b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan. c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.
2. Kepemimpinan Delegatif	a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan. b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan. c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat.
3. Kepemimpinan Partisipatif	a. Wewenang pimpinan tidak mutlak. b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan. c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) (Robins dan Coutler, 2010), yaitu:

1. Tipe Direktif

- a. Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan.
- b. Bimbingan Khusus.
- c. Mentaati peraturan.
- d. Jadwal yang spesifik.

2. Tipe Suportif

- a. Perhatian terhadap kebutuhan.
- b. Iklim kerja yang baik.

3. Tipe Partisipatif

- a. Konsultasi pengambilan keputusan.
- b. Mempertimbangkan ide dan saran bawahan.
- c. Memberikan kebebasan berpendapat.

4. Tipe Berorientasi Prestasi

- a. Menetapkan sasaran menantang.
- b. Pimpinan yang luar biasa.

Menurut Kartono (2008) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

## 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional (Robbins, 2015; Voon *et al*, 2011) yang mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional :

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Peneliti memilih indicator gaya kepemimpinan menurut Kartono dikarenakan dari 6 (enam) indicator diantaranya kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, kemampuan mengendalikan emosional. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dilihat dari bagaimana seorang pemimpin tersebut mampu mengendalikan bawahannya. Jika seorang pemimpin mampu mengendalikan bawahannya, maka bawahan pastinya akan menilai bagaimana cara pemimpin tersebut dalam mengambil keputusan, berkomunikasi, memotivasi, tanggung jawab, maupun dalam hal mengendalikan emosi.

### 2.3. Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan

yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Sehingga, banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu, kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Hasibuan, 2009).

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2005). Sedangkan menurut Rivai (2009), kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis (Sutrisno, 2009). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Veithzal, 2006). Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamora, 2004).

Menurut Handoko (2010) ada beberapa jenis disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.
3. Disiplin progresif berarti memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang, dengan tujuan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perbuatan yang sesuai dengan norma serta peraturan, dan akan ada sanksi bila ada yang melanggar.

### **2.3.1. Arti Penting Disiplin Kerja**

Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, juga guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki (Sutrisno, 2009). Kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati para anggota organisasi tersebut.

Menurut Gondokusumo (1998), ada beberapa perilaku yang mudah menimbulkan persoalan atau pelanggaran peraturan disiplin antara lain, yaitu :

1. Terlalu banyak ngobrol dalam kerja.
2. Sikap terlalu santai atau masa bodoh.
3. Malas dan sedapat mungkin menghindari tugas.
4. Suka campur tangan dalam kerja orang lain akan tetapi kerja sendiri tidak beres.
5. Tidak suka dengan tugas sekarang, selalu bosan, gaji terlalu kecil, tentang pangkat kenapa tidak dinaikkan.
6. Berlagak sangat sibuk padahal kerja yang dilakukan cuman sedikit.
7. Tidak tahu sesuatu yang harus dilakukan dengan berusaha menyelimuti hal ini karena malu. (terjadi antara karyawan baru dan yang lama).



8. Sangat peka, tidak mampu membalas cemooh rekan kerja, rasa kurang percaya diri memandang semuanya salah kecuali dirinya sendiri.
9. Syarat kerja dirasa terlalu menekan, tidak memberi kelonggaran untuk sebentar-sebentar terlambat masuk atau sebentar-sebentar sakit.
10. Suka mengadu kepada pihak atasan, merasa hebat sekali karena pihak atasan meladeninya dan berlagak terhadap sesama kawan sekerja sehingga membangkitkan sesama mereka rasa benci dan juga takut.

Tujuan utama dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku sepantasnya di tempat kerja, dimana perilaku yang sepantasnya ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan, dan prosedur berfungsi sama dengan peraturan undang-undang masyarakat (Moekijat, 1992). Sutrisno (2009) lebih lanjut menjelaskan bahwa tujuan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kedisiplinan karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktifitas kerja pada karyawan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja (Harsono dalam Wahyuningrum, 2005) mencakup:

1. Faktor kepemimpinan. Peringkat dan pengendali kehidupan kesatuan adalah disiplin dan system hierarkis, karena itu kekuatan pimpinan yang dinyatakan dalam kewibawaan menciptakan sistem kesatuan yang harmonis dan terarah tanpa menimbulkan akibat yang merugikan terhadap kesatuannya.
2. Faktor moral. Kondisi moral seseorang juga menentukan dalam individu berhubungan dengan lingkungan sekitarnya. Dengan kondisi moral yang

baik seorang pegawai dapat bekerja dengan baik dalam arti bisa mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh organisasi.

3. Faktor kepuasan kerja. Untuk melaksanakan kedisiplinan tidak cukup dengan ancaman-ancaman saja tetapi perlu peningkatan kesejahteraan yang cukup sehingga karyawan merasa puas dan dapat disiplin dalam bekerja.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pasal 3 :

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Selain memenuhi kewajiban sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 PNS wajib:

- a. menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji PNS;
- b. Menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji jabatan;
- c. Mengutamakan kepentingan negara dari pada kepentingan pribadi, seseorang, dan/atau golongan;

- d. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan keamanan negara atau merugikan keuangan negara;
- e. Melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. Masuk Kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
- g. Menggunakan dan memelihara barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- h. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi; dan
- i. Menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kecuali penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada Pasal 5 PNS dilarang :

- a. Menyalahgunakan wewenang;
- b. Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain yang diduga terjadi konflik kepentingan dengan jabatan;
- c. Menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain;
- d. Bekerja pada lembaga atau organisasi internasional tanpa izin atau tanpa ditugaskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
- e. Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing kecuali ditugaskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
- f. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen, atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
- g. Melakukan pungutan di luar ketentuan;
- h. Melakukan kegiatan yang merugikan negara;
- i. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan;
- j. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- k. Menerima hadiah yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaan;

- l. Meminta sesuatu yang berhubungan dengan jabatan;
- m. Melakukan tindakan atau tidak melakukan tindakan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani; dan
- n. Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, calon anggota Dewan Perwakilan Rakyat, calon anggota Dewan Perwakilan Daerah, atau calon anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
  1. Ikut kampanye;
  2. Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
  3. Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain;
  4. Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara;
  5. Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye;
  6. Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbuan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat; dan/atau
  7. Memberikan surat dukungan disertai fotokopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk.

### **2.3.2. Indikator Disiplin Kerja**

Terdapat beberapa indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan menurut Nitisemito (1996), yakni:

#### **1. Turunnya produktivitas kerja**

Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi didalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.

#### **2. Tingkat absensi yang tinggi**

Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulanginya, sering keluar pada jam istirahat.

3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan

Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Ini dapat dilihat bahwa karyawan tidak menggunakan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada karyawan.

4. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan.

6. Sering konflik antar karyawan.

Konflik atau perselisihan merupakan ketidak tenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, indikator yang mempengaruhi disiplin kerja (Siswanto, 2005) adalah frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, etika kerja, ketaatan pada standar kerja, dan ketaatan pada peraturan kerja.

Hasibuan (2009) lebih lanjut menjelaskan bahwa pada dasarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar dapat bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahan juga dapat melaksanakan disiplin yang baik.

### 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja karyawan.

### 4. Keadilan

Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan dapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari atasannya langsung. Dengan waskat ini pimpinan akan dapat mengetahui secara langsung kedisiplinan karyawan sehingga pimpinan dapat menilai kondisi setiap karyawan. Selain mengawasi disiplin kerja karyawan, waskat juga mencari system kerja yang efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi dan karyawan.

### 6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi.

### 7. Sanksi hukum/ *Punishment*

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan, karena dengan sanksi hukum yang berat karyawan akan

semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi sehingga perilaku yang indisipliner akan berkurang. Berat atau ringan sanksi yang diterapkan tersebut juga mempengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja karyawan. Hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik karyawan agar mengubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Menciptakan hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan baik hubungan ke atas maupun kepada bawahannya yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* akan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik. Dengan menciptakan human relationship yang serasi akan terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman.

Indikator yang dipilih penulis dalam penelitian ini yaitu indikator menurut Siswanto (2005) karena indikator ini relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi pada perilaku individu di organisasi.

### 2.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2011).

Dalam pembentukannya, budaya organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Wibowo (2011), yaitu: (1) *Mission and strategy* (misi dan strategi), (2) *Leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen), (3) *Communications and decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan). (4) *Knowledge and competence* (pengetahuan dan kompetensi), (5) *Business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi), (6) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko),

(7) *Change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen).

Menurut Ivancevich dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa, “*Organization culture is what the employees perceive and how this perceptipn creates a pattern of beliefs, values, and expectation*”. Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan apa dipersepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Menurut Mas’ud dalam Adamy (2016) *Organizational Culture* (Budaya Organisasi) adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak, dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. System pengamatan bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Supartha dan sintaasih (2017) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama yang menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi, yakni : (a) Inovasi dan pengambilan resiko, (b) Perhatian terhadap detail, (c) Orientasi terhadap hasil, (d) Orientasi terhadap individu, (e) Orientasi terhadap tim, (f) Agresifitas, (g) Stabilitas.

Masing-masing karakter tersebut berbeda dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap (Robbins dalam Supartha dan Sintaasih, 2017).

Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi mempunyai peran penting dalam sejumlah fungsi organisasi, yaitu menciptakan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, membawa suatu identitas bagi organisasi, dan terciptanya komitmen yang lebih luas.



### 2.4.1. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi bagi suatu organisasi. Jika pondasi yang dibuat tidak cukup kokoh, maka betapapun bagusnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kokoh untuk menopangnya. Organisasi bisa mengarahkan masyarakat untuk memperhatikan satu dua aspek terkait dengan budaya yang akan dibangun. Robin dan Judge dalam Adamy (2013: 34) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi dalam sebuah organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci.
3. Orientasi hasil.
4. Orientasi pada orang.
5. Orientasi tim.
6. Keagresifan.
7. Stabilitas.

Karakteristik utama dalam budaya organisasi menurut Robbins (2009), yaitu:

- 1) Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Sementara itu, beberapa karakteristik budaya organisasi menurut Luthans dalam Adamy (2016) yakni:

1. Aturan perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularitie*); seperti pemakaian Bahasa atau terminology yang sama.
2. Norma (*Norms*); seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominan (*Dominant Values*); seperti mutu produk yang tinggi, efisien yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*); seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.
5. Aturan (*Rules*); seperti tuntutan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
6. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*); seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau peraturan tata letak bekerja (secara fisik).

#### **2.4.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.

Menurut Robbins (2007), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, yaitu:

- 1) Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas;

- 2) Budaya memberi rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seseorang;
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial;
- 5) Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Chatab (2007) lebih lanjut menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- 1) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi;
- 2) *Social cohesion* atau pengikat/pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya;
- 3) *Sources*, misalnya inspirasi;
- 4) Sumber penggerak dan pola perilaku;
- 5) Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti aqua sebagai teknologi baru;
- 6) Pengganti formalisasi, seperti olahraga ruti jumat yang tidak dipaksa;
- 7) Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun;
- 8) Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks tinggi (perintah lisan).

### **2.4.3. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk memberikan pengertian yang sangat mudah, terdapat sepuluh indikator penting yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi (Robbins, 2009), yaitu:

- 1) Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
- 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- 3) Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4) Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

- 5) Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 7) Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

## 2.5. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila dalam Masram dan Muah, 2017). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans dalam Masram dan Muah, 2017). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler dalam Masram dan Muah, 2017). Kinerja adalah hasil baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegaran dalam Masram dan Muah, 2017). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran

atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri dalam Masram dan Muah, 2017).

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Masram dan Muah (2017: 138) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong dalam Masram dan Muah, 2017). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktifitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pengertian di atas, kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

### **2.5.1. Indikator Penilaian Kerja**

Menurut Handoko (2001) dalam Masram dan Muah (2017: 140), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari Sumber Daya Manusia organisasi.

Sementara itu, menurut Handoko (2001) dalam Masram dan Muah (2017:141), penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan, sehingga untuk mencapai tujuan ini system penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Adapun dasar dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Dharma, 2003):

- a. Kuantitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut :
  - 1) Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
  - 2) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu.
  - 3) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja.
- b. Kualitas, item-itemnya yaitu sebagai berikut:
  - 1) Pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.
  - 2) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu.
  - 3) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja.
- c. Ketepatan waktu kerja, item-itemnya yaitu sebagai berikut :
  - 1) Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.
  - 2) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu.
  - 3) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja.

Sementara itu, menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu :

- 1) Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- 3) Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran. Pada penelitian ini, indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja adalah indikator yang dikembangkan oleh Dharma (2003), yakni mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu kerja. Dari indikator tersebut pertama, kuantitas kerja merupakan seberapa besar kemampuan individu untuk mampu menyelesaikan apa yang menjadi tuntutan organisasi. Kedua, mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya) suatu hasil dari kuantitas individu. Ketiga, sesuai atau tidaknya waktu yang telah direncanakan dalam penyelesaian suatu kegiatan.

## 2.6. Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi karena dirasa relevan dengan penelitian ini dan dapat dijadikan referensi dalam penelitian ini, yang dilakukan oleh:

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Yeti Kuswati (2020)	<i>The influence of organizational culture on employee performance</i>	Deskriptif dan Survei	Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor PDAM Kabupaten Majalengka.
2.	Azzahra et al (2019)	<i>The Effect of Work Discipline on Employees Performances of PT. Wiratanu Persada Tama Jakarta</i>	Penelitian Kuantitatif	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Wiratanu Persada Tama
3.	Pawirosumarto et al (2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication</i>	Statistik Deskriptif	1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan di Parador Hotels and Resort. 2). gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3). Budaya organisasi

		<i>toward employee performance in Parador Hotels and Resort, Indonesia</i>		membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4.	Thaief <i>et al</i> (2015)	<i>Effect of training, compensation and work discipline against employee job performance</i>	Eksplanatory Research dengan Pendekatan Kuantitatif	Pelatihan, kompensasi, dan disiplin secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang.
5.	Iqbal <i>et al</i> (2015)	<i>Effect of leadership style on employee performance</i>	Penelitian deskriptif	Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki efek positif yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.
6.	Turang <i>et al</i> (2015)	<i>Influence of leadership style, motivation, and work discipline on employee performance in PT. Dayana Cipta</i>	Penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas	1). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2). Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3). Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Febiningtyas & Ekaningtyas (2014)	<i>The effect of leadership, motivation, and work discipline on the employees' performance of finance section in the regional working unit in Tulungagung regency</i>	Penelitian Kuantitatif	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh variable kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dalam bagian keuangan di Unit Kerja Regional Kabupaten Tulungagung. Simultan Test (Uji F) menunjukkan bahwa model penelitian ini dikatakan fit. Sementara Parsial Test (Uji t) menunjukkan bahwa hanya kepemimpinan dan disiplin kerja yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Voon <i>et al</i> (2011)	<i>The influence of leadership style on employees' job satisfaction in</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja sedangkan



		<i>public sector organization in Malaysia</i>		gaya kepemimpinan transaksional memiliki hubungan negative dengan kepuasan kerja dalam organisasi pemerintah.
9.	Awan & Mahmood (2009)	<i>Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries</i>	Deskriptif Kuantitatif	Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan budaya dan komitmen.
10.	Lok & Crawford (1999)	<i>The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development</i>	Deskriptif Kuantitatif	Baik variable organisasi dan subkultur secara signifikan berkorelasi dengan komitmen. Namun, diamati bahwa subkultur memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen daripada budaya organisasi, dengan dua variable subkultur: 1) lingkungan yang inovatif, 2) lingkungan pendukung

Sumber : Data diolah dari berbagai jurnal, 2019

Peneliti melakukan riset ini yang berfokus pada pengaruh kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran dengan indikator yang mempengaruhi yakni gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu pada indikator budaya organisasi dan gaya kepemimpinan menurut Robbins (2009) dan Kartono (2008). Sedangkan pada beberapa penelitian terdahulu lebih berfokus kepada indikator motivasi atau perilaku individu dan gaya kepemimpinan secara umum. Selain itu, penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan perspektif teori Kartono (2008), Robbins (2009), Siswanto (2005), dan Dharma (2003). Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif.

## 2.7. Kerangka Pemikiran

Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerjasama, mengarah dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta kinerja yang maksimal yang juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dimana seorang pemimpin memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan. Fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran adalah kurangnya kesadaran Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap kedisiplinan. Komunikasi yang kurang efektif antara atasan, bawahan dan staff dalam melakukan sebuah pekerjaan yang kemudian menjadi kesalahpahaman dalam organisasi. *Reward* dan *punishment* yang diberlakukan pun sangat rendah.

Kemudian kedisiplinan dan memiliki rasa tanggung jawab Aparatur Sipil Negara (ASN) dilingkup pemerintah kabupaten pesawaran tersebut mustahil akan terwujud jika pimpinannya sendiri tidak memberikan contoh terbaik dalam menjaga sikap disiplin dalam lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran. Sanksi tegas akan diberlakukan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Aparatur Sipil Negara. Penerapan sanksi tersebut tentunya selain sesuai aturan, juga dilakukan secara bertahap sesuai pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan, yakni dari teguran sampai terberatnya yaitu pemecatan. Sekretaris daerah kabupaten pesawaran yaitu Ir. Kesuma Dewangsa, M.M. telah menyiapkan *reward* kepada OPD yang dalam penilaian terbukti telah menerapkan kedisiplinan tinggi pada setiap pegawainya.

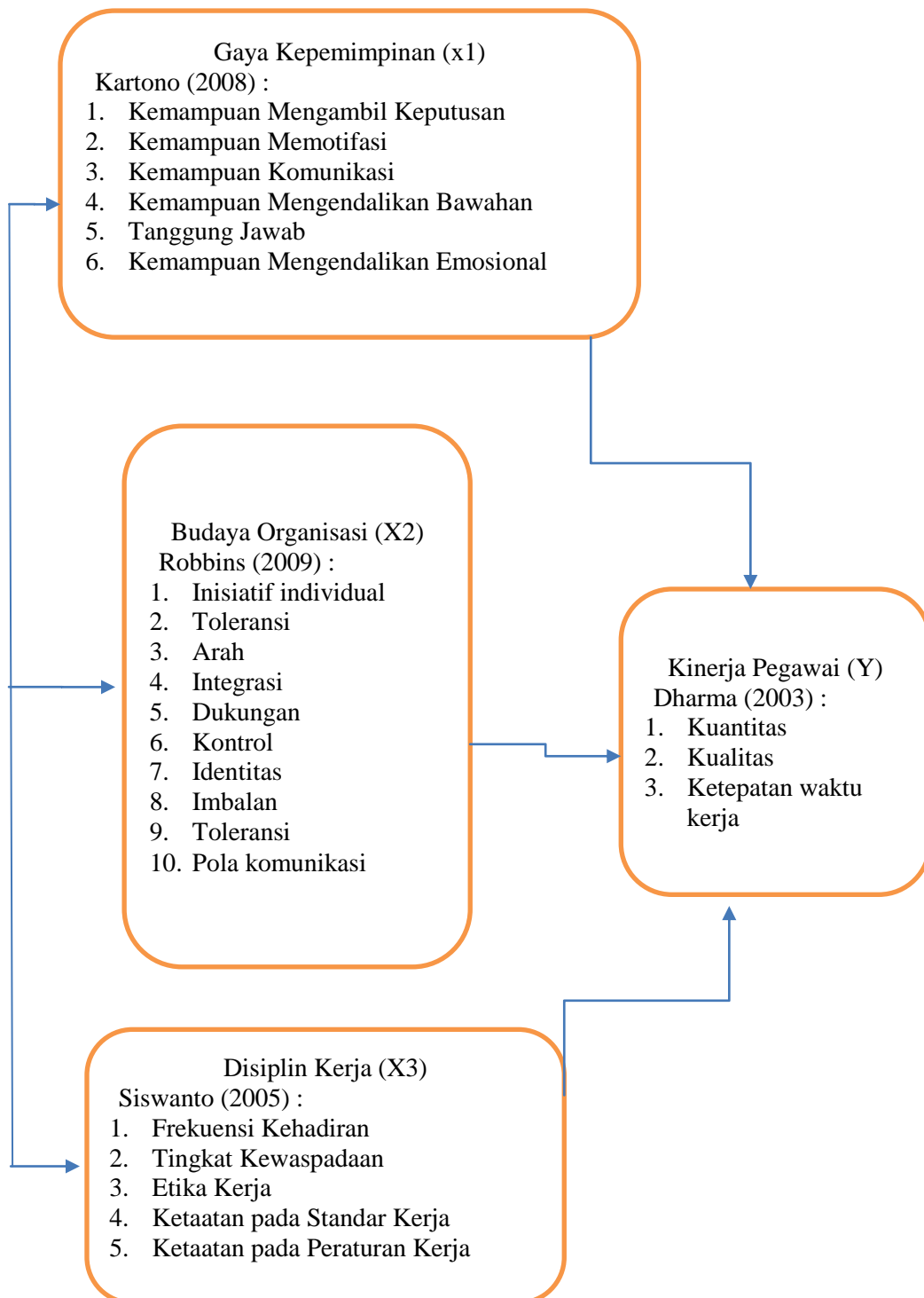
Berdasarkan fenomena di atas peneliti mengangkat tema penelitian yang berfokus pada hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kedisiplinan dengan kinerja individu maupun kelompok dengan menggunakan indikator gaya kepemimpinan antara lain: kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan Memotivasi, Kemampuan Komunikasi,

Kemampuan Mengendalikan Bawahan, Tanggung Jawab, Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Selain variable gaya kepemimpinan, ada yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat. Organisasi perlu menyebarkan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. dengan indikator diantaranya inisiatif, toleransi, arah, integrasi, dukungan, control, identitas, imbalan, toleransi, pola komunikasi. Variable lain yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas pegawai.

Pimpinan mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Dengan menggunakan paradigma tersebut, maka diharapkan penelitian ini mampu mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut merupakan kerangka pikir penelitian ini:



*Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2020*

Bagan 2. Kerangka Pemikiran

## 2.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiono, 2011). Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai  
Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variable gaya kepemimpinan terhadap variable kinerja pegawai.  
Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai  
Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi terhadap variable kinerja pegawai.  
Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable budaya organisasi terhadap variable kinerja pegawai.
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai  
Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variable disiplin kerja terhadap variable kinerja pegawai.  
Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai  
Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap variable kinerja pegawai.  
Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap variable kinerja pegawai.

Dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika nilai  $t$  (tabel)  $\geq$  dari nilai  $t$  (hitung), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Jika nilai  $t$  (tabel)  $\leq$  dari nilai  $t$  (hitung), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Statistik uji diatas mengikuti  $t$  dengan  $df = (n-k-1)$ . Dimana  $t$  tabel yang diperoleh dari daftar tabel distribusi  $t$  dengan  $\alpha = 0,05$ .

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif. Penelitian menurut eksplanasi adalah penelitian yang dimaksud untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Menurut Prasetyo & Jannah (2012: 43) penelitian eksplanatif dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat. Menurut Yusuf (2017: 58) penelitian kuantitatif memandang tingkah laku manusia dapat diramal, realitas social, objektif, dan dapat diukur. Penggunaan penelitian kuantitatif dengan instrument yang valid dan reliabel serta analisis statistic yang sesuai dan tepat menyebabkan hasil penelitian yang dicapai tidak menyimpang dari kondisi yang sesungguhnya.

### **3.2 Definisi Konseptual**

Definisi konseptual merupakan suatu konsep yang didefinisikan berdasarkan referensi konsep yang lain. Definisi konseptual bermanfaat untuk membuat logika proses perumusan hipotesis penelitian. Definisi konseptual lebih bersifat hipotetikal dan tidak dapat diobservasi (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016). Berdasarkan dari teori dan permasalahan yang telah dikemukakan, definisi konseptual dalam penelitian ini meliputi :

- (1) Gaya kepemimpinan menurut Bukit *et al.* (2017: 67) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

- (2) Disiplin Kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2005).
- (3) Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2011).
- (4) Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans dalam Masram dan Muah, 2017).

### 3.3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Kurniawan dan Puspitaningtyas (2016) ialah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau menerjemahkan sebuah konsep variable ke dalam instrument pengukuran. Penekanan definisi operasional ialah pada kata ‘dapat diobservasi’. Apabila seseorang peneliti melakukan suatu observasi terhadap suatu gejala atau objek, maka peneliti lain juga dapat melakukan hal yang sama, yaitu mengidentifikasi apa yang telah didefinisikan oleh peneliti pertama.

**Tabel 4. Definisi Operasional**

Jenis Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Indikator	Item
1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ( <i>followers</i> )	Pola perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan	1. Kemampuan Mengambil Keputusan. 2. Kemampuan Memotivasi.	1. Pimpinan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. 1. Pemimpin memberikan



	<p>agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Bukit <i>et al</i>, 2017:67)</p>	<p>mempengaruhi bawahan demi tercapainya tujuan tertentu.</p>	<p>3. Kemampuan Komunikasi.</p> <p>4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.</p> <p>5. Tanggung Jawab.</p>	<p>dorongan pada bawahan untuk berkinerja baik.</p> <p>2. Pemimpin selalu memotivasi bawahan untuk semangat dalam bekerja.</p> <p>1. Pemimpin memberikan instruksi pekerjaan dengan jelas.</p> <p>2. Pemimpin selalu menyampaikan ide/gagasan yang mudah dipahami oleh bawahan.</p> <p>3. Pemimpin mendorong adanya komunikasi dua arah dengan bawahan.</p> <p>4. Pemimpin selalu menunjukkan komunikasi yang terbuka kepada bawahan.</p> <p>1. Pemimpin selalu memonitor/mengawasi kinerja bawahan.</p> <p>2. Pemimpin memiliki target sasaran kinerja yang jelas bagi seluruh bawahan.</p> <p>1. Pemimpin selalu menunjukkan dedikasi dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.</p> <p>2. Pemimpin bersedia mengambil tanggung jawab atas kelalaian/kesalahan yang dilakukan bawahan.</p>
--	---	---	--	--

			6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.	<p>1. Pemimpin tidak menunjukkan kemarahan yang berlebihan apabila ada bawahan yang melakukan kesalahan.</p> <p>2. Pemimpin bersikap tenang dalam menghadapi setiap permasalahan.</p>
2. Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	<p>filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2011)</p>	<p>Nilai dan keyakinan yang dikembangkan organisasi untuk mengarahkan perilaku maupun tindakan anggota dalam organisasi.</p>	<p>1. Inisiatif individual.</p> <p>2. Toleransi terhadap tindakan beresiko.</p> <p>3. Arah.</p> <p>4. Integrasi.</p> <p>5. Dukungan.</p> <p>6. Kontrol.</p> <p>7. Identitas.</p>	<p>1. Institusi mendorong pegawai untuk meningkatkan pelayanan prima.</p> <p>1. Organisasi mendukung karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan segala resikonya.</p> <p>1. Organisasi mendukung ketika tugas yang dikerjakan kurang jelas.</p> <p>1. Organisasi mengutamakan tim kerja dibandingkan individual.</p> <p>1. Organisasi memotivasi karyawan untuk berprestasi.</p> <p>1. Organisasi memiliki system evaluasi yang jelas bagi kinerja karyawan.</p> <p>1. Organisasi memiliki nilai yang ditanamkan ke seluruh pegawai.</p> <p>2. Organisasi memiliki visi misi yang jelas.</p> <p>3. Organisasi memiliki atribut kelembagaan yang</p>

			<p>8. Imbalan.</p> <p>9. Toleransi terhadap konflik.</p> <p>10. Komunikasi.</p>	<p>membedakan dari orang lain.</p> <p>1. Organisasi memiliki system reward yang adil bagi semua pegawai.</p> <p>2. Organisasi memiliki system punishment yang jelas bagi pegawai yang melanggar aturan.</p> <p>1. Organisasi selalu meredam potensi konflik di antara pegawai.</p> <p>1. Organisasi memberikan kemudahan akses bagi pegawai untuk saling bertukar informasi.</p>
11. Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )	<p>menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwi</p>	<p>Sikap, tingkah laku, maupun perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.</p>	<p>1. Frekuensi kehadiran.</p> <p>2. Tingkat kewaspadaan.</p> <p>3. Etika kerja.</p> <p>4. Ketaatan pada standar kerja.</p> <p>5. Ketaatan pada peraturan kerja.</p>	<p>1. Saya jarang tidak datang ke kantor kecuali kepentingan mendesak.</p> <p>1. Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan yang diberikan sebelum dilaporkan kepada atasan.</p> <p>1. Saya selalu menghormati setiap pegawai yang saya temui.</p> <p>1. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai deskripsi kerja yang telah ditetapkan.</p> <p>1. Saya tidak pernah melanggar peraturan kerja.</p> <p>2. Saya selalu hadir tepat waktu.</p>

	ryo, 2003).			
2. Kinerja (Y)	kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans dan Muah, 2017).	Kuantitas atau kualitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.	1. Kuantitas.  2. Kualitas.  3. Ketepatan waktu kerja.	1. Saya telah bekerja produktif berdasarkan target kerja yang ditetapkan.  2. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai arahan.  1. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan teliti dan penuh tanggung jawab.  2. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.  1. Setiap pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

*Sumber: Diolah oleh peneliti, 2020*

### 3.4. Populasi dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi Penelitian

Menurut Arikunto (2002: 108) Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus. Sedangkan menurut Bohar Soeharto dalam Hikmat (2011:60) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan objek penelitian, mungkin berupa manusia, gejala-gejala, benda-benda, pola sikap, tingkah laku dan lain sebagainya yang menjadi objek penelitian. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran dengan jumlah 295 yang disajikan dalam table 5 berikut :

Tabel 5 Pegawai OPD Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran

<b>Bagian Tata Pemerintahan</b>			
<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jeni Kelamin</b>
1	Drs. Vierdaizy	Kepala Bagian Tata Pemerintahan	Laki-Laki
2	Pitria Agustiana, S.H., M.H.	Kasubbag Tata Pemerintahan Umum dan Pemda	Perempuan
3	Irwan Nurmansyah, A.Md.	Kasubbag Otonomi Daerah	Laki-Laki
4	Achmad Nugraha Apriyanto, S.E., M.M.	Kasubbag Administrasi Kewilayahan	Laki-Laki
5	Endang Riyanti, S.Sos.	Penata Laporan Keuangan	Perempuan
6	Desta Malinda Mezu, S.STP.	Analisis Layanan Umum	Perempuan
7	Karlana, S.Sos.	Staf	Perempuan
8	Yeyen Fitriani, S.Kom	Staf	Perempuan
9	Yoga Okta Pratama	Staf	Laki-Laki
10	Yuni Romanta Sari	Staf	Perempuan
11	Imam Julian	Staf	Laki-Laki
12	Joni Setiawan, S.Kom.	Staf	Laki-Laki
<b>Bagian Kesejahteraan Rakyat</b>			
<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jeni Kelamin</b>
1	Razak, S.Sos.	Kepala Bagian	Laki-laki
2	Tri Indiyastuti, S.E.	Kasubbag Sosial Kemasyarakatan	Perempuan
3	Budi Ariyanto, S. Ag.	Kasubbag Pemberdayaan Masyarakat	Laki-laki
4	Lefrand Saputra SR, S.E.	Kasubbag Keagamaan	Laki-laki
5	Makmur Munajat	Staf	Laki-laki
6	Syaiful Anam	Staf	Laki-laki
7	Romadhon Haryanto	Staf	Laki-laki
8	Joni Iprizon	Staf	Laki-laki
9	Indah Saptowati	Staf	Perempuan
10	Femmi Riangga	Staf	Laki-laki
11	Robby Wijaya	Staf	Laki-laki
12	Adi Nata	Staf	Laki-laki
13	Yulidarsyah	Staf	Laki-laki
14	Rehwani	Staf	Perempuan
15	Yuli Trianingsih	Staf	Perempuan
16	Elkas Pradito	Staf	Laki-laki
17	Alfi Syahrin	Staf	Laki-laki
18	Fikri Hidayat	Staf	Laki-laki
19	Antien Yusricka	Staf	Perempuan
20	Dara Puspita	Staf	Perempuan
21	M. Rana Inzaghi	Staf	Laki-laki
<b>Bagian Hukum</b>			
<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jeni Kelamin</b>
1	Jenny Ricardo FB, S.STP., M.A.	Kepala Bagian Hukum	Laki-laki
2	Ricky Domela S.H., M.H.	Kasubbag Bantuan Hukum	Laki-laki
3	Rizki Zetiawan, S.H., M.H.	Kasubbag Perundang-undangan	Laki-laki

No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
4	M. Feragandi HS., S.H., M.H.	Kasubbag Dokumentasi Hukum dan Informasi	Laki-laki
5	M. Haikal Afrizal, S.H., M.H.	Analisis Perundang-undangan	Laki-laki
6	Nata Parenza, S.H.	Analisis Produk Hukum	Laki-laki
7	Lantif Edy Wibowo. A.Md.	Pengelola dokumentasi hukum	Laki-laki
8	Arie Ramadiansyah	Staf	Laki-laki
9	Eka Hertya, S.E.	Staf	Perempuan
10	Supri Yono, S.Kom.	Staf	Laki-laki
11	Vennus Ronaldo	Staf	Laki-laki
12	Sakto Hartian, S.H.	Staf	Laki-laki
13	Deni Candra, S.H.	Staf	Laki-laki
14	Refaldi Reza Saputra	Staf	Laki-laki
15	Maydalena, S.H.	Staf	Perempuan
Bagian Kerjasama			
No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
1	Darwin Firnandes, S.H.	Kepala Bagian Kerjasama	Laki-laki
2	Suspa Rita, S.H., M.H.	Kasubbag Evaluasi Kerjasama	Perempuan
3	Novelina	Kasubbag Fasilitas Kerjasama Dalam Negeri dan Luar Negeri	Perempuan
4	Kartika Riski Monalisa, S.STP.	Kasubbag Perencanaan dan Analisis Kerjasama	Perempuan
5	Aswin	Staf	Laki-laki
6	Megisa Wulandari	Staf	Perempuan
7	Nofianto	Staf	Laki-laki
8	Tiara Putri	Staf	Perempuan
9	Rosnida	Staf	Perempuan
10	Jian Renata	Staf	Perempuan
11	Andreas Firnando	Staf	Laki-laki
12	Dwi Agustina	Staf	Perempuan
13	Julia Asriani	Staf	Perempuan
14	Subkie Subing	Staf	Laki-laki
Bagian Perekonomian			
No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
1	Merni Litayanthi, S.E., M.M.	Kepala Bagian Perekonomian	Perempuan
2	Edi Maryanto, S.E.	Kasubbag Perencanaan dan Pengawasan Ekonomi Mikro Kecil	Laki-laki
3	Rasika, S.E., M.M.	Kasubbag Pembinaan BUMD dan BLUD	Perempuan
4	Dodi Suprayitno, S.Sos., M.H.	Kasubbag Pengendalian dan Distribusi Perekonomian	Laki-Laki
5	Anggun Estauria, S.Kom.	Penyusun Sarana Pengembangan Usaha	Perempuan
6	Handayani, A.Md.	Penata Laporan Keuangan	Perempuan
7	Nadzron Juniwata	Staf	Laki-laki
8	Hans Rizki Syahputra	Staf	Laki-laki
9	Randa Jentra	Staf	Laki-laki

No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
10	Roi Ridho RGG	Staf	Laki-laki
11	Salpiyanti	Staf	Perempuan
12	Kurnia Andarlina Noor M.	Staf	Perempuan
13	Iin Damayanti	Staf	Perempuan
14	Alex Budiyanto	Staf	Laki-laki
15	Suwaila	Staf	Perempuan
16	Lukman Riyanto	Staf	Laki-laki
17	Dika Afri Yusa	Staf	Laki-laki
Bagian Administrasi Pembangunan			
No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
1	Hendra Sulistianto, S.P., M.M.	Kepala Bagian Administrasi Pembangunan	Laki-laki
2	Museha, S.Sos.	Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan	Perempuan
3	Pebby Silvia, S.Pd., M.M.	Kasubbag Penyusunan Program	Perempuan
4	Laila Sudarmaji, S.I.Kom., M.M.	Kasubbag Pengendalian Program	Laki-laki
5	Endro Wibisono	Pengadministrasian Umum	Laki-laki
6	Yanny Octaviany, A.Akun.	Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan	Perempuan
7	Sofyan	Pengadministrasi Umum	Laki-laki
8	Yuli Setiawan	Pengelola Laporan Keuangan	Laki-laki
9	Yudha Suhendra	Staf	Laki-laki
10	Enita Amalesi	Staf	Perempuan
11	Debby Kurnia Sandy	Staf	Perempuan
12	Yuda Afrizal	Staf	Laki-laki
13	Rohmat	Staf	Laki-laki
14	Ika Febriyanti	Staf	Perempuan
15	Ervina	Staf	Perempuan
16	Adit Agustian	Staf	Laki-laki
17	Anggi Rolandola	Staf	Laki-laki
18	Amelia	Staf	Perempuan
19	Hedi Yulendar	Staf	Laki-laki
20	Eka Asriana	Staf	Perempuan
21	Ulfa Hikmawati	Staf	Perempuan
22	Rahmad medyanto	Staf	Laki-laki
Bagian Pengadaan Barang dan Jasa			
No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
1	Hazairin, S.T., M.M.	Kepala Bagian	Laki-laki
2	Sigit Wahyudi, S.I.Kom.	Kasubbag Pengelolaan Layanan Pengadaaan Secara Elektronik	Laki-laki
3	Sri Nugraeni, S.T., M.T.	Analisis Pengembangan SDM Aparatur	Perempuan
4	Joni Jamil, S.P.	Penelaah Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa	Laki-laki
5	Efriansyah Suralaga, S.E., M.M.	Staf Fungsional	Laki-laki
6	Aprizal Sani, S.T.	Penelaah Kebijakan Pengadaan	Laki-laki

		Barang dan Jasa	
7	Andriyansyah Sugiharto, S.T.	Penelaah Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa	Laki-laki
8	Anton Sudarmanto, S.T.	Pranata Barang dan Jasa	Laki-laki
9	Dwi Aji Athma, SKM	Pranata Barang dan Jasa	Laki-laki
10	Abdul Haris, A.Md.	Pengelola Data	Laki-laki
11	Ridhon Prasetyanto, A.Md.	Penata Laporan Keuangan	Laki-laki
12	Sukatno	Staf	Laki-laki
13	Hari Prabowo	Staf	Laki-laki
14	Yunita Citra Wardani	Staf	Perempuan
15	Bandarsyah	Staf	Laki-laki
16	Didik Suherman	Staf	Laki-laki
17	Fafa Gumilang	Staf	Perempuan
18	Dodi Irawan	Staf	Laki-laki
<b>Bagian Sumber Daya Alam</b>			
<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jenis Kelamin</b>
1	Anggun Saputra, S.E., M.M.	Kepala Bagian	Laki-laki
2	Subli, S.H., M.M.	Kasubbag SDA Pertanian, Kehutanan, Kelautan, dan Perikanan	Laki-laki
3	Iim Agus Muslim, S.H., M.H.	Kasubbag SDA Pertambangan dan Lingkungan Hidup	Laki-laki
4	Heriani Wailid S.Sos.	Kasubbag SDA Energi dan Air	Perempuan
5	Indawansyah, S.E.	Analisis Data dan Informasi	Laki-laki
6	Henni Lia Natassya, S.E.	Analisis Data dan Informasi	Perempuan
7	Rio Anggara	Staf	Laki-laki
8	Ayu Silvia	Staf	Perempuan
9	Oktariana	Staf	Perempuan
10	Dwika Harnaini	Staf	Perempuan
11	Y. Beny Marlovianto	Staf	Laki-laki
12	Egi Kurniawan	Staf	Laki-laki
13	Elvin Saka K.	Staf	Laki-laki
14	Purdiantoro	Staf	Laki-laki
15	Dicky Purna Saputra	Staf	Laki-laki
16	Nur Arnia Handayani	Staf	Perempuan
<b>Bagian Organisasi</b>			
<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Jenis Kelamin</b>
1	Hairiwa Usman, S.Sos., M.H.	Kepala Bagian Organisasi	Laki-laki
2	Asep Suherlan, S.H.	Kasubbag Kelembagaan dan Analisis Jabatan	Laki-laki
3	Dian Safitri, S.I.P.	Kasubbag Kinerja dan Reformasi Birokrasi	Perempuan
4	Edwin Novrito, S.H.	Kasubbag Pelayanan Publik dan Tata Laksana	Laki-laki
5	Sayyid Hakim Fathoni, S.E.	Analisis Kelembagaan	Laki-laki
6	Melianatika, S.E.	Analisis Jabatan	Perempuan
7	Afria Nurma	Staf	Perempuan
8	Rama Indra Saputra	Staf	Laki-laki



No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
9	Retno Wulan Dari	Staf	Perempuan
10	Rano Okta Rismawan	Staf	Laki-laki
11	Rini Apriyati	Staf	Perempuan
12	Yesi Verlinda, A.Md.	Staf	Perempuan
13	Vina Amelia	Staf	Perempuan
14	Maya Astika	Staf	Perempuan
15	Puji Tri Lestari	Staf	Perempuan
16	Elsya Nurul Kesuma	Staf	Perempuan
17	Oca Pebriariza	Staf	Perempuan
18	Rosalita Febrian	Staf	Perempuan
19	Nova Ria Widata	Staf	Perempuan
Bagian Protokol			
No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin
1	Jayadi Yasa, S.STP., M.IP.	Kepala Bagian	Laki-laki
2	M. Ardiansyah Putra A, S.E., M.M.	Kasubbag Komunikasi Pimpinan	Laki-laki
3	Achmad Fajar, S.Sos., M.M.	Kasubbag Dokumentasi Pimpinan	Laki-laki
4	Aep Alamsyah, S.STP., M.M.	Kasubag Protokol	Laki-laki
5	Agus Feriyanto, S.E.	Staf Subbag Komunikasi Pimpinan	Laki-Laki
6	M. Rizal Fajar Tama, S.STP.	Staf Subbag Komunikasi Pimpinan	Laki-laki
7	Fayzal Arif Setiawan, S.STP.	Staf Subbag Protokol	Laki-laki
8	Esha Erlangga, S.STP.	Staf Subbag Protokol	Laki-laki
9	Fitri Oki Lestari S.IP.	Staf Subbag Protokol	Perempuan
10	Sri Mardiyanti	Staf	Perempuan
11	M. Saleh Harun	Staf	Laki-laki
12	Rifky	Staf	Laki-laki
13	Suherman	Staf	Laki-laki
14	Lia lepita sari	Staf	Perempuan
15	Nita Arianti	Staf	Perempuan
16	Galih herlambang	Staf	Laki-laki
17	Okky Jaya Pramedia	Staf	Laki-laki
18	Shelvya Novietha	Staf	Perempuan
19	Febri Hardika Rozi	Staf	Laki-laki
20	Defri Fajar Hamami	Staf	Laki-laki
21	Saiful Anwar	Staf	Laki-laki
22	Yulian Ofur Quintino	Staf	Laki-laki
23	Nuriyatno Eko Prasetio	Staf	Laki-laki
24	Ikrom Majid Al Haadi	Staf	Laki-laki
25	Ahmad Suryadi	Staf	Laki-laki
26	Putra Beni Ramadhan	Staf	Laki-laki
27	Puri Jayanti	Staf	Perempuan
28	Aslina Martha Tveita	Staf	Perempuan
29	Sarwanto	Staf	Laki-laki
30	Joko Pitoyo	Staf	Laki-laki
31	Barza Alparabi	Staf	Laki-laki
32	Frengky Saputra	Staf	Laki-laki
33	Ulil Ilmiyati	Staf	Perempuan

No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
34	Rasiman	Staf	Laki-laki
35	Intan Saputri	Staf	Perempuan
36	Duwi Heriyanto	Staf	Laki-laki
37	Aliluddin	Staf	Laki-laki
38	Mira Andesta	Staf	Perempuan
39	Tika Vinesti Rahayu Indah	Staf	Perempuan
40	Supardi	Staf	Laki-laki
41	Sylvia Marianty	Staf	Perempuan
42	Iwan Fiernando	Staf	Laki-laki
43	Fikri Hidayat	Staf	Laki-laki
44	Ade Lista	Staf	Perempuan
45	Eko Puja Kesuma	Staf	Laki-laki
46	Dwi Priyanti	Staf	Perempuan
Bagian Perlengkapan			
No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin
1	Evans Saggita R, S.E., M.M.	Kepala Bagian	Laki-laki
2	M.A. Gunawan, S.Sos.	Kasubbag Analisa Kebutuhan	Laki-laki
3	Ade Kurniawan, SKM	Kasubbag Penyedia Barang	Laki-laki
4	Arief Budiman, S.H.	Kasubbag Distribusi dan Penyimpanan	Laki-laki
5	Risha Virgonita, S.E.	JFU	Perempuan
6	Esti Puji Lestari, S.E., M.M.	JFU	Perempuan
7	Fadila Aulianti, S.E.	JFU	Perempuan
8	Pirliyadi	Staf	Laki-laki
9	Suwanda	Staf	Laki-laki
10	Leo Wani	Staf	Laki-laki
11	Ade Nur Hariani	Staf	Perempuan
12	Retno Andini	Staf	Perempuan
13	Susanto	Staf	Laki-laki
14	Putut Nugroho	Staf	Laki-laki
15	Feri Ferdiansyah	Staf	Laki-laki
16	Sukarnoto	Staf	Laki-laki
17	Reda Maya Sari	Staf	Perempuan
18	Hendra Septian	Staf	Laki-laki
19	Rianthy Amelia Putri	Staf	Perempuan
20	Fitri Menjaya Sari	Staf	Perempuan
21	Zaeni Anwar	Staf	Laki-laki
22	Elly Widiastuti	Staf	Perempuan
Bagian Umum			
No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin
1	Fanny Setiawan, S.Sos., M.M.	Kepala Bagian	Laki-laki
2	Hendri Kurniawan, S.H., M.M.	Kasubbag Perencanaan dan Keuangan Sekretariat	Laki-laki
3	Muhammad Hattas, S.H.	Kasubbag Rumah Tangga	Laki-laki
4	Yunieri, S.E.	Kasubbag TU, Pimpinan, Staf Ahli, dan Kepegawaian	Perempuan

5	Soraya, S.P.	Analisis Tata Usaha	Perempuan
6	Sugiarmi, S.E.	Analisis Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan	Perempuan
7	Andre Whildan, S.E.	Analisis Keuangan	Laki-laki
8	Indah Pratiwi, A.Md.	Bendahara	Perempuan
9	Winarsih, A.Md.	Penyusun Renc. Kebutuhan R. Tangga dan Perlengkapan	Perempuan
10	Singgih Widy Prasetyo	Penata Laporan Keuangan	Laki-laki
11	Sunardi	Pengelola Sarana dan Prasarana Kantor	Laki-laki
12	Sapariyadi	Pengelola Kepegawaian	Laki-laki
13	Dina Baramuli	Staf	Perempuan
14	Dwi Saputri	Staf	Perempuan
15	Fenny Maulida	Staf	Perempuan
16	Risna Mailinda	Staf	Perempuan
17	Yuni Maryani	Staf	Perempuan
18	Septi Yuniyati	Staf	Perempuan
19	Puspita Hapsari	Staf	Perempuan
20	Marlina Elvira	Staf	Perempuan
21	Sherly Ariska	Staf	Perempuan
22	Aria Jaya Taruna	Staf	Laki-laki
23	Taufik Putra Jaya Kundo	Staf	Laki-laki
24	Ari Wijaya	Staf	Laki-laki
25	Bambang Murdi W.	Staf	Laki-laki
26	Heni Apriliana	Staf	Perempuan
27	Isna Agustina	Staf	Perempuan
28	Jevi Sandi	Staf	Laki-laki
29	Lina Agustina	Staf	Perempuan
30	Meutia Yurisca	Staf	Perempuan
31	Nevo Marbela Marhas	Staf	Laki-laki
32	Rizkyia Iqlima	Staf	Perempuan
33	Vivi Aprilia	Staf	Perempuan
34	Rizki andriani	Staf	Perempuan
35	Prasasti Ajeng Kartika	Staf	Perempuan
36	Winda Gustika Ratu	Staf	Perempuan
37	Susilowati	Staf	Perempuan
38	Doly Saputra	Staf	Laki-laki
39	Hamim Mudin	Staf	Laki-laki
40	Ahmad Faizun	Staf	Laki-laki
41	Alfatah Kurniawan	Staf	Laki-laki
42	Ayu Fermasari	Staf	Perempuan
43	Balia Depy Agestia	Staf	Perempuan
44	Dani Febrianto	Staf	Laki-laki
45	Edy Mulyanto	Staf	Laki-laki
46	Eko Bastoro	Staf	Laki-laki
47	Eko Hermanto	Staf	Laki-laki
48	Martin Aptedi	Staf	Laki-laki
49	Marwan	Staf	Laki-laki
50	Rizal Winata	Staf	Laki-laki
51	Ryan Fernando	Staf	Laki-laki
52	Sahli	Staf	Laki-laki

No	Nama	Jabatan	Jeni Kelamin
53	Singgih Triwijayanto	Staf	Laki-laki
54	Sugianto	Staf	Laki-laki
55	Ingga Sari Pertiwi	Staf	Perempuan
56	Ricky Adrianto	Staf	Laki-laki
57	Bagus Ade Nugraha	Staf	Laki-laki
58	Ima Yasifa	Staf	Perempuan
59	Suntama	Staf	Laki-laki
60	Nopendi	Staf	Laki-laki
61	Theresia Fertha P.	Staf	Perempuan
62	Riadi Widodo	Staf	Laki-laki
63	Aji Purnomo	Staf	Laki-laki
64	Arifin Setiawan H.	Staf	Laki-laki
65	Kiki Ansori	Staf	Perempuan
66	Amaro Solata	Staf	Perempuan
67	Nofria Siska	Staf	Perempuan
68	Puji Astuti	Staf	Perempuan
69	Ridwan	Staf	Perempuan
70	Hendarsyah	Staf	Perempuan
71	Pariyo	Staf	Perempuan
72	Tiara Anggira	Staf	Laki-laki

*Sumber: Diolah oleh peneliti, 2020*

### 3.4.2. Sampel Penelitian

Sugiyono (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apabila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan jenis *Nonprobability Sampling* yaitu pengambilan sampel tidak acak dan subjektif yakni setiap anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk menjadi sampel dengan metode *Purposive Sampling*. Menurut Puspitaningtyas & Kurniawan (2016) merupakan Teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria (pertimbangan) tertentu dari anggota populasi. Teknik menentukan ukuran sampel dari populasi menggunakan teori yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael* (Sugiyono 2016: 86) untuk tingkat kesalahan 1%, 5%, dan 10% dengan rumus sebagai berikut :

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dimana:

$\lambda^2$  dengan dk = 1, taraf kesalahan 58ias 1%, 5%, 10%.

P = Q = 0,5. D = 0,05. S = jumlah sampel

Dimana :

$$S = \frac{3,841 \times 295 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (295 - 1) + 3,841 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{283,27375}{1,69525} = 167,098511 = 167$$

Jadi, besarnya sampel yang digunakan adalah: 167

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 167 Sampel yang mencakup pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.

**Tabel 6. Penentuan Jumlah Sampel**

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Bagian/Ess. III	12 Orang
2	Kepala Sub Bagian/Ess. IV	34 Orang
3	Analisis	11 Orang
4	Penyusun	1 Orang
5	Pengelola	5 Orang
6	Penata	3 Orang
7	Pengadministrasi	2 Orang
8	Monitoring	1 Orang
9	Penelaah	3 Orang
10	Pranata	2 Orang
11	Bendahara	1 Orang
12	Staf	92 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>167 Orang</b>

*Sumber: Diolah oleh peneliti, 2020*

### 3.5. Sumber Data

Menurut Arikunto (2002), sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan

peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisan. Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak atau proses sesuatu. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

### **3.5.1. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016). Data Primer diperoleh melalui kuesioner.

### **3.5.2. Data Sekunder**

Sugiyono (2016) mengatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, laporan-laporan kegiatan yang diadakan.

## **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Menurut Sugiyono (2016) Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau internet. Di musim Pandemi *Covid-19* ini, peneliti menggunakan media *online* untuk pengumpulan data melalui kuesioner dengan aplikasi *google form*. Dalam penelitian ini digunakan skala *likert* sebagai skala pengukuran. Variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

**Tabel 5. Skala Model Likert**

No	Pilihan jawaban	Bobot Nilai/Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: Sugiyono, 2016*

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2016) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

#### **3.7.1. Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif biasanya digunakan untuk mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, regresi, serta membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi. Dalam statistik deskriptif penyajian data dapat berupa tabel, grafik, diagram lingkaran, piktogram, perhitungan modus, median, mean, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata, dan standar deviasi, perhitungan presentase Sugiyono (2010).

#### **3.7.2. Uji Validitas**

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah kuesioner. Untuk mencari validitas harus mengkorelasikan skor dari setiap pertanyaan dengan

skor total seluruh pertanyaan. Dalam mencari nilai korelasi menggunakan rumus *Pearson Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi

X = Skor item instrument

Y = Skor total item instrument dalam variable

N = Jumlah responden

Validitas dapat diukur dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ .

Kriteria penulisan uji validitas adalah :

1. Apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  (pada taraf signifikan 5% atau 1%), maka  $H_0$  diterima artinya butir pertanyaan tersebut valid.
2. Apabila  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  (pada taraf signifikan 5% atau 1%), maka  $H_0$  ditolak artinya butir pertanyaan tersebut tidak valid.

Dalam penelitian ini mencari nilai  $r_{tabel}$  dengan  $N= 167$  pada taraf signifikan 5% pada distribusi nilai  $r_{tabel}$  statistik, maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,151. Hasil dari uji validitas dapat dilihat pada tabel 8. sebagai berikut:

**a. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

**Tabel 8. Tabel Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

Item	Nilai $r_{hitung}$ (Corrected Item- Total Correlation)	Signifikan	$r_{tabel}$	Kriteria
Kemampuan Mengambil Keputusan	0,451	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Memotivasi 1	0,450	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Memotivasi 2	0,448	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Komunikasi 1	0,535	0,000	0,151	Valid



Item	Nilai $r_{hitung}$ (Corrected Item- Total Correlation)	Signifikan	$r_{tabel}$	Kriteria
Kemampuan Komunikasi 2	0,506	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Komunikasi 3	0,603	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Komunikasi 4	0,651	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Mengendalikan Bawahan 1	0,597	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Mengendalikan Bawahan 2	0,553	0,000	0,151	Valid
Tanggung Jawab 1	0,593	0,000	0,151	Valid
Tanggung Jawab 2	0,658	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Mengendalikan Emosional 1	0,608	0,000	0,151	Valid
Kemampuan Mengendalikan Emosional 2	0,522	0,000	0,151	Valid

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 8. hasil dari uji validitas item variable gaya kepemimpinan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,151, dengan demikian semua item pada Kemampuan Mengambil Keputusan, Kemampuan Memotivasi 1, Kemampuan Memotivasi 2, Kemampuan Komunikasi 1, Kemampuan Komunikasi 2, Kemampuan Komunikasi 3, Kemampuan Komunikasi 4, Kemampuan Mengendalikan Bawahan 1, Kemampuan Mengendalikan Bawahan 2, Tanggung Jawab 1, Tanggung Jawab 2, Kemampuan Mengendalikan Emosional 1, Kemampuan Mengendalikan Emosional 2 adalah valid.

#### b. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

**Tabel 9. Tabel Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi**

Item	Nilai $r_{hitung}$ (Corrected Item- Total Correlation)	Signifikan	$r_{tabel}$	Kriteria
Inisiatif Individual	0,543	0,000	0,151	Valid
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	0,610	0,000	0,151	Valid

Item	Nilai $r_{hitung}$ (Corrected Item- Total Correlation)	Signifikan	$r_{tabel}$	Kriteria
Arah	0,496	0,000	0,151	Valid
Integrasi	0,491	0,000	0,151	Valid
Dukungan	0,562	0,000	0,151	Valid
Kontrol	0,449	0,000	0,151	Valid
Identitas 1	0,623	0,000	0,151	Valid
Identitas 2	0,304	0,000	0,151	Valid
Identitas 3	0,446	0,000	0,151	Valid
Imbalan 1	0,591	0,000	0,151	Valid
Imbalan 2	0,468	0,000	0,151	Valid
Toleransi Terhadap Konflik	0,594	0,000	0,151	Valid
Komunikasi	0,615	0,000	0,151	Valid

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 9. hasil dari uji validitas item variable budaya organisasi memiliki nilai r hitung  $>$  r tabel 0,151, dengan demikian semua item pada Inisiatif Individual, Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko, Arah, Integrasi, Dukungan, Kontrol, Identitas 1, Identitas 2, Identitas 3, Imbalan 1, Imbalan 2, Toleransi Terhadap Konflik, Komunikasi adalah valid.

### c. Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X3)

**Tabel 10. Tabel Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja**

Item	Nilai $r_{hitung}$ (Corrected Item- Total Correlation)	Signifikan	$r_{tabel}$	Kriteria
Frekuensi Kehadiran	0,699	0,000	0,151	Valid
Tingkat Kewaspadaan	0,499	0,000	0,151	Valid
Etika Kerja 1	0,411	0,000	0,151	Valid
Etika Kerja 2	0,481	0,000	0,151	Valid
Ketaatan Pada Standar Kerja	0,561	0,000	0,151	Valid
Ketaatan Pada Peraturan Kerja	0,586	0,000	0,151	Valid

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 10. hasil dari uji validitas item variable disiplin kerja memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,151, dengan demikian semua item pada

Frekuensi Kehadiran, Tingkat Kewaspadaan, Etika Kerja 1, Etika Kerja 2, Ketaatan Pada Standar Kerja, Ketaatan Pada Peraturan Kerja adalah valid.

#### d. Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

**Tabel 11. Tabel Hasil Uji Validitas Kinerja**

Item	Nilai $r_{hitung}$ (Corrected Item- Total Correlation)	Signifikan	$r_{tabel}$	Kriteria
Kuantitas 1	0,621	0,000	0,151	Valid
Kuantitas 2	0,667	0,000	0,151	Valid
Kualitas 1	0,581	0,000	0,151	Valid
Kualitas 2	0,623	0,000	0,151	Valid
Ketepatan Waktu Kerja	0,639	0,000	0,151	Valid

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 11. hasil dari uji validitas item variable kinerja memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0,151, dengan demikian semua item pada Kuantitas 1, Kuantitas 2, Kualitas 1, Kualitas 2, Ketepatan Waktu Kerja adalah valid.

#### 3.7.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas Merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui kehandalan (tingkat kepercayaan) suatu item pertanyaan dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu instrument penelitian dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, jika hasil dari pengujian instrument tersebut menunjukkan hasil yang relative tetap (konsisten). Dengan demikian masalah reliabilitas berhubungan dengan ketepatan hasil. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *internal consistency reliability* yang menggunakan *alpha cronbach* untuk mengidentifikasi seberapa baik hubungan antara item-item dalam instrument penelitian (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016). Suatu variabel dinyatakan reliabel jika *cronbach's alpha*  $>0,60$  (Sofyan Siregar, 2012: 173). Hasil dari uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

a. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

**Tabel 12. Cronbach's Alpha Gaya Kepemimpinan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.807	13

**Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan**

Variabel	r <sub>alpha</sub>	r <sub>kritis</sub>	Kriteria
Kemampuan Mengambil Keputusan	0,809	0,60	Reliabel
Kemampuan Memotivasi 1	0,801	0,60	Reliabel
Kemampuan Memotivasi 2	0,802	0,60	Reliabel
Kemampuan Komunikasi 1	0,795	0,60	Reliabel
Kemampuan Komunikasi 2	0,797	0,60	Reliabel
Kemampuan Komunikasi 3	0,790	0,60	Reliabel
Kemampuan Komunikasi 4	0,785	0,60	Reliabel
Kemampuan Mengendalikan Bawahan 1	0,791	0,60	Reliabel
Kemampuan Mengendalikan Bawahan 2	0,794	0,60	Reliabel
Tanggung Jawab 1	0,790	0,60	Reliabel
Tanggung Jawab 2	0,787	0,60	Reliabel
Variabel	r <sub>alpha</sub>	r <sub>kritis</sub>	Kriteria
Kemampuan Mengendalikan Emosional 1	0,791	0,60	Reliabel
Kemampuan Mengendalikan Emosional 2	0,796	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 12. hasil dari uji reliabilitas pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* 0,807 > 0,60, Dengan demikian item pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan dapat dipercaya atau reliabel.

**b. Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X2)**

**Tabel 14. Cronbach's Alpha Budaya Organisasi**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.770	13

**Tabel 15. Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi**

Variabel	r <sub>alpha</sub>	r <sub>kritis</sub>	Kriteria
Inisiatif Individual	0,751	0,60	Reliabel
Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	0,745	0,60	Reliabel
Arah	0,778	0,60	Reliabel
Integrasi	0,757	0,60	Reliabel
Dukungan	0,749	0,60	Reliabel
Kontrol	0,760	0,60	Reliabel
Identitas 1	0,743	0,60	Reliabel
Identitas 2	0,770	0,60	Reliabel
Identitas 3	0,763	0,60	Reliabel
Imbalan 1	0,747	0,60	Reliabel
Imbalan 2	0,761	0,60	Reliabel
Toleransi Terhadap Konflik	0,746	0,60	Reliabel
Komunikasi	0,744	0,60	Reliabel

*Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021*

Berdasarkan pada tabel 14. hasil dari uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha*  $0,770 > 0,60$ , Dengan demikian item pernyataan pada variabel budaya organisasi dapat dipercaya atau reliabel.

**c. Uji Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja (X3)**

**Tabel 16. Cronbach's Alpha Disiplin Kerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.480	6

**Tabel 17. Hasil Uji Reliabilitas Disiplin Kerja**

Variabel	$r_{\alpha}$	$r_{\text{kritis}}$	Kriteria
Frekuensi Kehadiran	0,581	0,60	Reliabel
Tingkat Kewaspadaan	0,417	0,60	Reliabel
Etika Kerja 1	0,458	0,60	Reliabel
Etika Kerja 2	0,425	0,60	Reliabel
Ketaatan Pada Standar Kerja	0,394	0,60	Reliabel
Ketaatan Pada Peraturan Kerja	0,378	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 16. hasil dari uji reliabilitas pada variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha*  $0,480 > 0,60$ , Dengan demikian item pernyataan pada variabel disiplin kerja dapat dipercaya atau reliabel.

#### d. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)

**Tabel 18. Cronbach's Alpha Kinerja**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.611	5

**Tabel 19. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja**

Variabel	$r_{\alpha}$	$r_{\text{kritis}}$	Kriteria
Kuantitas 1	0,554	0,60	Reliabel
Kuantitas 2	0,520	0,60	Reliabel
Kualitas 1	0,584	0,60	Reliabel
Kualitas 2	0,557	0,60	Reliabel
Ketepatan Waktu Kerja	0,567	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SPSS Statistics, 2021

Berdasarkan pada tabel 17. hasil dari uji reliabilitas pada variabel kinerja menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha*  $0,611 > 0,60$ , Dengan demikian item pernyataan pada variabel kinerja dapat dipercaya atau reliabel.

### **3.8. Uji Asumsi Klasik**

Untuk mendapatkan model regresi yang baik harus bebas dari penyimpangan data yang terdiri dari multikolinieritas, heterokedasitas, dan normalitas (Ghozali, 2001). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi telah memenuhi kriteria ekonometrik dalam arti tidak dapat terjadi penyimpangan yang cukup serius dari asumsi-asumsi yang diperlukan.

#### **3.8.1. Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal seperti diketahui bahwa uji t dan f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik atau uji statistik.

Uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov. Data dikatakan diterima, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ( $P > 0,05$ ). Sebaliknya apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 pada ( $P < 0,05$ ), maka data dikatakan ditolak.

#### **3.8.2. Uji Multikolinieritas**

Menurut Ghozali (2016) Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika dalam model regresi yang terbentuk terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna diantara variabel bebas maka model regresi tersebut dinyatakan mengandung gejala multikolinier. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dalam model regresi penelitian ini dapat dilakukan dengan cara melihat nilai tolerance yaitu Apabila nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\geq 10$  menunjukkan adanya multikolinieritas. Jika nilai tolerance  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF  $\leq 10$  menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas.

### 3.8.3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016) Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji white. Pengujian pada penelitian ini menggunakan uji glejser meregresi nilai absolut terhadap residu terhadap variabel independen dengan persamaan regresi:  $ut = a + Bxt + vt$  (Ghozali, 2016).

Pengujian terhadap adanya heteroskedastisitas bisa dilakukan dengan cara melakukan Uji Glejser, yaitu dengan mengkorelasikan nilai absolute residual dengan seluruh variabel bebas.

1. Apabila sig. 2-tailed  $< \alpha = 0.05$ , maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Apabila sig. 2-tailed  $> \alpha = 0.05$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2016) analisis regresi linier berganda merupakan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Adapun persamaan regresi berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

Y = Variabel Dependen

a = Harga Konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi Pertama

$b_2$  = Koefisien Regresi Kedua

$b_3$  = Koefisien Regresi Ketiga

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Disiplin Kerja

$X_3$  = Budaya Organisasi



### 3.9 Uji Hipotesis

#### 3.9.1. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2016) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independent secara individual dalam menerangkan variasi-variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria :

1. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti variabel independent tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti variabel independent mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

#### 3.9.2. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2016) menyatakan bahwa pada dasarnya uji statistic F menunjukkan apakah semua variabel independent yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F table dan melihat nilai signifikansi 0,05 dengan cara sebagai berikut :

1. Bila  $F_{hitung} > F_{table}$  atau probabilitas  $<$  nilai signifikan ( $Sig \leq 0,05$ ), maka model penelitian dapat digunakan.
2. Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau probabilitas  $>$  nilai signifikan ( $Sig \geq 0,05$ ), maka model penelitian tidak dapat digunakan.

#### 3.9.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016: 95) menyatakan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam rangka menerangkan variasi variabel dependen. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka akan baik pula kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 sampai 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Apabila  $R^2$  sama dengan 0, hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen, dan bila  $R^2$

semakin kecil mendekati 0, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel independen semakin kecil terhadap variabel dependen. Apabila  $R^2$  semakin besar mendekati 1, hal ini menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil penelitian serta pembahasan di bab sebelumnya, maka peneliti akan memaparkan beberapa kesimpulan yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dengan menggunakan hasil uji hipotesis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap variable kinerja.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dilakukan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pesawaran.
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap variable kinerja.
4. Hasil pengujian secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan disiplin kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y$ ) diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara Bersama-sama atau simultan antara variabel independent terhadap variabel dependen.

## 5.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis sampaikan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Rata-rata nilai variabel gaya kepemimpinan sebesar 4.37 dengan interpretasi sangat tinggi. Ada beberapa item pertanyaan yang berada dibawah rata-rata yaitu komunikasi dan tanggung jawab. Komunikasi dua arah antara bawahan perlu ditingkatkan agar terjalin kerjasama yang baik serta tanggung jawab pemimpin perlu ditingkatkan jika ada bawahan yang lalai atau melakukan kesalahan tugas yang dikerjakan pimpinan siap menanggung resikonya.
2. Variabel Budaya organisasi memiliki rata-rata nilai 4,33. Terdapat item pertanyaan berada di bawah rata-rata yaitu arah atau tugas yang diberikan. Tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada bawahan hendaknya dijelaskan secara detail dan terarah sehingga bawahan memahami akan tugas yang dikerjakan.
3. Disiplin kerja memiliki nilai rata-rata 4,22 dengan intepretasi sangat tinggi. Tetapi masih ada item pertanyaan yang berada dibawah rata-rata yaitu tingkat kehadiran. Tingkat kehadiran perlu ditingkatkan. Karena masih ada beberapa aparatur sipil negara yang hadir terlambat dan pulang sebelum waktunya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Adamy, Marbawi SE., MM. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, praktik, dan Penelitian*. Ljokseumawe .Unimal Press
- Ardana KI, dkk. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York : Harper & Row
- Bukit, Benjamin dkk. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Gorontalo. Zahir Publishing
- Chaniago, Dr. Aspizain, S.Pd, M.Si. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. Lentera Ilmu Cendekia
- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung. Alfabeta
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang. Badan Peneliti Universitas Diponegoro
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta. BPF E
- Gondokusumo, A.A. 1998. *Komunikasi Perusahaan*. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPF E. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta. PT. BPF E
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi Cetakan ke-tiga)*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*.

- Jakarta. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi.  
Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1998. *Managemeng of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentise-hall inc.
- Hikmat, Mahi M. 2011. *Metode Penelitian Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sastra*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. PT. Grafindo Persada
- Kartono, Kartini. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kast, Fremont E. & James, E. Rosenzweig. 2002. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta. Bumi Aksara
- Kurniawan, Agung Widhi dan Zarah Puspitaningtyas. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta. Pandiva Buku
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Rosda.
- Masram, Dr. H. dan Mu'ah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya. Zifatama Publisher
- Moekijat. 1992. *Administrasi Gaji dan Upah*. Bandung. Mandar Maju
- Mulyasa, E. 2009. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalial, Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gholia Indonesia
- Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Rahmat, Abdul dan Syaiful Kadir. 2017. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta. Zahir Publishing
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veizal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta. Raja Grafindo Persada

- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Indeks
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta. Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. dan Coutler, Mary. 2010. *Manajemen*. Jakarta. Erlangga
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2011 *Organizational Behavior Fourteenth Edition*. New Jersey. Pearson Education
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2013 *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey. Pearson Education
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta. Bumi Aksara
- Siswanto, Bejo. 2009. *Manajemen Tenaga Kerja, Ancangan Dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung. Sinar Baru
- Somamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN
- Sofyandi, Herman & Garniwa, Iwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. PT. Alfabet
- Supartha, Wayan Gede dan Sintaasih. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi*. Denpasar. CV. Setia Bakti
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Prenadamedia Group.
- Tahir, Arifin. 2014. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Daerah*. Bandung. ALFABETA

- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Rineka
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. Raja Grafindo Persada
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. Bumi Aksara
- Veithzal, Rivai. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik Edisi Pertama*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta. Rajawali Pers
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat.
- Yusuf, A Muri. 2017. *Metode Penelitian :Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta. Kencana

#### **Jurnal :**

- Amalina, A. A. F., Novianti, T., & Asmara, A. (2018). Analisis Kinerja Perdagangan Indonesia ke Negara Potensial Benua Afrika. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Pembangunan*, 7(1), 43–59
- Awan, M.R. and Mahmood Khalid, (2009) "Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries", *Library Management*, Vol. 31 No. 4/5, 2010, pp. 253-266
- Azzahra *et al*, (2019) "The Effect of Work Discipline on Employees Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta", *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 8, 136-144
- Chen Chen, Jui and Silverthorne Colin, (2005) "Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Issue: 4, pp.280-288
- Darmawan, R., Hubeis, M., & Sukandar, D. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Elnusa Tbk. *Jurnal Ekonomi Universitas Esa Unggul*, 6(02), 78970.



- Iqbal *et al*, (2015) "Effect of Leadership Style on Employee Performance", *Arabian Journal oh Business and Management Review*, Vol. 5 Issue: 5.100146
- Kuswati, Y. (2020) "The Influence of Organizational Culture on Employee Performance", *Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI-Journal)*, Vol. 3 Page: 296-302
- Look & Crawford (1999) "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership & Organizational Journal*, Vol. 20 Issue: 7, pp.365-374
- Pawirosumarto *et al*, (2017) "The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Toward Job Satisfaction and its Implicatin Toward Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358
- Febiningtyas and Ekaningtias , (2014) "The Effect of Leadership, Motivation, and work discipline on the Employees Performance of Finance Section in the Regional Working Unit in Tulungangung Regency", *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 4, No.2 Page 97 - 106
- Rahayu, Indah Dwi (2017) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Departement PT. Badak LNG Bontang)", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 43 No. 1, 1-9
- Rompas *et al* (2018) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 6.4.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15.

Setiawan, A. (2013). “Pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum daerah kanjuruhan malang”. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), 1245-1253.

Turang *et al*, (2015) “Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT. Dayana Cipta”, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 15 No. 04 Tahun 2015

Voon *et al*, (2011) “The Influences of Leadership Styles on Employees Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia”, *International Journal of Business, Management and Sosial Sciences*, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32

**Peraturan :**

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS)

**Berita :**

Fahmi, (2018), “Sekda Pesawaran Ancam Pecat Kepala OPD Indisipliner”. Di akses pada (<http://www.harianpilar.com/2018/03/20/sekda-pesawaran-ancam-pecat-kepala-opd-indisipliner/>, 24 September 2019, Pukul 20:57 WIB).