

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR  
KECAMATAN BAYUURIP PADA PELAKSANAAN  
PELAYANAN PUBLIK**

**TESIS**



**Disusun oleh**

**SISWANTORO DWI NUGROHO**

**172203740**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR  
KECAMATAN BAYUURIP PADA PELAKSANAAN  
PELAYANAN PUBLIK**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



**Disusun oleh**

**SISWANTORO DWI NUGROHO**

**172203740**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR  
KECAMATAN BAYUURIP PADA PELAKSANAAN  
PELAYANAN PUBLIK**

Diajukan Oleh

**SISWANTORO DWI NUGROHO**

**172203740**

Tesis ini telah disetujui

pada tanggal : .....

Pembimbing I

Pembimbing II

**Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak**

**Zulkifli, SE., MM**

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, September 2019

Mengetahui,  
Program Magister Manajemen  
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta  
Direktur

**Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2019

**SISWANTORO DWI NUGROHO**

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT sehingga Tesis dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Kecamatan Banyuurip Pada Pelaksanaan Pelayanan Publik" dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak dapat terselesaikan tanpa doa, dukungan, bimbingan, saran, dan kerja sama berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha.
2. Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Zulkifli, SE., MM selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Camat Banyuurip dan segenap karyawan karyawan Karyawan Kecamatan Banyuurip atas semangat yang diberikan.
7. Orang-orang yang saya sayangi dan menyayangi saya diatas doa yang dipanjatkan setiap senja.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak saya mengucapkan terima kasih dan saran serta kritik yang membangun terhadap kesempurnaan penulisan ini sangat saya harapkan.

Yogyakarta, September 2019

**SIS WANTORO DWI NUGROHO**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAK.....	x
<i>ABSTRACT</i> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1. Tinjauan Pustaka.....	9
2.2. Review Penelitian Terdahulu.....	32
2.3. Kerangka Berpikir.....	32
2.4. Rumusan Hipotesis.....	33
<b>BAB III METODA PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Desain Penelitian.....	35
3.2. Sasaran Penelitian.....	35
3.3. Lokasi Penelitian.....	35
3.4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	35
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.6. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	37

3.7. Instrumen Penelitian.....	39
3.8. Metode Analisis Data.....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
4.1. Deskripsi Data.....	47
4.2. Analisis Data.....	51
4.3. Pembahasan.....	64
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>66</b>
5.1. Simpulan.....	66
5.2. Saran.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
LAMPIRAN.....	70

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Frekwensi dan persentase tanggapan responden terhadap variabel Kinerja aparatur.....	47
Tabel 4.2	Frekwensi dan persentase tanggapan responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan .....	48
Tabel 4.3	Frekwensi dan persentase tanggapan responden terhadap variabel Budaya organisasi .....	49
Tabel 4.4	Kategori Variabel Kinerja Aparatur.....	52
Tabel 4.5	Kategori Variabel Gaya Kepemimpinan.....	53
Tabel 4.6	Kategori Variabel Budaya Organisasi.....	54
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda.....	55
Tabel 4.8	Hasil Uji Linearitas Variabel.....	59
Tabel 4.9	Uji Multikolinearitas.....	60



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian .....	33
Gambar 4.1 Diagram Kategori Kinerja Aparatur .....	52
Gambar 4.2 Diagram Kategori Gaya Kepemimpinan.....	53
Gambar 4.3 Diagram Kategori Budaya Organisasi.....	54

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	68
Lampiran 2	Data Penelitian .....	74
Lampiran 3	Analisis Frekuensi.....	77
Lampiran 4	Analisis Validitas.....	85
Lampiran 5	Analisis Reliabilitas .....	87
Lampiran 6	Analisis Regresi Linier Berganda.....	88

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja aparatur Kecamatan Banyuurip pada pelaksanaan pelayanan publik, (2) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur Kecamatan Banyuurip pada pelaksanaan pelayanan publik, (3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Kecamatan Banyuurip pada pelaksanaan pelayanan publik, dan (4) Menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur Kecamatan Banyuurip pada pelaksanaan pelayanan publik. Populasi dalam penelitian ini adalah semua aparatur Kecamatan Banyuurip sebanyak 28 orang. Penelitian ini merupakan penelitian populasi karena jumlah populasinya kurang dari 30. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif dengan menyajikan data berupa klasifikasi kategori tanggapan responden terhadap variabel kinerja aparatur, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Penyajian data dengan tabel dan diagram. Selain analisis deskriptif juga dianalisis kuantitatif dengan rumus regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis kuantitatif maka diperoleh hasil ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur baik secara parsial maupun secara simultan. hasil pengujian hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3 yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banyuurip, baik secara parsial dan simultan dapat diterima. Pengujian hipotesis 4, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur adalah sebesar 96%, sedangkan 4% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Kata Kunci : Kinerja Aparatur, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi.**

## **ABSTRACT**

*This study aims to: (1) To analyze the influence of leadership style and organizational culture simultaneously on the performance of Banyuurip District apparatuses in the implementation of public services, (2) to analyze the influence of leadership style on the performance of Banyuurip District apparatuses on the implementation of public services, (3) To analyze the influence of culture organization to the performance of the Banyuurip District apparatus in the implementation of public services, and (4) To analyze the magnitude of the influence of leadership style and organizational culture on the performance of the Banyuurip District apparatus in the implementation of public services. The population in this study were all apparatus of Banyuurip District as many as 28 people. This study is a population study because the population is less than 30. The data collection method used is the questionnaire method. Analysis of the data used is quantitative descriptive analysis by presenting data in the form of categories of respondents' responses to the apparatus performance variables, leadership style and organizational culture. Presentation of data with tables and diagrams. In addition to descriptive analysis quantitative analysis is also carried out by multiple linear regression formula. Based on the results of quantitative analysis, it is obtained that there is a positive and significant influence between the leadership style and organizational culture on the performance of the apparatus either partially or simultaneously. the results of testing hypothesis 1, hypothesis 2 and hypothesis 3 namely the existence of a positive and significant effect between work environment and organizational culture on employee performance in the Banyuurip District Office, both partially and simultaneously can be accepted. Hypothesis testing 4, the magnitude of the influence of leadership style and organizational culture on the performance of the apparatus is 96%, while 4% is influenced by other factors.*

**Keywords:** *Apparatus Performance, Leadership Style, Organizational Culture.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap instansi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam instansi tersebut. Oleh karena itu keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada keandalan dan kemampuan aparatur dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di instansi tersebut. Tujuan instansi dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap instansi. Manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama di dalam segala bentuk organisasi. Faktor penting disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor manfaat yang lain. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari perilaku aparatur. Oleh karena itu, aparatur mempunyai peranan penting dalam membentuk/mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Aparatur mempunyai berbagai tanggapan yang bervariasi dari tekanan lingkungan organisasi. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan

yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompensasi yang diberikan kepada anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan pada suatu organisasi yang melayani masyarakat luas dikembangkan sistem keparaturan yang mantap dengan pengembangan karier yang berdasarkan prestasi kerja, kemampuan yang profesional, keahlian dan ketrampilan, serta kemantapan sikap mental aparat melalui upaya pendidikan pelatihan, penugasan, bimbingan dan konsultasi, serta melalui pengembangan motivasi, kode etik, dan disiplin kedinasan yang sehat, didukung oleh sistem informasi keparaturan yang mantap serta, didukung oleh sistem informasi keparaturan yang mantap serta, dilengkapi dengan sistem pemberian penghargaan yang wajar. Efektivitas organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini disebabkan karena setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, kinerja dan lain-lain. Sementara bagi organisasi sendiri dalam usaha mencapai tujuan sangat membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota organisasi itu. Kegiatan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada di dalamnya. Sejalan dengan pentingnya sumber daya

manusia dalam organisasi, bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi (Siagian, 1995: 25).

Tercapainya tujuan instansi/organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu aparatur yang berkualitas, adalah aparatur yang melaksanakan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil kerja yang baik atau mempunyai prestasi kerja yang tinggi yang dibutuhkan oleh instansi/organisasi untuk mencapai tujuan. Karena pada dasarnya keberhasilan instansi/organisasi secara keseluruhan adalah kontribusi dari hasil kerja aparaturnya.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran aparatur, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara aparatur dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan jika dihubungkan dengan tingkat kepuasan kerja. Seiring dengan bergulirnya waktu yang menuntut banyak perubahan, banyak organisasi saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya pada instansi guna menjamin kelangsungan hidupnya atau untuk memperoleh manfaat yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh

kenyataan bahwa budaya yang telah ada kadang tidak lagi mampu memperbaiki keadaan masa datang seperti yang dibutuhkan organisasi. Kekuatan-kekuatan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat mengisyaratkan kebutuhan perubahan budaya, misalnya dengan adanya persaingan yang makin tajam dalam suatu lingkungan instansi menuntut perubahan budaya organisasi untuk senantiasa mampu merespon keinginan masyarakat dengan lebih cepat. Di samping berasal dari lingkungan eksternal, kekuatan perubahan budaya juga bisa berasal dari dalam/internal. Sebagai contoh jika kepala kantor menerapkan pendekatan-pendekatan baru untuk manajemen organisasi agar tercipta kinerja yang baik.

Kinerja suatu instansi tidak dapat berhasil atau tidak dapat tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena setiap aparatur atau para pelaku dalam suatu organisasi atau instansi belum menyumbangkan tenaga dan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan instansi dan pimpinan belum mengetahui bagaimana cara mengukur tingkat sumbangan tenaga kerja dalam bentuk kinerja aparatur serta belum mengetahui kapan kinerja aparatur harus dinilai sehingga aparatur tidak bekerja secara optimum (Sentono, 1999: 5)

Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja perorangan dengan kinerja instansi. Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan/aparatur baik maka kemungkinan besar kinerja instansi akan baik pula. Kinerja aparatur akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena di gaji atau di beri upah sesuai



dengan perjanjian dan mempunyai harapan untuk masa depan yang lebih baik. Kinerja aparatur merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Selain itu kinerja aparatur merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka. Berdasarkan beberapa faktor di Gaya Kepemimpinan, seperti kondisi kerja yang dialami aparatur, kebijakan dan prosedur, gaya kepemimpinan, hubungan kelompok kerja, dan tunjangan tambahan.

Hakekatnya, manusia bekerja mempunyai tujuan untuk dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Namun itu bukan berarti bahwa mereka bekerja semata-mata hanya untuk mendapatkan uang, sebab kebutuhan manusia itu tidak hanya terbatas pada kebutuhan fisik dan biologis saja, dan semua kebutuhan ini perlu dipenuhi. Terpenuhinya semua kebutuhan pekerja maka akan dapat memacu semangat kerja aparatur. Peran pimpinan sangat penting untuk bisa mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melakukan aktivitas instansi. Pimpinan harus bisa menentukan berapa kebutuhan aparatur yang harus dipenuhi lebih dahulu. Mengetahui kebutuhan aparatur maka akan dapat mencegah atau paling tidak meminimalkan timbulnya permasalahan keaparaturan yang ada di lingkungan instansi tersebut.

Bertolak dari pemikiran bahwa kinerja aparatur Kecamatan Banyuurip mutlak harus diupayakan agar tetap tinggi, maka diperlukan upaya-upaya untuk membangkitkan motivasi yang positif serta faktor kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Keadaan di atas

melatarbelakangi penelitian yang diangkat dalam tesis ini dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR KECAMATAN BANYUURIP PADA PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas karena tidak meningkatnya kinerja aparatur kecamatan Banyuurip dan adanya perubahan gaya kepemimpinan dari periode sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut bahwa kinerja aparatur Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik belum optimal.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Permasalahan dalam penelitian tersebut di atas dapat dirinci dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik ?.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik ?.

3. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik ?.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik.
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pada aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan terutama Ilmu Manajemen yang berkonsentrasi pada kebijakan publik, serta dapat menambah wawasan dan informasi bagi peneliti yang tertarik mengkaji permasalahan yang sama.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan di berbagai instansi yang berkesesuaian dengan permasalahan yang diteliti serta kepada anggota masyarakat yang tertarik.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Kerangka Teoritis**

Kinerja aparatur pada suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Pada bagian ini hanya akan dibahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur. Kepemimpinan dan budaya organisasi dipandang sebagai dua variabel utama yang mempengaruhi baik buruknya kinerja suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peranan sentral dalam memacu efektivitas kinerja dalam suatu perusahaan karena kesuksesan kinerja membutuhkan dukungan kuat dari para pemimpin transformasional dan dukungan kuat dari budaya organisasi yang kuat dan adaptif.

Menurut Bass (dalam Lako, 2004: 72-73) hal ini disebabkan karena: Kepemimpinan transformasional selalu berupaya menggerakkan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi; membesarkan kolega-*subordinat* untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi. mereka

juga selalu memotivasi dan menyertai *followers-subordinate* dalam melakukan *expected efforts* dan *extra efforts* untuk mencapai *expected performance* dan *performance beyond expectation*. Selain itu, kepemimpinan ini juga mempengaruhi dan berusaha melakukan transformasi budaya organisasional yang kompatibel dengan iklim organisasi terkini.

Dalam organisasi apapun bentuknya, kepemimpinan merupakan faktor yang turut menentukan tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sartono (dalam Sulistiyani, 2004: 82), mengungkapkan bahwa:

Salah satu bukti dari pentingnya kepemimpinan adalah mengapa suatu organisasi ketika dipimpin oleh pemimpin tertentu cukup berhasil meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, namun ketika diganti dengan pemimpin lain tidak berhasil meningkatkan kinerja organisasi, bahkan justru sebaliknya. Di situlah letak seni dan kualitas, kepemimpinan dapat dibuktikan. Kemampuan seorang pemimpin dalam menetapkan *knowledge, attitudes dan practice* yang dikombinasikan dengan pendekatan maupun gaya yang tepat akan sangat berarti dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai

(Gitosudarmo, 2000). Dalam segala situasi organisasi, pemimpin memiliki peran yang sangat strategis. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong, sekaligus sumber pengaruh yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya organisasi guna mencapai tujuannya.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja aparatur adalah budaya organisasi. Sejumlah hasil riset empiris juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki korelasi yang erat dengan kinerja ekonomi dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Martin 1992, Anthony dan Govindarajan 1998, Kotter dan Heskett 1992, Hofstede 1991, Wilhelm 1992, Mondy dan Noe 1996, Kreitner dan Kinicki 1995, dan Luthans 1998 dalam Lako, 2004: 32).

Budaya perusahaan yang kuat juga diyakini Smircich (1983) dapat berperan sebagai:

1. Variabel yang mempengaruhi praktik-praktik manajemen dan sikap aparatur.
2. Variabel intern yang berperan untuk mengkonseptualisasikan organisasi dalam proses produksi atau jasanya (dalam Lako, 2004: 50).

#### 2.1.2. Kinerja Aparatur

Kinerja (*performance*) suatu organisasi, terutama pada organisasi publik saat ini tengah menjadi sorotan publik, terutama sejak iklim dalam pemerintahan yang lebih demokratis muncul di

negara ini. Masyarakat mulai mempertanyakan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang mereka peroleh dari suatu organisasi tertentu.

Menurut Otley (1999), kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (dalam Mahmudi, 2002: 6). Kinerja menurut Bernandin dan Russel adalah sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu (dalam Gomes 1995: 135).

Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga dapat memberikan hasil yang diharapkan oleh institusinya. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokok sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai tujuan institusi. Sedangkan kinerja program atau kebijakan berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program atau kebijakan telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan program atau kebijakan. Dalam hal ini yang dinilai adalah kinerja aparatur yang artinya penilaian dilakukan terhadap para individu yang ada dalam perusahaan.



Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal (Mahmudi, 2002: 21)

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Secara umum,

parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, penghematan biaya, kemandirian atau otonomi dalam bekerja (tanpa selalu disupervisi), dan kerja sama.

Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah (Mahmudi, 2002: 14):

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran aparatur.
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi aparatur.
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Noe, et al (2000), mengidentifikasi beberapa pendekatan penting dalam penilaian kinerja yaitu pendekatan komparatif, pendekatan atribut, pendekatan perilaku pendekatan hasil, dan pendekatan kualitas.

Variabel kinerja aparatur dapat diukur dengan indikator :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan/mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, siklus kegiatan yang diselesaikan.

- c. *Timeliness*, sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. *Cost Effectiveness*, sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for Supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana aparatur memiliki harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan dan bawahan (Bernadian & Russell, 1993 : 237).

Penilaian kinerja berdasarkan hasil yaitu merumuskan kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau mengukur hasil akhir (*end results*). Sasaran kinerja biasa ditetapkan oleh manajemen atau kelompok kerja. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu mengukur cara (*means*) pencapaian sasaran (*goals*), dan bukannya hasil akhir (*end results*), sedangkan penilaian kinerja berdasarkan judgment, menilai dan atau mengevaluasi kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, misalnya kualitas kerja, kerja sama, inisiatif, kepribadian, loyalitas kejujuran dan lain lain.

Dalam penelitian ini penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yang meliputi:

- 1) Kualitas pekerjaan adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 2) Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu waktu yang ditentukan dan kualitas pekerja dapat diukur dengan mengadakan observasi terhadap kerja aparatur dalam periode tertentu diobservasi dari barang yang sama, tetapi keduanya belum tentu berjalan seiring. Ada aparatur yang dalam bekerja dapat menghasilkan jumlah banyak, tetapi kualitas pekerja rendah dan kurang. Kemungkinan lain terdapat pula seorang aparatur yang hanya dapat menghasilkan sedikit pekerjaan tetapi kualitas dari pekerjaannya baik.
- 3) Kreativitas adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, dan semangat untuk melaksanakan/mempraktikkan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab. Kreativitas memegang peranan yang penting dalam memecahkan persoalan-persoalan yang ditemukan dalam melaksanakan pekerjaan aparatur yang memiliki kreativitas tinggi menunjukkan bahwa kemampuan kerjanya juga tinggi,

sebaliknya aparaturnya yang kurang kreatif menunjukkan kemampuan kerjanya rendah atau kurang.

- 4) Kesiapan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi) dapat menimbulkan hubungan kerja yang harmonis, selanjutnya akan menumbuhkan rasa saling percaya dan kekompakan kerja sehingga akhirnya dapat melancarkan tugas yang sedang berjalan. Kebersamaan dalam bekerja, kesetiakawanan sesama pekerja dan saling pengertian dapat ditimbulkan oleh para aparaturnya tanpa harus selalu diperintah oleh atasannya.
- 5) Tanggung jawab, meliputi rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada seorang aparaturnya sesuai dengan jabatannya. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang aparaturnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya (Wursanto, 2001)
- 6) Disiplin kerja menyangkut ketaatan mengikuti aturan waktu (jam) kerja, petunjuk kerja dan sebagainya. Kedisiplinan kerja akan dapat menurunkan produktivitas kerja serta akan mengganggu konsentrasi kerja aparaturnya lain. Selain itu kedisiplinan kerja dapat mengurangi resiko kecelakaan kerja.

- 7) Keselamatan kerja meliputi perbuatan dan tingkah laku yang dilakukan oleh aparatur untuk mencegah, menghindari atau menjaga baik tubuhnya sendiri, sesama manusia yang lain, atau peralatan serta alat kerja dari segala kemungkinan yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja sehingga mengancam jiwanya sendiri, orang lain atau alat-alat kerja.
- 8) Kejujuran adalah ketulusan hati seorang aparatur dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya (Wursanto, 2001).

#### 2.1.3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Gibson (1994: 263), kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Hampir sama, Robbins (1996: 45) juga menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi (bisa formal) suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Adapun Hasibuan (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Ada tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan (Stoner, 1986), yaitu:

- a. Kapan harus melibatkan orang lain – bawahan atau pengikut.
- b. Kapan harus melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan di antara pemimpin dan anggota kelompok.
- c. Selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh.

Menurut Gitosudarmo (2000), dalam teori jalan-tujuan ada 2 faktor situasional yang berkaitan dengan gaya dan perilaku pemimpin yaitu: (1) karakteristik bawahan (kemampuan, tingkat pengendalian, kebutuhan dan motivasi) dan (2) karakteristik Gaya Kepemimpinan (tugas bawahan, kerja kelompok dan faktor organisasi).

House mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin direktif membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Pemimpin pendukung bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

4. Pemimpin berorientasi – prestasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka (dalam Robbins, 1996: 54).

Studi kepemimpinan Universitas Michigan yang dipelopori oleh Gibson dan Ivancevich (2004:413) mengidentifikasi dua bentuk perilaku pemimpin yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*The Job Centered*). Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar sesuai dengan yang diharapkan manajer. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya.
- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan (*The Employee Centered*). Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi pekerjaannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjaannya dalam mengambil suatu keputusan.

Ada beberapa jenis kepemimpinan yaitu :

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada



gaya kepemimpinan otokrasi ini, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah

yang dihadapinya. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi

c. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire ( Kendali Bebas )

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi. Namun dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional.

Menurut Sutarto (1998: 133), efektivitas pemimpin tergantung dari: (1) kemampuannya untuk memberikan kesempatan bagi

pemuasan kebutuhan bawahan, (2) kemampuannya untuk membantu dan memberi petunjuk pada mereka dalam memenuhi kebutuhan mereka, serta (3) kemampuannya untuk membuat pemuasan kebutuhan pada efektivitas pelaksanaannya.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator 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 di dalamnya 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.

#### 2.1.4. Budaya Organisasi

Terdapat beberapa definisi budaya organisasi atau budaya organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Robbins (dalam Djokosantoso :2003) mendefinisikan bahwa : “Budaya

organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Selain dipahami, seluruh jajaran meyakini sistem-sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak organisasi”. Menurut Eugene McKenna dan Nic Beech (2000:18), “Budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang anggota.” Sedangkan Djokosantoso (2003 :21) mendefinisikan “Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Eugene McKenna dan Nic Beech (2000:15) mengelompokan elemen-elemen budaya organisasi sebagai berikut :

*a. Artifacts*

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

*b. Espoused Values*

Yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat

melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.

c. *Basic Underlying Assumption*

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

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

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

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

Menurut Robbins (2001: 16) menyatakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi atau budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*)

- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
- c. Berorientasi Kepada hasil (*Outcome orientation*)
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*)
- f. Aggresif (*Aggressiveness*)
- g. Stabil (*Stability*)

Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yaitu :

- a. *Observed behavioral regularities when people interact*

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

- b. *Group Norms*

Yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi.

- c. *Exposed Values*

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

- d. *Formal Philosophy*

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

- e. *Rules of the Game*

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

- f. *Climate*

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



g. *Embedded Skills*

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

h. *Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradims*

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

i. *Shared Meanings*

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

j. *Root Metaphors or Integrating Symbols*

Yaitu ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, *lay out* ruang kerja, dan materi artifacts lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi, disamping kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi (Krisdarto, 2001:53).

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

- a. Lingkungan usaha; lingkungan dimana organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- c. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan aparatur lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara (*rites* dan *ritual*); acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada aparaturnya.
- e. “*Network*”; jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.

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

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku aparatur.

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016: 131):

1. Kesadaran diri Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menajarnya dengan antusias.
3. Kepribadian Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. Performa Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
5. Orientasi tim Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para 28 anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

## 2.2. Riview Penelitian Terdahulu

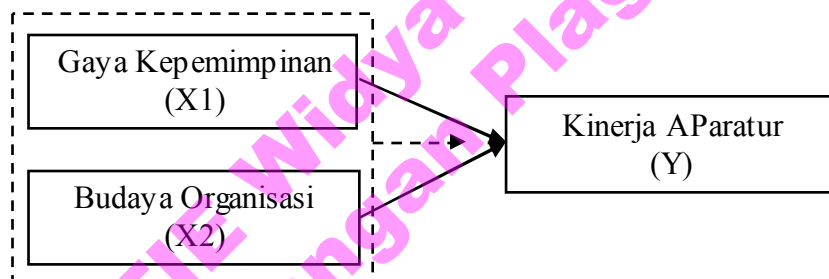
Penelitian Frecilia Nanda Melvani tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Badan Promosi Dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan” menyimpulkan bahwa Hipotesis pertama penelitian ini yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja BP3MD Provinsi Sumatera Selatan dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian empiris variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai koefisien sebesar 0.658 dengan nilai t hitung 2.206 serta nilai signifikansi 0.031. Hipotesis kedua penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja BP3MD dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian empiris variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0.048 dengan nilai t hitung 0.286 serta nilai signifikansi 0.04. Sedangkan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja BP3MD adalah variabel gaya kepemimpinan dengan nilai signifikansi tertinggi dari nilai koefisien regresi lainnya.

## 2.3. Kerangka Berpikir

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja aparatur. Untuk meningkatkan kinerja aparatur faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sangat besar perannya. Keteladanan gaya kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur. Semakin baik gaya kepemimpinan dari pimpinan akan semakin

meningkat pula kinerja aparturnya. Selain faktor gaya kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga sangat besar perannya terhadap kinerja aparatur. Semakin tinggi budaya organisasi tertanam dalam jiwa aparatur akan semakin tinggi pula kinerja aparatur. Dengan demikian secara bersama-sama pun yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja aparatur.

Untuk melengkapi kerangka berpikir dapat disajikan paradigam penelitian. Paradigma penelitian merupakan “pola hubungan antara variabel yang akan diteliti” (Sugiyono, 2008 : 65). Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka dapat digambarkan paradigma sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan :

X1 = Variabel Gaya kepemimpinan

X2 = Variabel Budaya organisasi

Y = Variabel Kinerja Aparatur

—————> = Pengaruh X1 dan X2 secara parsial terhadap Y

-----> = Pengaruh X1 dan X2 secara simultan terhadap Y

#### 2.4. Rumusan Hipotesis

Hipotesis adalah anggapan/kesimpulan/pendapat sementara yang masih perlu diuji kebenarannya terutama melalui penelitian.

Hipotesis yang baik adalah :

1. Hipotesis harus ada hubungannya dengan ilmu pengetahuan yang sedang diteliti.
2. Hipotesis harus dapat diuji, dengan demikian hipotesis harus dapat diukur dan dibandingkan.
3. Hipotesis harus sederhana dan terbatas (Suharsimi Arikunto, 1996:71).

Hipotesis sangat berguna di dalam penelitian karena akan memberikan arah dalam pemecahan masalah atau penganalisisan. Di dalam tesis ini hipotesis dikemukakan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik.
3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja aparatur di Kecamatan Banyuurip dalam melaksanakan pelayanan publik.

## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, karena dalam penelitian ini mendeskripsikan keadaan yang terjadi pada saat sekarang secara sistematis dan faktual dengan tujuan untuk memaparkan serta penyelesaian dari masalah yang diteliti. Metode yang digunakan adalah *survey*, yaitu metode penelitian yang menggunakan atau mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1989: 24). Sedangkan tipe penelitiannya adalah *explanatory research* yaitu penelitian yang menyoroti hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

#### **3.2. Sasaran Penelitian**

Sasaran penelitian ini adalah para aparatur pada Kantor Kecamatan Banyuurip.

#### **3.3. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah pada Kantor Kecamatan Banyuurip.

#### **3.4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Sugiyono (2010:117) “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil populasi yaitu semua aparatur Kecamatan Banyuurip yang berjumlah 28 orang. Arikunto, S (2010 : 174) mengatakan bahwa “penelitian populasi hanya dapat dilakukan bagi populasi terhingga dan subjeknya tidak terlalu banyak”. Jadi penelitian ini termasuk penelitian populasi karena subyeknya tidak banyak.

Sampel menurut Arikunto, S (2010:174) “sebagian atau wakil populasi yang diteliti”. Pada penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* yang berupa sampling jenuh.

“Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel” (Sugiyono, 2010:124). Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Jadi, sampel yang diambil pada penelitian ini adalah semua anggota populasi yaitu semua aparatur Kecamatan Banyuurip berjumlah 28 orang.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan metode sebagai berikut:

a. Kuesioner atau Angket

“Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya” (Sugiyono, 2010 : 199). Kuesioner dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi data primer tentang



kinerja aparatur, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Kecamatan Banyuurip.

b. Dokumentasi

Menurut Arikunto, S (2010 : 201) “dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis”. Di dalam metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Data yang diperoleh dari dokumentasi merupakan data sekunder.

### 3.6. Definisi Konseptual dan operasional Variabel

Berdasarkan kajian tersebut di atas dapat dikemukakan definisi konseptual dan operasional variabel sebagai berikut :

1. Kinerja aparatur (Y)

Kinerja aparatur adalah hasil kerja yang dicapai aparatur atau sekelompok aparatur dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal.

Variabel kinerja aparatur dapat diukur dengan indikator : (Bernadian & Russell, 1993 : 237)

- a. *Quality*
- b. *Quantity*
- c. *Timeliness*
- g. *Cost Effectiveness*
- h. *Need for Supervision*
- i. *Interpersonal impact*

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut maka yang ditekankan adalah perilaku bawahan sebagai reaksi terhadap gaya kepemimpinan yang ada.

Variabel Gaya kepemimpinan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut : Kartono (2008)

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan.
- b. Kemampuan Memotivasi.
- c. Kemampuan Komunikasi.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.
- e. Tanggung Jawab.

## 3. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk menciptakan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Variabel Budaya organisasi dapat diukur dengan indikator :

Edison (2016: 131):

- a. Kesadaran diri.
- b. Keagresifan.
- c. Kepribadian.
- d. Performa.
- e. Orientasi tim.

### 3.7. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto, S (2010 : 203) “instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah”. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Instrumen penelitian melalui kuesioner merupakan jawaban yang bersifat kualitatif. Untuk dapat dianalisis secara kuantitatif maka perlu bobot atau nilai pada setiap jawaban kuesioner tersebut. Nilai atau bobot pada setiap jawaban kuesioner ditentukan sebagai berikut:

1. Nilai 4 untuk jawaban sangat setuju (SS)
2. Nilai 3 untuk jawaban setuju (S)
3. Nilai 2 untuk jawaban kurang setuju (KS)
4. Nilai 1 untuk jawaban tidak setuju (TS)

Agar kualitas butir-butir pertanyaan terpercaya maka perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, sebagai berikut :

a. Uji validitas

Menurut Arikunto, S (2010:211) “Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan kesahihan suatu instrumen”.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Uji

validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 17.0 for Windows*.

Adapun rumus yang digunakan adalah rumus *Product Moment* sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara x dan y

N : Jumlah sampel

X : Skor butir x

Y : Skor butir y (Arikunto, S, 2010:213)

Kriteria pengambilan kesimpulan menentukan valid tidaknya suatu instrumen menurut Sugiyono (2010 : 179) “bila koefisien korelasi ( $r_{xy}$ )  $\leq$  0,30 maka instrumen dinyatakan tidak valid”.

b. Uji reliabilitas

“Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik” (Arikunto, S, 2010 : 221).

Dengan menggunakan metode Alpha Cronbach, digunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sigma_{\text{item}}^2}{\sigma_t^2} \right] \quad (\text{Arikunto, S, 2010 :239})$$

Dimana:

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sigma_{\text{item}}^2$  = jumlah varian butir/item

$\sigma_t^2$  = varian total

Kriteria pengambilan keputusan untuk menentukan reliabel atau tidaknya instrumen, menurut Kaplan dalam buku Widoyoko, S, (2012 :165) “suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai koefisien Alpha sekurang-kurangnya 0,7”.

### 3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis statistik regresi ganda.

#### 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Dalam statistik deskriptif ini, akan dikemukakan cara-cara penyajian data, dengan tabel biasa maupun distribusi frekuensi; dan penjelasan melalui mean, (Sugiyono, 2005 : 21). Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk memberi gambaran umum tanggapan responden tentang kinerja aparatur, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Analisis yang dilakukan adalah analisis frekuensi, rata-rata hitung, nilai minimum dan nilai maksimum, dari variabel, indikator, maupun item-item penelitian.

#### 2. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel

dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan garis regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

- 1).  $X_1$  = Variabel independen Gaya Kepemimpinan
- 2).  $X_2$  = Variabel independen Budaya Organisasi
- 3).  $Y$  = Variabel dependen Kinerja Aparatur
- 4).  $a$  = konstanta
- 5).  $b_1; b_2$  = koefisien regresi
- 6).  $\epsilon$  = error

Analisis regresi dapat dipergunakan jika memenuhi persyaratan-persyaratan. Oleh karena itu sebelum dipergunakan analisis regresi dilakukan uji prasyarat analisis regresi terhadap data yang digunakan. Setelah melalui uji persyaratan dan memenuhi persyaratan, analisis regresi dapat dilanjutkan dengan uji hipotesis.

#### a. Uji Prasyarat Analisis Data

Sebagai prasyarat model analisis regresi perlu diadakan uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

##### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini digunakan uji *one sample Kolmogorow Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan

berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05 (Priyatno, 2008 : 28).

## 2) Uji Linearitas

Uji linearitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independent masing-masing dengan variabel dependen mempunyai hubungan linear atau tidak secara signifikan. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test For Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*Linearity*) kurang dari 0,05 (Priyatno, 2008 : 36).

## 3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas (Priyatno, 2008 : 39). Menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent, jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent (Santoso, 2000 : 203). Selanjutnya Santoso (2000 : 207) menjelaskan untuk mengetahui suatu model regresi tidak terjadi problem multikolinearitas digunakan metode metode VIF. Kriterianya

jika nilai VIF variabel independen  $< 10$  maka dapat disimpulkan tidak terjadi penyimpangan asumsi, yang berarti tidak terdapat hubungan antar variabel independen (tidak terjadi problem multikolinearitas).

#### 4) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi (Priyatno, 2008 : 47). Uji autokorelasi adalah menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. (Santoso, 2000 : 216).

Selanjutnya Santoso menjelaskan bahwa dengan metode Durbin Watson (DW) patokan untuk pengambilan keputusan :

Angka DW di bawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif.

Angka DW di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi

Angka DW di atas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif.



b. Uji F

Untuk menguji model yang diformulasikan dalam penelitian ini digunakan uji F. Uji F yaitu untuk mengukur pengaruh variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen.

Rumus untuk menghitung F sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)} \quad (\text{Sugiyono, 2005 : 219})$$

Dimana :

F<sub>h</sub> = F hitung

R<sup>2</sup> = koefisien determinasi

k = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sampel.

Hasil analisis, jika F hitung > F tabel, maka H<sub>0</sub> ditolak, dan H<sub>a</sub> diterima. Berarti terdapat pengaruh signifikan variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen. Dengan SPSS untuk menentukan kebermaknaan (signifikansi) keterpengaruhannya tersebut di atas, dengan ketentuan pengaruh dikatakan bermakna (signifikan) jika nilai F mempunyai sig ≤ 0,05, atau sebaliknya.

c. Uji t

Uji t merupakan uji signifikansi secara individual pengaruh masing-masing variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja aparatur.

Rumus untuk menghitung t sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}} \quad (\text{Sudjana, 2003 : 111})$$

Dimana :

$t$  = nilai  $t$  hitung

$b_i$  = koefisien regresi variabel  $i$

$S_{b_i}$  = Standard deviasi variabel  $i$

Hasil analisis, jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Berarti terdapat pengaruh signifikan antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan SPSS, kebermaknaan pengaruh dapat dilihat dari nilai  $p$  (probability), dengan batas maksimal 0,05, artinya masing-masing variabel independen akan mempunyai pengaruh yang bermakna (signifikan), jika hasil perhitungan korelasi parsial mempunyai nilai  $p \leq 0,05$ , atau sebaliknya.

d. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan angka sebesar mana variabel dependent dipengaruhi oleh variabel independent secara simultan. Sejalan kesesuaian persamaan regresi tersebut dengan ganda. Semakin besar  $R^2$ , maka semakin besar proporsi variabel yang dijelaskan oleh variabel independent. Sebaliknya jika  $R^2$  semakin kecil maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel terikat semakin kecil. Lebih jelasnya dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi ganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ . Dalam analisis SPSS  $R^2$  ditunjukkan dengan R square.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andreas, Lako, 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Antara Books, Yogyakarta.
- Alex S. Nitisemito, 2000. *Manajemen Personal: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 3*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Arikunto S., 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Bernardin, H.J dan Russel, J.E.A., 1993. *Human Resources Management*. McGraw Hill Inc, Boston.
- Cooper, Donald R, dan Emory, William, 1999. *Metode Penelitian Bisnis. Jilid 2, Edisi kelima, Alih bahasa Widjono Soetjipto dan Uka Wikarya*. Erlangga, Jakarta.
- Damodar Gujarati, 1995. *Ekonometrika Dasar*. Erlangga, Jakarta.
- Edison, Emron., Yohny, Anwar dan Imas Komariyah, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi)*. Alfabeta, Bandung.
- Gomes, Faustin Cardoso, 2000 & 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Imam Ghozali, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. BP UNDIP, Semarang
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. BPF, Yogyakarta.
- Kaplan, R, M; Dennis P Saccuzzo, 1982. *Psychological Testing Principles, Applications and Issues*. Brooks/Cole Publishing Company, California.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Keith Davis dan Johan W. Newstrom., 1985. *Perilaku Dalam Organisasi, Terjemahan, Jilid kedua, Edisi ketujuh*. Erlangga, Jakarta.
- Robinson Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi (Edisi Indonesia)*. Prenhalindo, Jakarta.

- Smircich, L., 1983. *Concept of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, New York.
- Soeratno dan Arsyad, 1988. *Metodologi Penelitian, untuk ekonomi dan bisnis*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Stepehn P. Robbins, 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi, terjemahan, edisi kelima*. Erlanga, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung
- Surya Dharma, 2005. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Suryadi Perwiro Sentono, 2001. *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 1999. *Statistik Untuk penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Veithzal Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wursanto, 1987. *Etika Komunikasi Kantor*. Pustaka Dian, Jakarta.

STIE Widya Widya  
Jangan Plagiat