

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA APARAT POLRI PADA BIDANG
HUKUM DAN PROPAMPOLDA MALUKU UTARA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

TAJUDDIN

NIM: 015624605

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRACT**EFFECT OF LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF POLICE FORCES ON LEGAL AFFAIRS AND AFFAIRS PROPAM POLICE MALUKU**

Tajuddin

tajuddinmagistermanajemen@gmail.com

Graduate Studies Program

Indonesia Open University

This study was done to determine whether the leadership and organizational culture can be a positive and significant effect on the performance of the police officers in the legal field and the field of regional police Propam northern Maluku, the research is done by means of questionnaires and face-to-face in the legal field and field personnel Propam Maluku regional police north where the research was done with the aim to improve the performance of the police officers in the legal field and field Propam northern Maluku regional police so that they can be in the know to what extent the effect of leadership and organizational culture on the performance of the police officers in the field of law and Propam Northern Maluku regional police. This research is to use a field experiment and in doing to answer two main hypothesis, questionnaire and interview. This is done to measure the effect of leadership and organizational culture in a positive and significant impact on the performance of the police officers in the legal field and the field of regional police Propam Northern Maluku. The subject of this study is the national police forces in the legal field and the field of regional police Propam Northern Maluku. Results of analysis showed that the leadership and organizational culture positive and significant impact on the performance of the police officers and the legal field Propam Northern Maluku regional police. In conclusion, this study proves that leadership and organizational culture positively and significantly to improve the performance of the police officers in the field of law and Propam Northern Maluku regional police.

Keywords: Leadership, Organizational Culture, and Performance

ABSTRAK**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA APARAT POLRI PADA BIDANG HUKUM DAN
PROPAM POLDA MALUKU UTARA****Tajuddin****tajuddinmagistermanajemen@gmail.com****Program Pascasarjana
Universitas Terbuka**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara, penelitian ini dilakukan dengan cara tatap muka dan Kuesioner pada Personil Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku utara dimana penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Penelitian ini adalah penelitian dengan menggunakan eksperimen lapangan dan dilakukan untuk menjawab dua hipotesis utama yaitu kuisisioner dan wawancara. Hal ini dilakukan untuk mengukur Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara. Adapun subjek penelitian ini adalah Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Sebagai kesimpulan penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan untuk meningkatkan kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

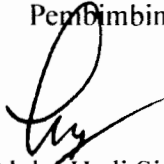
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara

Penyusun TAPM : Tajuddin
 NIM : 015624605
 Program studi : Magister Manajemen
 Hari/ Tanggal : Jumat/ 04 Juli 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Abdul Hadi Sirat, SE., MS
 NIP. 196005082006041017

Pembimbing II



Dr. R. Benny Agus Pribadi, MA
 NIP. 196105091987031001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
 Dan Manajemen



Maya Maria, SE., MM
 NIP. 197205011999032003



Direktur Program Pascasarjana



Suciati, Phd
 NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Tajuddin
NIM : 015624605
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara

Telah di pertahankan di hadapan sidang panitia penguji tesis program pascasarjana, program studi magister manajemen universitas terbuka, pada :

Hari/ Tanggal : Minggu/ 20 Juli 2014
Waktu : 11.00 sampai dengan 13.00 WIT

Dan Telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji
Dr. Sri Listyarini

Penguji Ahli
Ir. Aryana Satrya, PhD

Pembimbing I
Dr. Abdul Hadi Sirait, MS

Pembimbing II
Dr. R. Benny Agus Pribadi

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

P E R N Y A T A A N

TAPM yang berjudul “**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARAT POLRI PADA BIDANG HUKUM DAN PROPAM POLDA MALUKU UTARA**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang di kutip maupun di rujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata di temukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Ternate, 21 Juli 2014

Yang Menyatakan



**TAJUDDIN
NIM. 015624605**

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “ Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara “ sebagai persyaratan menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-UT Ternate.

Banyak kendala yang di hadapi selama penulisan tesis ini, namun berkat bantuan dari berbagai pihak, terutama para komisi pembimbing yang selalu mengarahkan dan meberikan petunjuk, sehingga tesis ini dapat di selesaikan dengan baik. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa hirmat dan terima kasih yang tak terhingga kepada bapak Dr. Abdul Hadi Sirait, SE., MS selaku pembimbing satu dan Dr. Benny Agus Pribadi, MA selaku pembimbing dua, yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk mengarahkan dan membimbing penulisan tesis ini sebagai karya ilmiah yang sangat berharga dalam menyelesaikan studi magister manajemen.

Ucapan terima kasih di sampaikan kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu dengan setulus hati penulis menyampaikan terima kasih sebagai tanda penghargaan dan penghormatan yang tulus kepada :

1. Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka
2. Ibu Suciati, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan sejak mulai kuliah hingga berakhir studi ini.

3. Bapak Ir. Aryana Satrya, Ph.D selaku penguji ahli dari universitas Indonesia yang telah memberikan kritikan dan saran serta dorongan kepada penulis dalam penyempurnaan tesis (TAPM) ini.
4. Ibu Dr. Sri Listyarini selaku Ketua Komisi pada saat pelaksanaan ujian tesis (TAPM) memberikan dorongan dan arahan kepada penulis demi kesempurnaan tesis (TAPM) ini.
5. Bapak Dr. Abdul Hadi Sirait, SE., MS selaku penguji satu sekaligus pembimbing satu yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan, memberikan dorongan dan arahan kepada penulis sejak mulai kuliah hingga berakhir studi ini dan memberikan kontribusi pemikiran dan saran serta dorongan kepada penulis dalam penyempurnaan tesis (TAPM) ini.
6. Bapak Dr. R. Benny Agus Pribadi selaku penguji dua sekaligus pembimbing dua yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan, memberikan dorongan dan arahan kepada penulis sejak mulai kuliah hingga berakhir studi ini dan memberikan kontribusi pemikiran dan saran serta dorongan kepada penulis dalam penyempurnaan tesis (TAPM) ini.
7. Bapak drh. Ismed Sawir, M.Sc selaku kepala UPBJJ-UT Ternate yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan, memberikan dorongan dan arahan kepada penulis sejak mulai kuliah hingga berakhir studi ini dan memberikan kontribusi pemikiran dan saran serta dorongan kepada penulis dalam penyempurnaan tesis (TAPM) ini.
8. Kapolda Maluku Utara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka Ternate.

9. Kepala Biro SDM Polda Malut, Kepala Bidang Hukum Polda Maluku Utara, Bapak AKBP Suratman Basimin, SH. MH selaku atasan langsung penulis yang telah banyak memberikan motivasi serta dukungan moril dalam penyelesaian studi.
10. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mentransfer ilmu kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian studi sehingga telah memberikan kontribusi ilmu dalam menambah wawasan, cara berpikir yang dapat dijadikan bekal dalam melaksanakan tugas sekembali dari studi ini.
11. Orang tua, istri dan anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan doa, materil dan moral
12. Rekan-rekan Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka Ternate angkatan I atas suasana kekeluargaan dan kebersamaan yang telah tercipta selama mengikuti perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca akan sangat dihargai sehingga penyempurnaan dan perbaikan Tesis ini dapat dilakukan baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Akhirnya dalam doa penulis bermohon semoga semua bantuan yang telah diberikan akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Ternate, 21 Juli 2014
Penulis

TAJUDDIN
NIM. 015624605

Motto :

“ Segala sesuatu datangnya dari Allah SWT, Maha Suci engkau , tiada ilmu yang kami miliki selain engkau ajarkan kepada kami, sungguh kaulah yang maha mengetahui dan maha bijaksana.”

(Q.s. Al-Baqarah:32)

Universitas Terbuka

Persembahan :***Tesis ini kupersembahkan kepada :***

1. *Ibunda S Daeng Menang, Istri tercinta Hartati Umaternate. SH, Anakku tercinta Nurindah Chayani dan M. Razzak Ramadhan yang selalu memberikan dorongan moril maupun materil yang tak terhingga serta doa untuk keberhasilan saya untuk menyelesaikan pendidikan pasca sarjana.*
2. *Saudara-saudaraku, Hi. Haeruddin umaternate, M. Haris Umaternate, M Qufal Umaternate serta keluarga atas dukungan, doa-doa serta dorongan dalam menyelesaikan studi.*
3. *Sahabat, Temanku yang setia dan tulus, membimbing, memotivasi bahkan menemaniku dalam suka dan duka demi keberhasilan studiku.*

Semuanya menjadi kebanggaan dan mutiara di dalam hidupku

DAFTAR ISI

Lembaran Judul	i
Abstrak	ii
Lembar Pernyataan	vi
Lembaran Pengesahan	vii
Lembaran Persetujuan	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	10
B. Kerangka Berpikir	42
C. Definisi Operasional	43
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain penelitian	44
B. Populasi Dan Sampel	44
C. Instrumen Penelitian	45
D. Prosedur Pengumpulan Data	46
E. Metode Analisis Data	52
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	55
B. Deskripsi Responden	59
C. Pembahasan	73

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	83
B. Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Proses pembangunan nasional yang berlangsung dewasa ini sedang mengalami pergeseran dari bingkai sistem otoriter ke sistem demokrasi. Hal ini menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan terutama dalam hal penegakan hukum menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas. Dalam konteks ini, penerapan prinsip-prinsip good governance dalam pengelolaan pemerintahan menjadi suatu tuntutan utama, oleh karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah terutama instansi penegak hukum. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah terutama penegak hukum dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif, disebabkan oleh karena belum diterapkannya sistem pengukuran kinerja, yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan secara obyektif dan terukur dari pelaksanaan program-program disuatu instansi pemerintah, terutama peneagak hukum dalam hal ini adalah aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara

Perkembangan dan pertumbuhan masyarakat yang secara dinamis disertai dengan peningkatan taraf hidup dan pendidikan masyarakat ditambah dengan berkembangnya kemajuan dibidang teknologi dan informatika menjadikan peningkatan proses empowering dalam lingkungan masyarakat. Oleh karena itu pelayanan birokrasi disektor publik juga diharapkan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat dan dinamis sebagaimana yang terjadi di masyarakat. Dimana dari monolog harus berani diubah menjadi fleksibel, kolaboratif, alighment dan dialogis. Dan dari cara-cara

sloganis yang berkembang dikalangan birokrasi model orde baru sebaiknya dirubah dengan pola kerja yang realistis, programis dan pragmatis.

Sampai saat ini aparat birokrasi pemerintah terutama penegak hukum belum sepenuhnya melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi yang dibebankan kepadanya berdasarkan norma-norma yang ditetapkan dan diharapkan oleh masyarakat. Kondisi ini dapat dilihat melalui berbagai penyimpangan yang terjadi sehingga semakin lama semakin parah dan berakibat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun. Kondisi ini diperparah dengan krisis moneter yang mengakibatkan krisis ekonomi nasional dan semuanya bermuara pada krisis kepercayaan.

Menurut Wardaya (2007) birokrasi pemerintahan sedang bergeser dengan beberapa upaya korektip, mengupayakan netralitas tumbuhnya demokrasi, tumbuhnya orientasi pada masyarakat dan tumbuhnya aspirasi dan kontrol masyarakat. Birokrasi sedang bergeser dari paradigma sentralistik ke desentralistik, dari otoritarian ke egalitarian dan demokratis, dari kedaulatan Negara ke kedaulatan rakyat, dari organisasi yang besar menjadi ramping tapi kaya fungsi, dari *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *stering* (mengarahkan). Upaya-upaya tersebut masih dibayangi oleh ketidakpastian dan sedang mencari bentuk yang tepat. Pada dasarnya upaya tersebut diarahkan untuk mendapatkan dukungan administrasi Negara yang mapan mengenai kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi birokrasi dalam mewujudkan administrasi yang makin handal, professional, efisiensi, efektif serta tanggap terhadap aspirasi rakyat dan dinamika perubahan lingkungan.

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelolah berbagai dan rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanakan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia (humanbeing) yang bertindak sebagai aktor

atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan, maka dengan sendirinya kinerja (performance) organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Menurut Peraturan Kapolri Nomor 22 Tahun 2010 Tentang susunan sturuktur dan organisasi kepolisian tingkat Polda menjelaskan bahwa satuan kerja yang mempunyai tugas pokok agar terciptanya kepatuhan dan ketaatan hukum dan perundang- undangan kepolisian bagi anggota Polri Polda Maluku Utara adalah Bidang Hukum dan Bidang Propam Polda Maluku Utara.

Kecenderungan kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam dalam mengelolah tugas pokoknya sangatlah rendah, kondisi ini dapat di lihat dari masih adanya pelanggaran yang dilakukan oleh aparat Polri Polda Maluku Utara baik pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan pelanggaran pidana. Ini terlihat dari tabel pelanggaran data pelanggaran anggota Polri Polda Maluku Utara dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 sebagai berikut.

Tabel 1.1 Tabel Data Pelanggaran Anggota Polri Polda Malut Tahun 2010-2013

No	Jenis pelanggaran	2010		2011		2012		2013		ket
		LP	SLS	LP	SLS	LP	SLS	LP	SLS	
1	Pelanggaran Disiplin	167	119	130	96	124	97	106	65	LP = Lapor SLS = Selesai
2	Pelanggaran kode etik	16	6	5	4	23	9	8	6	
3	Pelanggaran Pidana	8	4	5	4	14	8	4	2	

Sumber data Urmin Bid Propam Polda Maluku Utara tahun 2014.

Berdasarkan data pelanggaran yang di jelaskan pada tabel di atas menunjukkan bahwa untuk pelanggaran tahun 2010 untuk pelanggaran disiplin lapor sebanyak 167 kasus dan penyelesaian sebanyak 119 kasus berarti tingkat penyelesaian kasus disiplin sama dengan 62%, pelanggaran kode etik lapor sebanyak 16 kasus dan penyelesaian

sebanyak 6 kasus berarti tingkat penyelesaian kasus kode etik sama dengan 40%, pelanggaran pidana lapor sebanyak 8 kasus dan penyelesaian sebanyak 4 kasus berarti tingkat penyelesaian kasus pidana sama dengan 50%. Untuk tahun 2011 pelanggaran disiplin lapor sebanyak 130 kasus dan penyelesaian 96 kasus berarti tingkat penyelesaian kasus disiplin sama dengan 54%, pelanggaran kode etik sebanyak 5 kasus dan penyelesaian sebanyak 4 kasus berarti tingkat penyelesaian kasus kode etik sama dengan 90%, dan kasus pelanggaran pidana lapora sebanyak 5 kasus dan penyelesaian 4 kasus berarti tingkat penyelesaian kasus pidana sama dengan 90%.

Untuk tahun 2012 pelanggaran disiplin lapor sebanyak 124 kasus dan penyelesaian sebanyak 97 kasus berarti tingkat penyelesaian sama dengan 73%, pelanggaran kode etik lapor sebanyak 23 kasus dan penyelesaian sebanyak 9 kasus berarti tingkat penyelesaian sama dengan 86%, pelanggaran pidana lapor sebanyak 14 kasus dan penyelesaian sebanyak 8 kasus berarti tingkat penyelesaian sama dengan 80%. Untuk tahun 2013 pelanggaran disiplin lapor sebanyak 106 kasus dan penyelesaian sebanyak 65 kasus berarti tingkat penyelesaian sama dengan 59%, pelanggaran kode etik lapor sebanyak 8 kasus dan penyelesaian sebanyak 6 kasus berarti tingkat penyelesaian sama dengan 80%, pelanggaran pidana lapor sebanyak 4 kasus dan penyelesaian sebanyak 2 kasus berarti tingkat penyelesaian sama dengan 50%.

Tabel 1.2 Tabel Data Pelanggaran Anggota Polri Polda Malut tahun 2013 pada satuan kerja jajaran Polda Malut yang pelanggarannya sangat tinggi

No	Satuan kerja	Jenis Pelanggaran						Keterangan
		Garplin		Garkep		Garpid		
		LP	SLS	LP	SLS	LP	SLS	
1	Mapolda	43	25	20	10	2	1	LP = Lapor SLS = Selesai
2	Polres Ternate	18	12	7	4	2	2	Gaplin = Pelanggaran disiplin
3	Polres Tidore	15	10	6	3	2	2	Garkep = Pelanggaran Kode Etik
4	Polres Halbar	14	9	3	2	1	1	Garpid = Pelanggaran Pidana

Sumber : Data Urmin Bid Propam Polda Malut Tahun 2014

Berdasarkan table 1.2 di atas maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang berpengaruh secara signifikan kepada kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara dan budaya organisasi yang berpengaruh juga secara signifikan kepada kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

Kecenderungan kinerja aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Malut dalam mengelola tugas pokoknya sangatlah rendah, bahkan aktifitas tugas pokoknya tidak di laksanakan dengan baik oleh aparat Bidang Hukum dan Bidang Propam Polda Malut. Mengapa hal ini terjadi, karena terkait yang Pertama masalah kepemimpinan yang sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan atau atasan, di mana struktur birokrasi yang hierarki, mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan atau satuan yang lebih tinggi sehingga pejabat birokrasi yang langsung berhubungan dengan pengguna jasa atau bawahan sering tidak memiliki kewenangan yang memadai, yang Kedua masalah budaya organisasi yaitu bahwa secara mental dan perilaku aparat Polri Bidang Hukum Pold masih di temukan

adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme yaitu di hadapan pimpinan kesatuan seorang aparat Polri yang merupakan bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atau suatu ide atau gagasan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahan sehingga inovasi dan kreatifitas aparat Polri Bidang Hukum masih relatif rendah.

Dari data pelanggaran yang di jelaskan diatas baik pelanggaran disiplin, kode etik, dan pidana menunjukan bahwa penanganan kasus yang dilakukan oleh aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara mulai dari tahun 2010 sampai dengan 2013 rata-rata pelaksanaannya hanya mencapai 80% berarti masih ada 20% yang belum terselesaikan penanganannya. Hal ini menunjukan bahwa pelaksanaan tugas pokok aparat Polri Bidang Hukum dan Propam belum terlaksana secara maksimal, sehingga kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara menunjukan bahwa sudah dapat dilaksanakan tetapi belum maksimal, karena pelaksanaan tugas pokok (kinerja) hanya mencapai 80% sedangkan yang belum terlaksana mencapai 20%.

Hal ini di sebabkan adanya masalah kepemimpinan yang ada di Bidang Hukum dan Propam Maluku Utara dimana system pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan atau atasan dimana struktur birokrasi yang hierarki bahkan bawahan jarang sama sekali memberikan tidak dapat memberikan saran kepada pimpinan dan bahkan pimpinan menganggap dirinya paling mengetahui segala macam persoalan serta dalam menggerakkan bawahannya dengan memakai system komando atau perintah serta disiplin yang tinggi kadang kala bersifat kaku, komunikasi berlangsung satu arah serta pimpinan menghendaki bawahan patuh terhadap semua perintah yang telah diberikannya inilah yang disebut dengan kepemimpinan paternalistik dan kepemimpinan militeristik.

Hal ini identik dengan teori yang disampaikan oleh Hersey Blanhard dalam Wursanto (2003:269), dan hal yang kedua adanya masalah budaya organisasi di Bidang Hukum dan Bidang Propam Polda Malut yang masih di temukan adanya tradisi dan tata pergaulan dimana bawahan di hadapan pimpinan: sulit untuk menunjukkan penolakanya terhadap suatu ide, dan gagasan sebab penolakan itu berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahan sehingga bawahan sulit untuk mengembangkan inovasi dan kreatifitas sedangkan budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel frediktor yang menentukan kesuksesan dan kegagalan kinerja organisasional secara berkelanjutan. Hal ini identik dengan penelitian yang dilakukan oleh Lako (2004) dan Kusumawati (2008) yang dalam penelitannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja aparat.

Berdasarkan hasil penelitian penulis maka dapat di kemukakan indikator-indikator variabel dalam penelitian ini yaitu indikator kinerja adalah : a). kualitas kerja yang saya kerjakan ini melebihi rata-rata anggota lain, b). kualitas kerja saya jauh lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya, c). efisiensi pekerjaan saya melebihi rata-rata rekan-rekan anggota polri lainnya, d). saya berusaha lebh baik daripada seharusnya , e). saya berusaha bekerja sama dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya, f). tanggungjawab saya terhadap amanah pekerjaan yang di berikan saat ini rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya, g). pemanfaatan waktu kerja saya rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya, h). kemampuan saya dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan saya rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya

Adapun indikator dari variabel kepemimpinan yaitu : a). atasan mempunyai tingkat energy yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin di lakukan, b). atasan

menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/ bagian, menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang di inginkan kepada bawahan, c). atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggungjawab dan mempraktekkan apa yang di katakan, d). atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/ jabatan demi mencapai cita-cita organisasi/ unit, e). atasan membantu bawahan merasa di hargai dan membantu bawahan bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi), f). atasan selalu melakukan perubahan-perubahan (agen perubahan), g). atasan bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

Sedangkan indikator dari variabel budaya organisasi yaitu : a). saya memperoleh dukungan dari pimpinan untuk berinovasi dan mengambil resiko, b). saya bersedia menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail, c). saya memiliki integritas dalam melaksanakan tugas, d). saya berusaha untuk mengurangi resiko pekerjaan, e). pola komunikasi saya dalam organisasi menunjang pelaksanaan tugas, f). saya memusatkan perhatian pada hasil-hasil pekerjaan bukan pada teknik dan proses-proses yang di gunakan, g). saya bersifat agresif dan bersaing bukannya lama dan bekerja, h). saya mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian tersebut di atas maka penelitian dapat di rumuskan melalui pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan dapat berpengaruh secara Positif dan Signifikan kepada Kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara?
2. Apakah Budaya Organisasi dapat berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap Kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.
2. Menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

D. Kegunaan Penelitian

Secara garis besar ada dua kegunaan penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini di harapkan dapat berguna sebagai pengembangan ilmu pengetahuan bagi aparat Polri Polda Maluku Utara.
2. Hasil penelitian ini dapat di jadikan sebagai bahan masukan bagi Polda Maluku Utara dalam rangka meningkatkan Kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Teori Kinerja

Di berbagai media masa istilah kinerja telah populer digunakan, namun seyogianya definisi atau pengertian kinerja belum dicantumkan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, sehingga menyulitkan masyarakat untuk mengetahuinya. Namun demikian, media masa Indonesia memberi padanan kata dalam bahasa Inggris untuk istilah kinerja yaitu “performance”. *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono (1999:75).

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi Rue & Byars (1981:80). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Suatu lembaga, baik lembaga pemerintah terutama penegak hukum maupun lembaga yang dinamakan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga tersebut..

Selanjutnya dapat dipahami bahwa kinerja aparat sangat mempengaruhi kinerja organisasi di mana dia atau mereka berperan sebagai pelaku. Sehubungan dengan itu, kiranya seorang pemimpin selalu melakukan hal-hal seperti diterangkan oleh S. Sloma dalam Prawirosentono (1999:78), sebagai berikut :

1. Menentukan tujuan organisasi secara jelas dan tentukan pula kriteria kinerjanya.
2. Pimpinan perusahaan selalu menyediakan insentif (pendorong kerja) yang menarik, baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun dalam bentuk lain, agar para karyawan khususnya pegawai bersedia mencapai tujuan organisasi melalui upaya mencapai kinerja sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
3. Pemimpin secara teratur menjelaskan tentang umpan balik tujuan organisasi, sehingga setiap pegawai mengetahui posisi peranannya dalam perusahaan.
4. Gunakan cara manajemen partisipatif di mana para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan tertentu di mana mereka dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
5. Antara pimpinan dan pegawai harus menjadi pendengar yang baik di dasari niat yang baik demi peningkatan kinerja organisasi.

Instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Disamping itu, dengan adanya informasi kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Meskipun demikian, penilaian tersebut tidak selalu efektif mengingat terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik, serta kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang mendasar oleh pemerintah, disamping kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, birokrasi publik memiliki stakeholders yang banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional sebagai akibat banyaknya kepentingan yang sering berbenturan satu sama lain.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995 : 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu : 1) Produktivitas, Konsep produktivitas

tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office (GAO)* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.2) Kualitas Layanan, Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negative mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relative sangat mudah dan murah. 3) Responsivitas, Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam

mewujudkan misi dan tujuan organisasi.4) **Responsibilitas**, Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit Lenvine (1990 : 45). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.5) **Akuntabilitas**, Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat, sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo (1996 : 72) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah sebagai berikut :1) **Efisiensi**, Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang bersifat dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas,

solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.2) Efektivitas, Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan. 3) Keadilan, Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercakupannya atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi.4) Daya Tanggap, Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Disamping itu, Salim dan Woodward (1992:54) melihat kinerja berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi, efisiensi, efektifitas dan persamaan pelayanan. Dalam konteks ini, *aspek ekonomi* diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. *Efisiensi kinerja* pelayanan publik juga dilihat untuk menunjuk suatu kondisi tercapainya perbandingan terbaik (*proporsional*) antara *input* pelayanan dengan *output* pelayanan. Demikian pula, *aspek efektivitas* kinerja pelayanan ialah untuk melihat tercapainya pemenuhan tujuan atau target pelayanan yang telah ditentukan. *Prinsip keadilan* dalam pemberian pelayanan publik juga dilihat sebagai ukuran untuk menilai seberapa jauh suatu bentuk pelayanan telah memperhatikan aspek-aspek keadilan dan membuat publik memiliki akses yang sama terhadap sistem pelayanan yang ditawarkan.

Sementara itu, Zeithami dalam Parasuraman dan Berry (1990:47) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, seperti seragam dan aksesoris serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat. Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik.

Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut :1) *Kesederhanaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.2) *Kejelasan dan kepastian*, menyangkut :a. Prosedur/tata cara pelayanan umum.b. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administrative. Unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.d. Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.f. Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.g. Pejabat yang menerima keluhan pelanggan (masyarakat).

3) *Keamanan*, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum. 4) *Keterbukaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

5) *Efisien*, meliputi : a. Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan. b. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

6) *Ekonomis*, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan : a. Nilai barang atau jasa pelayanan umum dengan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran. b. Kondisi dan kemampuan pelanggan (masyarakat) untuk membayar secara umum. c. Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. 7) *Keadilan* yang merata dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil. 8) *Ketepatan waktu*, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Menurut Benardin dalam Russel (1993:37) kinerja adalah catatan tentang hasil hasil yang diperoleh dari fungsi fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurung waktu tertentu, menurut As'ad (1991:81) kinerja adalah

keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Kurb (1986 :59) kinerja adalah pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang, menurut Gilbert (1977:79) kinerja adalah apa yang dapat di kerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Menurut Riduan (2007:102) kinerja adalah hasil karya atau hasil kerja seseorang yang dicapai berdasarkan tingkat kemampuan dan motivasi yang tinggi yang terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, konsistensi pegawai, dan sikap pegawai itu sendiri.

Selanjutnya menurut Robbins (1997:67) hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal yang mencakup: (1) perilaku bekerja (Daya tahan, Pelayanan terhadap pasien, Inisiatif dan proaktif, Kemandirian, dan Kehadiran); (2) cara berfikir (Kesadaran dan tanggung jawab, Kedisiplinan dan Keingginan dan perhatian pada pendidikan dan pelatihan); (3) perilaku sosial (Kesiapan emosi, kerjasama dan Komunikasi). Sedangkan dalam penilaian standar kualitas pelayanan keperawatan pada klien digunakan standar praktik keperawatan yang merupakan pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatn. Standar asuhan keperawatan mengacu dalam tahapan proses pendokumentasian keperawatan yang meliputi: pengkajian, diagnosis keperawatan, perencanaan, implementasi dan evaluasi, PPNI (2000:72)

Sehubungan dengan hal tersebut maka ada 4 indikator yang akan diteliti yaitu meliputi (1) teknis pendokumentasian (pengkajian, intervensi, implementasi, dan evaluasi); (2) perilaku bekerja (Daya tahan, Pelayanan terhadap pasien, Inisiatif dan proaktif, Kemandirian, dan Kehadiran); (3) cara berfikir (Kesadaran dan tanggung jawab, Kedisiplinan dan Keingginan dan perhatian pada

pendidikan dan pelatihan); (4) perilaku sosial (Kesiapan emosi, kerjasama dan Komunikasi)

Menurut peraturan kapolri nomor 18 tahun 2012 pasal 7 menjelaskan bahwa Jenis Indikator Kinerja di lingkungan polri meliputi:

- a) Indikator Input, yaitu gambaran mengenai sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* dan *outcome*;
- b) Indikator Proses, yaitu gambaran mengenai usaha/kegiatan yang dilaksanakan untuk menghasilkan barang atau jasa;
- c) Indikator Keluaran (*output*), yaitu gambaran mengenai output yang dihasilkan dari suatu kegiatan dalam bentuk barang atau jasa;
- d) Indikator Hasil (*outcome*), yaitu gambaran mengenai hasil aktual atau capaian dari barang atau jasa yang dihasilkan; dan
- e) Indikator Dampak, yaitu gambaran mengenai akibat yang ditimbulkan secara langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan atau *outcome* pada tingkat yang lebih tinggi.
- f) Indikator kinerja yang di lingkungan polri yang di jelaskan di atas sangat relevan dengan penelitian yang di lakukan oleh penulis yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat polri

2. Teori Kepemimpinan

Hasibuan (2007:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuann organisasi. Menurut Rivai (2004:2) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memmpengaruhi atau membrikan contoh kepada

pengikut pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi

Menurut Arep dan Tanjung (2003: 93) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda menuju pencapaian tertentu Menurut Werren Bennis (2004: 74) kepemimpinan adalah kapasitas untuk menerjemahkan visi dan realita. Menurut Clawson (2000:27) kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan. Teguh (2001:69) pemimpin di pandang efektif apabila dapat membujuk pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi demi keberhasilan organisasi Menurut Hersey Blanhard dalam Wursanto (2003 : 269) kepemimpinan paternalistik adalah memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa, keputusan ada di tangan pimpinan dan bawahan sama sekali tidak memberikan saran kepada pimpinan dan pimpinan menganggap dirinya yang paling mengetahui segala macam persoalan.

Menurut Pamudji (1993:1-2) menyebutkan bahwa : “Kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang

melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial”.

Senada dengan pendapat Pamudji dan Ordway Tead dalam Sugandha (1995:133), mendefinisikan kepemimpinan sebagai “Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan”. Lebih lanjut, Koontz, O’Donnel dan Weihrich dalam Ali (1989 : 603) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok”.

a) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (1994:75-76) adalah:

- 1) pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;
- 2) Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesiediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;

- 3) kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan antara lain : terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

b) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

1) *konsiderasi dan struktur inisiasi*

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

2) *berorientasi kepada bawahan dan produksi*

perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin

pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamakan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan. Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan Stoner (1978:442-443)

c) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994:129) adalah :1). Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas, 2). Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan, 3). Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan, 4). Norma yang dianut kelompok, 5). Rentang kendali, 6). Ancaman dari luar organisasi, 7). Tingkat stress, 8). Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Berdasarkan teori yang di jelaskna di atas maka yang relevan dan cocok dengan penelitian penulis adalah teori perilaku. Efektivitas

kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan berikut:

1) Model kontinum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan tertentu yang harus diselenggarakan. Contoh: dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri, ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol di sini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

2) Model "Interaksi Atasan-Bawahan" :

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila: 1). Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik, 2). Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi, 3). Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

3) *Model Situasional*

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah :1). Memberitahukan,2). Menjual, 3). Mengajak bawahan berperan serta, 4). Melakukan pendelegasian.

4) *Model " Jalan- Tujuan "*

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

5) *Model "Pimpinan-Peran serta Bawahan" :*

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut "didiktekan" oleh situasi yang

dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.

Dalam studi kepemimpinan banyak literatur yang membahas pendekatan terhadap kepemimpinan, hal ini menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, baik faktor yang berada dari dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Harsey dan Blanchard dalam Thoha (1994:311-322) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahan, yakni :1) Gaya dasar kepemimpinan : Perilaku mengarahkan, Perilaku mendukung. 2) Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan : Instruksi, Konsultasi, Partisipasi, Delegasi. 3) Tingkat kematangan pengikut: Mau, Mampu

Sedangkan Gary Yukl dalam Udaya (1998:60) menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut : 1) Membangun hubungan : Mendukung, Mengembangkan dan membimbing, Membangun tim dan mengelolah konflik, Membentuk jaringan. 2) Mencari dan memberi informasi : Melalui memonitor, Menjelaskan, Menginformasikan. 3) Membuat Keputusan : Merencanakan, Memecahkan masalah, Berkonsultasi, Mendelegasikan. 4) Mempengaruhi orang : Memotivasi, Mengakui, Memberi imbalan. Kedua pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pemimpin di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Seiring dengan tema dan fokus penelitian ini, maka pembahasan kepemimpinan dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang dalam hal ini memfokuskan pada kinerja aparatur, sehingga dalam meningkatkan kinerja aparatur sangat dibutuhkan kepemimpinan yang mengarahkan pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Sunindhia (1993 : 83) yang di kutip dari pembahasan yang dilakukan oleh kelompok pengikut kursus pengembangan ketahanan pembinaan polri angkatan ke 2 tahun 1964, di jelaskan bahwa kepemimpinan polri harus mempunyai sifat-sifat sebagai berikut : 1). Bukan pandai bekerja sendiri, akan tetapi berusaha supaya orang lain bekerja sebab yang di nilai bukan hasil pekerjaan sendiri tetapi hasil pekerjaan kelompok yang di pimpinnya, 2). Berpikir reflektif dan kreatif jauh ke depan 3). Mengetahui benar-benar tugas-tugas pokok dan dasar-dasar pokok dari organisasi yang di pimpinnya 4). Mampu menyusun aparatur pelaksana tugas 5). Mampu mengambil keputusan yang tepat, cepat dan sehat 6). Bertanggung jawab bukan saja atas perbuatannya sendiri, tetapi juga atas tindakan orang-orang yang di pimpinnya 7). Mempersiapkan supaya orang-orang yang di bawah pimpinannya kelak menjadi pemimpin yang cakap 8). Member penghargaan atau koreksi yang tepat dan dengan cara yang tepat pula kepada orang-orang yang di pimpinnya 9). Memupuk pada orang-orang yang di pimpinnya rasa berguna bagi organisasi dan rasa ikut bertanggung jawab atas baik buruknya organisasi 10) . memperkuat kesejahteraan yang di pimpin baik rohani

maupun jasmani 11). Harus mempunyai cita-cita 12). Harus memiliki kehormatan dan etika karya serta rasa penagabdian kepada tugas.

3. Teori Budaya

Indonesia sebagai suatu negara dengan kondisi masyarakat yang sangat heterogen dimana penduduknya terdiri kurang lebih 300 suku bangsa (etnik). Heterogenitas masyarakat yang sangat besar ini memiliki sistem nilai dan norma budaya masing-masing. Keunikan kebudayaan itu biasanya menjadi acuan berpikir dan pegangan untuk bertindak, sehingga hal ini sangat berpengaruh pada sikap hidup dan pola perilaku dalam masyarakat. Kebudayaan memiliki arti yang sangat luas dan pemaknaannya sangat beragam, serta merupakan sistem simbol yang dipakai manusia untuk memaknai kehidupan. Sistem simbol berisi orientasi nilai, sudut pandang tentang dunia, maupun sistem pengetahuan dan pengalaman kehidupan. Sistem simbol terekam dalam pikiran yang dapat diaktualisasikan ke dalam bahasa tutur, tulisan, lukisan, sikap, gerak, dan tingkah laku manusia.

Schein (1985:72) mengatakan : “Dalam proses adaptasi diasumsikan bahwa konsep budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama. Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil baik sehingga absah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai pedoman berperilaku.

Budaya adalah perilaku konvensional masyarakat dan ia mempengaruhi semua tindakan meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Budaya memberikan stabilitas dan jaminan, karena dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam masyarakat dan mengetahui cara menanggapi. Sebagai contoh dapat dilihat apabila seorang pegawai pindah ke tempat kerja yang lain. Dalam lingkungan

yang baru pegawai dituntut untuk perlu belajar menyesuaikan diri dengan lingkungan yang dihadapi untuk menghindari kemungkinan akan terjadi konsekuensi negatif.

Menurut Elashmawi dan Harris dalam Prawirosentono (1999:89) mengatakan bahwa berbagai bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda satu sama lain. Berdasarkan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (behavior) dan sikap (attitude) dalam kegiatan organisasi, baik organisasi perusahaan, rumah sakit, partai politik, organisasi militer, organisasi gereja dan sebagainya. Perbedaan bangsa karena geografis tempat tinggal asal juga faktor lain yang menyebabkan perbedaan. Perbedaan perilaku ini berakibat pada perbedaan hasil dalam "*job performance*" (kinerja tugas) sebagai akibat dari perbedaan perilaku (behavior) dan akibat perbedaan budaya asal. Padahal budaya asal dipengaruhi juga oleh lingkungan geografi dimana mereka hidup atau berasal.

Secara umum perbedaan perilaku dan sikap manusia terhadap kinerja dalam organisasi dalam diterangkan sebagai berikut :a) Perbedaan geografis dari sumber daya manusia dimana mereka tumbuh menyebabkan sikap budaya yang berbeda dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi.b) Perbedaan budaya tercermin dalam perbedaan perilaku (behavior) dan sikap (attitude) dalam melaksanakan kegiatan dalam berbagai organisasi, baik organisasi perusahaan maupun organisasi keagamaan, sehingga menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda pula.

Menurut Elashmawi dan Harris dalam Prawirosentono (1999:90) mengatakan bahwa melalui penerapan sistem politik sentralistik dan hegemonik, negara cenderung telah mengembangkan model kebijakan dan sistem birokrasi

pemerintahan yang mengarah pada penyeragaman di hampir semua aspek kebijakan. Dalam kondisi demikian, variasi-variasi dan keanekaragaman budaya lokal yang mewarnai sistem birokrasi di berbagai daerah menjadi hilang. Varian lokal dalam birokrasi berubah menjadi keseragaman budaya dengan ciri terjadinya sentralisasi kebijakan, pengambilan keputusan, ritual, etos kerja, sampai model hubungan birokrasi dengan masyarakatnya.

Implementasi kebijakan masyarakat yang bersifat sentralistik dan penyeragaman tersebut di daerah dilakukan dengan penyusunan sejumlah kebijakan teknis, yakni dalam bentuk petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak dan juknis). Penyimpangan dari juklak dan juknis tersebut akan berakibat fatal karena selalu dianggap sebagai penyimpangan dari aturan baku dan akan mendatangkan stigma yang tidak menguntungkan bagi birokrat karena mempunyai konsekwensi terhadap karier mereka pada masa mendatang. Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya birokrasi di Indonesia banyak dipengaruhi oleh budaya Jawa yang hirarkis dan tertutup yang membuat seseorang untuk pandai menempatkan diri dalam masyarakat.

Menurut Elashmawi dan Harris dalam Prawirosentono (1999:92) mengatakan bahwa budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi, yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat. Birokrasi sebagaimana organisasi lainnya, dalam setiap dinamika yang terjadi di dalamnya, selalu memiliki korelasi dengan

lingkungan eksternal. Karakter dan model birokrasi yang selama ini berkembang di Indonesia pada hakekatnya adalah merupakan salah satu bentuk interaksi yang terjalin dengan lingkungan, baik yang menyangkut aspek politik, budaya, sosial, maupun ekonomi.

Sebagai suatu sistem yang terjalin melalui interaksi dengan lingkungan, corak hubungan paternalisme sangat dominan dalam determinasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pimpinan sebagai pihak yang paling dominan apabila dibandingkan dengan masyarakat selaku pengguna jasa, sehingga pola hubungan dipandang secara hierarkis. Pihak pejabat birokrasi atau pimpinan ditempatkan lebih dominan daripada aparat bawahan, kerana seorang pimpinan harus dapat memberikan perlindungan terhadap bawahannya.

Dalam konteks pelayanan publik, paternalisme memiliki 2 (dua) dimensi yaitu : *Pertama*, hubungan paternalisme antar aparat birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa. *Kedua*, hubungan paternalisme yang terjadi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi. Paternalisme yang pertama lebih menunjuk pada hubungan yang bersifat eksternal, sedangkan yang kedua lebih menekankan pada hubungan yang bersifat internal. Sifat budaya dualisme dalam birokrasi ini tercermin dalam pemberian pelayanan publik, birokrasi memiliki orientasi nilai yang berbeda dan saling bertentangan. Pada satu sisi, birokrasi dituntut harus loyal kepada pimpinan dan pada sisi yang lain diharuskan untuk mengaktualisasikan prinsip abdi masyarakat, yaitu sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat dan harus mementingkan masyarakat yang dilayaninya.

Selain itu, budaya sebagai seperangkat nilai biasanya sarat dengan simbolisme, sehingga dalam setiap tindakannya, seseorang selalu berpegang

teguh kepada 2 (dua) hal, yaitu, *Pertama*, filsafat atau pandangan hidup yang religius dan mistis. *Kedua*, pada sikap hidup yang etis dan menjunjung tinggi moral serta derajat hidupnya. Pandangan hidup akan selalu dikaitkan dengan tindakan simbolis yang biasanya banyak dipakai dan diwariskan secara turun temurun pada generasi berikutnya.

Sejalan dengan pemahaman diatas, Setiono (2000 : 100) mengemukakan bahwa ada beberapa kendala yang berkaitan dengan kultur dan tradisi yang dapat dijadikan variabel pengukuran masyarakat dalam kinerja birokrasi. Mentalitas pegawai adalah keadaan mental, (pikiran/ rohani/batin/jiwa), watak, tabiat atau metode berpikir yang dimiliki aparat yang mempengaruhi pola kerja melalui hubungannya dengan lingkungan dimana ia bekerja. Pola tindak, pola pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan ditempat di mana ia bekerja, dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Davis (1984:101) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai nilai (value) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi, sedangkan Schein (1992:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah : "A pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by given group as it learns to cope with its problems for external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems."

Mondy and Noe (1996:97) menyatakan budaya organisasi adalah system dari shared values, keyakinan dan kebiasaan – kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk mendapatkan norma –

norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai – nilai dan standar – standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya Luthans (2002 : 122) mengatakan budaya organisasi merupakan norma –norma dan nilai –nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Robbin (2003 : 721) budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Menurut Lako (2004 : 105) menjelaskan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan variable predictor yang menentukan kesuksesan dan kegagalan kinerja organisasional secara berkelanjutan. Menurut Sutrisno, Mudji dan Putranto, Hendar. *Teori-Teori Kebudayaan*. Jakarta: Menurut Kanisius (2012 :148) menjelaskan teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi (tindakan, rutinitas, dan percakapan) dan makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai alah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan

Teori budaya organisasi memiliki beberapa asumsi dasar:

- a) Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

- b) Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Ketika seseorang dapat memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya organisasinya.
- c) Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda. Terkadang, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja aparat polri pada bidang hukum dan bidang propam polda Maluku utara, dimana menitik beratkan kepada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi di antaranya adalah : Arifin (2012) melakukan penelitian dengan mengemukakan initiating atau struktur inisiatif merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas serta menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. Hal ini sangat relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada aparat polri bidang hukum dan bidang propam polda Maluku utara dimana komunikasi pimpinan (atasan) sangat di perlukan dalam rangka membangun komunikasi yang jelas terhadap bawahan guna mengerjakan tugas pokoknya.

Kusumawati (2008) melakukan penelitian dengan mengemukakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja aparat. Hal ini sangat relevan dan berhubungan dengan penelitian yang dilakukan penulis tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat polri pada bidang hukum dan bidang

propam polda Maluku utara. Thoyib (2005) melakukan penelitian dengan berkesimpulan bahwa kepemimpinan budaya organisasi dan strategi berpengaruh kepada kinerja. Sehubungan dengan penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat

Nurjana (2008) melakukan penelitian dengan berkesimpulan bahwa kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dalam menjalankan wewenang serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Indrayani (2013) melakukan penelitian dengan menyatakan bahwa factor kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen pegawai merupakan salah satu factor dari banyak factor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sangat relevan dengan penelitian penulis tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparat.

Tabel 2.1 Data peneliti terdahulu yang berkaitan dengan kinerja

No	Nama peneliti dan teori (tahun)	Judul penelitian dan judul teori	Hasil penelitian dan teori penelitian	keterangan
1	Sri Trisnangsih (200)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor	Pemahaman good governance tdk berpengaruh langsung terhdp kinerja auditor, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhdp kinerja auditor dan budaya organisasi tdk berpengaruh langsung trhdp kinerja auditor	Regresi linear berganda
2	Nurjana (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhdp budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan	Regresi linear berganda

			terhdp kinerja aparat	
3	Ratna kusumawati (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat	Bahwa budaya organisasi scr positif dan signifikan terhdp kepuasan kerja dan kinerja aparat serta gaya kepemimpinan berpngruh scr positif dan signifikan terhdp kepuasan kerja dan kinerja aparat	Penelitian yang relevan dengan penelitian penulis (regresi linear berganda)
4	Riski putri utami (2010)	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi thd kinerja karyawan pt air mancur wonogiri	Bhw gaya kepemimpinan sanagt berperan dlm meningkatkan kinerja karyawan dan budaya organisasi yang kaitannya dgn kompensasi sangat menentukan kinerja aparat	Regresi linear berganda
5	M. bahrnsyah lamatenggo (2011)	fakto factor kompetensi aparatur inspektorat dan pengaruhnya terhadap kinerja inspektorat kab. Gorontalo	Bhw scra simultan faktor latar belakang pendidikan pemeriksa kompetensi teknik sertifikasi jabatan berpengaruh signifikan trhdp kinerja inspektorat	Regresi linear
6	Messa mongerih (2013)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran thd kinerja pemerintah daerah dgn komitmen organisasi sbg variable moderating.	Partisipasi penyusunan anggran berpengaruh signifikan positif terrhdp kinerja pemerintah daerah	Regresi linear
7	Andreas Lako (2004)	Peran budaya dan kepemimpinan organisasional terhadap kinerja	Bhw budaya organisasi dan kepemimpinan yang menentukan kesuksesan dan kegagalan kinerja organisasional scra	Teori yang relevan dengan penelitian penulis (regresi linear

			berkelanjutan	berganda)
8	Arifin (2012)	gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok	bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas serta menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar	Regresi linear
9	Thoyib (2005)	kepemimpinan budaya organisasi dan strategi berpengaruh kepada kinerja	bahwa kepemimpinan budaya organisasi dan strategi berpengaruh kepada kinerja.	Regresi linear berganda

Sumber data scholar. Google. Com / scholar penelitian terdahulu (2-2014)

1. Metode- metode penilaian kinerja

Untuk memperoleh hasil dari penilaian kinerja yang akurat bagi aparat polri pada bidang hukum dan bidang propam polda maluku utara maka harus memilih dengan seksama metode penilaian kinerja dengan tepat. Metode penilain kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006 : 393-399) yaitu :

a) Metode penilaian kategori

Metode ini yang paling sederhana dan umum adalah :

- 1) Skalah penilaian grafis yaitu skalah yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan
- 2) Ceklis yaitu alat penilai kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata kata yang di beri tanda oleh penilai.

b) Metode komparatif

Metode komparatif memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain.

Metode komparatif terdiri dari :

- 1) Peningkatan peringkat : menentukan daftar semua karyawan dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah dalam kinerja
- 2) Distribusi paksa : metode penilaian kinerja dimana kinerja dari penilaian karyawan di distribusikan sepanjang kurva berbebeentuk lonceng.

3) Metode naratif

Dokumentasi dan diskripsi adalah inti metode dari kejadian penting, esai dan tinjauan lapangan, metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengidentifikasi penilaian aktual metode naratif terdiri dari :

- a) Metode kejadian penting, dalam metode kejadian penting manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama kinerja periode penilaian
- b) Esai, atau metode penilaian bentuk bebas, mengharuskan seorang manajer untuk menulis esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian
- c) Tinjauan lapangan, tinjauan lapangan lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini batasan utama dari tinjauan lapangan adalah sejauh mana

tingkat kendali pihak luar dalam melakukan proses penilaian ini.

4) Metode perilaku atau tujuan

Metode perilaku atau tujuan terdiri dari

- a) Pendekatan penilaian perilaku : menilai lebih pada perilaku dibandingkan dengan karakteristik lainnya
- b) Manajemen berdasarkan tujuan : menentukan tujuan tujuan kinerja yang di sepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk di capai dalam jangka waktu tertentu

2. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Menurut Bernadin dalam Russel (2000: 213) ada enam criteria primer yang di gunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

- a) Quality yaitu merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesmpurnaan atau mendekati tujuan yang di harapkan.
- b) Quantity yaitu merupakan jumlah yang di dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang di selesaikan
- c) Time lines yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan yang di selesaikan pada waktu yang di kehendaki dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain
- d) Cost effectifines, adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- e) Need for supervisor, merupakan tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang di inginkan
- f) Interpersonal impact, merupakan tingkat sejauh mana karyawan / pekerja memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut gomes (2001 : 136), ada tiga kualifikasi penting bagi mengembangkan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif yaitu :

- a) Relevancy, menunjukkan tingkat kesesuaian antara criteria dengan tujuan tujuan kinerja.
- b) Reliability, menunjukkan tingkat mana criteria menghasilak hasil yang konsisten.
- c) Discrimination, mengukur tingkat dimana suatu criteria kinerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja.

Penilaian kinerja menurut Mondy dalam Noe (1993 : 394), merupakan suatu system formal yang secara berkalah di gunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas tugasnya. Sedangkan menurut Mejia (2004 : 222- 223) mengumkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari

- a) Identifikasi, yaitu menentukan faktor- faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacuh pada hasil analisa jabatan.
- b) Pengukuran. Merupakan inti dari proses system penilaian kinerja pada proses ini, pihak manjemmen menentukan kinerja pegawai yang

bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau perbandingan kinerja antara pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

c) Manajemen. Proses ini tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.

3. Syarat- syarat penilaian kinerja

Menurut Yuwono.(2002 : 78) syarat – syarat penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

- a) Di dasarkan pada masing-masing aktifitas dan karakteristik pegawai itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b) Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer- validated.
- c) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah- masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Menurut Edy Sukarno dan Muhammad iksan (2004 : 28) dalam bukunya *Balanced Scorecard* menuju organisasi yang berfokus pada strategi, mengemukakan bahwa syarat –syarat penilaian kinerja :

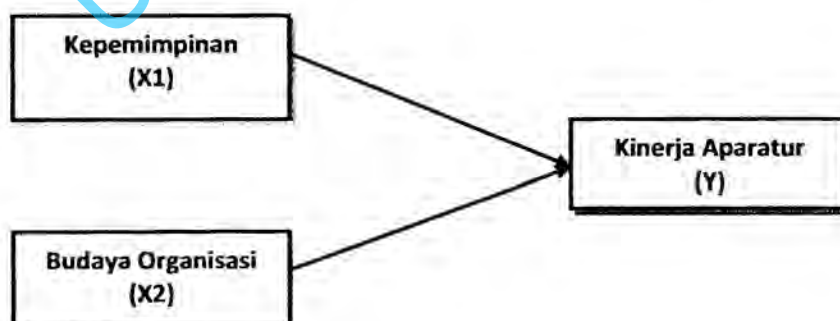
- a) Di dasarkan pada masing- masing aktifitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai prespektif pelanggan
- b) Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer validated
- c) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan penialain yang komprehensif.

- d) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

B. Kerangka Berfikir

Bertitik tolak dari uraian di atas maka aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara yang memiliki kinerja yang baik adalah aparat polri yang mampu melaksanakan tugas pokoknya dalam melayani, mengayomi dan mampu menumbuhkan kepatuhan hukum bagi Anggota Polri Polda Maluku Utara dan sehingga kemampuan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sangat di perlukan dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan kinerja aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Hal ini sangat relevan dengan hasil penelitian (teori) : Kusumawati (2008), Nurjanah (2008), dan Teori yang dikemukakan Lako (2004). Karena kedua penelitian ini dan teori ini yang sangat relevan dengan penelitian penulis adalah yang menjelaskan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara Positif dan Signifikan terhadap kinerja aparat dan hal ini berkaitan dengan penelitian penulis tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

Berdasarkan uraian di atas maka di gambarkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



A. Definisi Operasional

Berdasarkan kerangka berfikir diatas maka dapat di rumuskan definisi operasional penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara
2. Budaya Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.
3. Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi yang menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok Singarimbun (1989 : 3). Tujuan dari penelitian survey ini adalah untuk memberikan gambaran, keterangan atau penjelasan dengan mempelajari fenomena social tertentu di Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku dan meneliti hubungan kausal antara variabel –variabel penelitian serta melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah di rumuskan sebelumnya.

B. Populasi Dan Sampel

Populasi atau universe di beri definisi keseluruhan objek yang akan di teliti Boedjoewono (2001:130), populasi dalam penelitian ini adalah aparat polri Bidang Hukum dan bidang propam Polda Maluku Utara yang berjumlah 100 orang. Pengumpulan data yang di lakukan oleh penulis melalui penelitian ini di laksanakan selama 3 (tiga) bulan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan di teliti Ridwan (2005:56), sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yang berjumlah 100 orang yaitu aparat polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

Populasi dan sampel yang di pakai oleh peneliti yaitu bidang hukum dan bidang propam polda Maluku utara. Hal ini di karenakan Peraturan Kapolri Nomor 22 Tahun 2010 menjelaskan bahwa satuan kerja yang mempunyai tugas pokok untuk mewujudkan ketaatan dan kepatuhan hukum dan undang-undang bagi anggota polri

sehingga tidak terjadi pelanggaran hukum dan undang-undang bagi anggota polri yaitu Bidang Hukum dan Propam. Dan mengenai populasi dan sampel yang hanya melibatkan Polda, Polres Ternate, Polres Tidore dan Polres Halbar karena ke empat satker ini yang pelanggaran hukumnya bagi anggota polri sangat tinggi. Ini dapat di lihat dari tabel 1.2 pelanggaran Anggota Polri di Satker Polda Maluku Utara

Tabel 3.1 Rincian Populasi dan sampel

No	Satuan kerja (bidang / unit)	Populasi	Sampel
1	Bidang Hukum Polda Malut	9	9
2	Bidang Propam Polda Malut	47	47
3	Bag Sumda/ Sub Hukum Polres Ternate	6	6
4	Propam Polres Ternate	9	9
5	Bag Sumda/ Sub Hukum Polres Tidore	6	6
6	Propam Polres Tidore	9	9
7	Bag Sumda/ Sub Hukum Polres Halbar	6	6
8	Propam Polres Halbar	9	9
	Jumlah	100	100

Sumber data : Biro SDM Polda Malut 2013

C. Instrument Penelitian

1. Jenis Data

Jenis data yang gunakan dalam penelitan di ini adalah :

- a) Data kuantitatif yaitu data yang di kumpulkan dalam bentuk angka- angka atau yang dapat di hitung seperti jumlah aparat (personil), data yang di angkakan.
- b) Data kualitatif yaitu data yang berbentuk keterangan seperti profil organisasi, keadaan aparat (personil), informasi dari aparat (personil).

2. Sumber Data

Sumber data yang di pergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a) Data Primer, yaitu data yang di peroleh dan di kumpulkan secara langsung dari Aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Kelompok data tersebut di peroleh dari hasil kuisioner yang di tujukan kepada Aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Malut sebagai responden
- b) Data Sekunder, yaitu data yang di peroleh dalam bentuk yang sudah jadi dan pengelolaannya sudah di bakukan oleh pihak- pihak lain sehingga penulis tinggal memanfaatkannya. Data sekunder ini di pergunakan sebagai pelengkap dari data primer seperti data daftar aparat (personil), laporan- laporan dan administrasi lainnya

D. Prosedur Pengumpulan Data

Adapun prosedur pengumpulan data yang di pakai oleh penulis dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dengan menggunakan bantuan Program SPSS For Windows, hasilnya akan di gunakan sebagai dasar dalam pembuktian yang diajukan. Sebelum menganalisis data untuk pembuktian hipotesis terlebih dahulu membuat Statistik Deskriptif dan melakukan pengujian data dengan menggunakan Uji Validitas dan Uji Reabilitas.

Statistik deskriptif, Di gunakan untuk memberikan gambaran secara umum mengenai profil responden, seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, jabatan dan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan angka rata-rata dan deviasi standar.

Uji Validitas, Menurut Santosa (2005 : 246), menjelaskan bahwa validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrument pengukur mampu mengukur apa yang seharusnya di ukur. Sedangkan menurut Arikunto (2006 : 168), menjelaskan

bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Instrument yang valid atau yang sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Dalam penelitian ini validitas yang di gunakan adalah validitas internal, yakni validitas yang di capai apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen secara keseluruhan. Suatu instrument di katakana valid jika *Rule of thumb* di atas 0,40 (hair dalam Tjiptono (2003 : 37).

Uji Reliabilitas, Menurut Santosa dalam Ashari, (2005 : 251), mendefinisikan reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dari mengukur gejala yang sama di lain kesempatan. Instrument yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrument yang sudah dapat di percaya yang reliable akan menghasilkan data yang dapat di percaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataan, maka berapa kalipun di ambil, tetap akan sama. Metode ini di lakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*, Dimana suatu kuesioner di katakana reliable jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,6. Santosa dalam Ashari (2005 : 251).

Pengujian Asumsi Klasik ([http:// www. Konsultastatistik.com/ 2009/ 03/ Uji- Asumsi- Klasik](http://www.Konsultastatistik.com/2009/03/Uji-Asumsi-Klasik))

Uji Normalitas, adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusinormal atau tidak.model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal.jadi uji normalitas bukan di lakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya.uji normalitas dapat di lakukan dengan uji histogram,uji normal.p plot,uji square, skewness dan kurtosis atau uji *kolmogrov smirnowv*.

Uji multikolinieritas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel terikatnya menjadi terganggu.

Uji Heterokedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu kepengamatan kepengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah dimana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain atau disebut homoskedastisitas.

Uji linearitas di gunakan untuk melihat apakah model yang di bangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Uji ini jarang di gunakan pada berbagai penelitian, karena biasanya model di bentuk berdasarkan telaah teoritis bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya adalah linear. Hubungan antara variabel yang secara teori bukan merupakan hubungan linear sebenarnya sudah tidak dapat di analisis dengan regresi linear.

(<http://www.konsultastatistik.com/2009/03/uji-asumsi-klasik>).

Pengujian Hipotesis

Pembuktian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik. Penelitian ini di lakukan terhadap variabel- variabel yang terkandung di dalam hipotesis Sulianto (2005 : 65), dengan langkah- langkah sebagai berikut:

a. Uji secara simultan (uji F)

$H_0 = 0$ Berarti secara keseluruhan tidak ada pengaruh antara variabel bebas dan tidak bebas

$H_a \neq 0$ Berarti ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas.

Pengujian dengan uji F variansya adalah dengan membandingkan F hitung (F_h) dengan F tabel (F_t) pada $\alpha = 0,05$ apabila hasil perhitungannya menunjukkan:

1) $F_h < F_t$ atau $\text{Sig.} > \alpha$, maka H_0 di terima dan H_a ditolak

Artinya variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat)

- 2) $F_h \geq F_t$ atau $\text{Sig.} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya variasi dari model regresi berhasil menerangkan variasi variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel tidak bebas (variabel terikat)

b. Uji secara parsial (Uji t)

$H_0 = 0$ Berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas.

$H_a \neq 0$ Berarti ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tidak bebas.

Pengujian dilakukan melalui Uji t dengan membandingkan t hitung (t_h) dengan t tabel (t_t) pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

- 1) $t_h < t_t$ atau $\text{Sig.} > \alpha$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

artinya variasi variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh antara dua variabel yang di Uji.

- 2) $t_h \geq t_t$ $\text{Sig.} < \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Artinya variasi variabel bebas dapat menerangkan variabel tidak bebas (variabel terikat) dan terdapat pengaruh di antara kedua variabel yang di Uji.

untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh secara keseluruhan di hitung koefisien determinasi multiplennya

(R^2). Jika R^2 yang di peroleh dari hasil perhitungan mendekati 1 (satu), maka semakin kuat model tersebut dapat menerangkan variabel tergantungnya.

Kemudian dilakukakan pengujian variansnya dengan Uji F.

Definisi Operasional Variabel

Guna menjelaskan variabel-variabel yang di analisis perlu di jelaskan definisi operasional untuk masing-masing variable adalah sebagai berikut :

1. Kinerja

Merupakan dependent variable atau variable bebas, penilaian di dasarkan nilai prestasi kinerja aparat polri yang di hasilkan dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja di sini merangkum pelaksanaan tugas pokok anggota polri pada Bidang Hukum dan Propam polda Maluku utara yang di anggap baik dan maksimal di dalam penyelesaian tugas pokoknya. Adapun indikator penilaian kinerja meliputi :

- a. Kuantitas kerja yang saya kerjakan ini melebihi rata-rata anggota lain
- b. Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya.
- c. Efisiensi pekerjaan saya melebihi rata-rata rekan-rekan anggota polri lainnya
- d. Saya berusaha lebih baik daripada seharusnya
- e. Saya berusaha kerjasama dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya
- f. Tanggung jawab saya terhadap amanah pekerjaan yang di berikan saat ini rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya
- g. Pemanfaatan waktu kerja saya rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya
- h. Kemampuan saya dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan rata-rata lebih baik dari rekan anggota polri lainnya

2. Kepemimpinan

Merupakan variable independen atau variabel terikat yang sangat menentukan dan mendukung dalam pencapaian kinerja yang maksimal dari

aparatus Polri bidang hukum dan bidang propam Polda Maluku Utara. Adapun indikator penilaian kepemimpinan meliputi :

- a. Atasan mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin dilakukan
- b. Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/ bagian, menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan
- c. Atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggungjawab dan mempraktekkan apa yang dikatakan
- d. Atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/ jabatan demi mencapai cita-cita organisasi/ unit
- e. Atasan membantu bawahan merasa dihargai dan membantu bawahan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi)
- f. Atasan selalu melakukan perubahan-perubahan (agen perubahan)
- g. Atasan bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan

3. Budaya organisasi

Merupakan variabel independen atau variabel terikat yang sangat menentukan dan mendukung dalam pencapaian kinerja yang maksimal dari aparat Polri bidang hukum dan bidang propam Polda Maluku Utara. Adapun indikator penilaian budaya organisasi meliputi :

- a. Saya memperoleh dukungan dari pimpinan untuk berinovasi dan mengambil risiko
- b. Saya berusaha menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail
- c. Saya memiliki integritas dalam melaksanakan tugas
- d. Saya berusaha untuk mengurangi risiko pekerjaan
- e. Pola komunikasi saya dalam organisasi menunjang pelaksanaan tugas

- f. Saya memusatkan perhatian pada hasil-hasil pekerjaan bukan pada teknik dan proses-proses yang di gunakan
- g. Saya bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja
- h. Saya mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi

E. Metode Analisis Data

Metode analisis yang di gunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linear berganda karena ada 2 variabel bebas (X) yang akan mempengaruhi variabel terikat (Y), yaitu :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Personil
- X1 = Kepemimpinan
- X2 = Budaya Organisasi
- e = Error
- a = Konstan
- b1, b2 = Koefisien Regresi

Adapun isi questioner penulis dalam penelitian ini adalah berdasarkan variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kinerja dengan pertanyaan :

- a. Kuantitas kerja yang saya kerjakan ini melebihi rata-rata anggota lain
- i. Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya.
- j. Efisiensi pekerjaan saya melebihi rata-rata rekan-rekan anggota polri lainnya
- k. Saya berusaha lebih baik daripada seharusnya
- l. Saya berusaha kerjasama dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya

- m. Tanggung jawab saya terhadap amanah pekerjaan yang di berikan saat ini rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya
- n. Pemanfaatan waktu kerja saya rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya
- o. Kemampuan saya dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan rata-rata lebih baik dari rekan anggota polri lainnya

2. Variabel Kepemimpinan dengan pertanyaan :

- h. Atasan mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin dilakukan
- i. Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/ bagian, menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang di inginkan kepada bawahan
- j. Atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggungjawab dan mempraktekkan apa yang dikatakan
- k. Atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/ jabatan demi mencapai cita-cita organisasi/ unit
- l. Atasan membantu bawahan merasa di hargai dan membantu bawahan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi)
- m. Atasan selalu melakukan perubahan-perubahan (agen perubahan)
- n. Atasan bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan

3. Variabel Budaya Organisasi dengan pertanyaan :

- i. Saya memperoleh dukungan dari pimpinan untuk berinovasi dan mengambil risiko
- j. Saya berusaha menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail
- k. Saya memiliki integritas dalam melaksanakan tugas

- l. Saya berusaha untuk mengurangi risiko pekerjaan
- m. Pola komunikasi saya dalam organisasi menunjang pelaksanaan tugas
- n. Saya memusatkan perhatian pada hasil-hasil pekerjaan bukan pada teknik dan proses-proses yang di gunakan
- o. Saya bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja
- p. Saya mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi

Adapun pengukuran quisioner yang di pergunakan penulis dalam penelitian ini adalah 5 pilihan yaitu : 1.) Sangat Baik, 2.) Tidak Baik, 3.) Ragu-Ragu 4.) Baik, 5.) Sangat Baik.

Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Seiring dengan di undangkannya Undang-Undang Nomor 40 Tahun 1999 tanggal 20 oktober 1999 Kabupaten Maluku Utara yang merupakan bagian dari Provinsi Maluku secara hukum terpisah dari Provinsi Maluku dan resmi menjadi Provinsi sendiri, yaitu Provinsi Maluku Utara. Bertitik tolak dari berdirinya provinsi Maluku utara, maka kepolisian Polres Maluku Utara dengan dikeluarkannya surat keputusan kepala kepolisian Negara republik Indonesia No.Pol : Kep/14/III/2003 tanggal 13 Maret 2003 Polres Maluku Utara berpisah dengan Kepolisian Daerah Maluku dan menjadi Kepolisian Daerah Maluku Utara. Sehingga secara otomatis Kepolisian Daerah (Polda) Maluku Utara sudah berdiri sendiri dan bertanggungjawab langsung dalam pelaksanaan tugasnya kepada Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri).

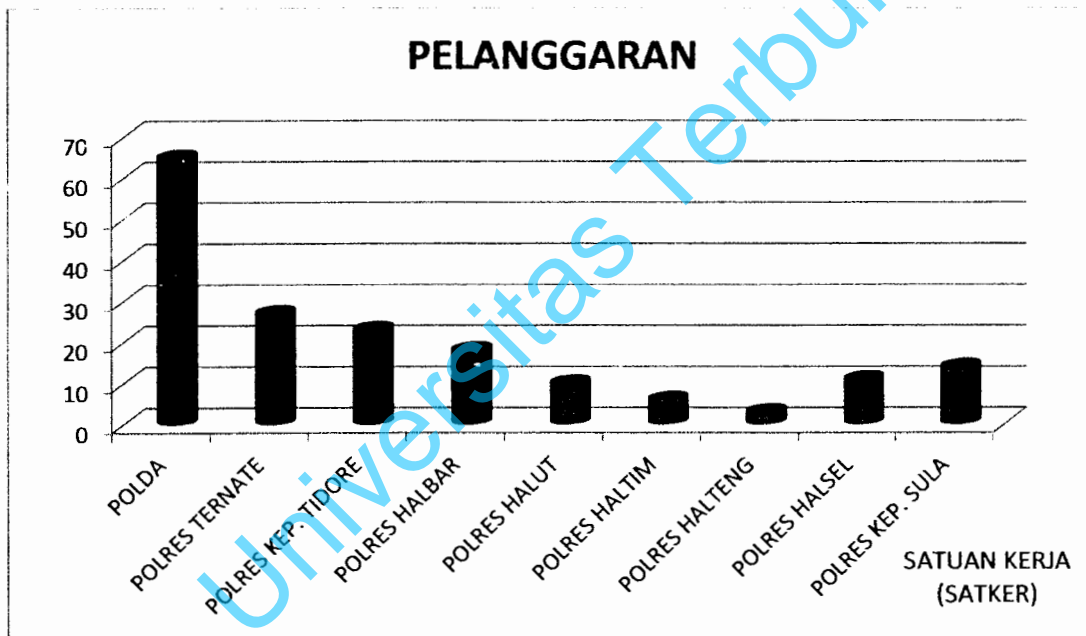
Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 pasal 13 Kepolisian Negara Republik Indonesia mempunyai tugas pokok yaitu : 1). Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat 2). Melakukan penegakkan hukum 3). Melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Begitupun berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 22 Tahun 2010 tentang susunan dan struktur organisasi polri tingkat polda, di mana di dalam pasal 75 mengatur tentang fungsi, peranan daripada Bidang Hukum dan Propam yaitu melakukan penegakkan hukum baik pelanggaran disiplin, kode etik dan pidana bagi anggota polri di lingkungan polda.

Kepolisian Daerah (Polda) Maluku Utara yang membawahi delapan (8) wilayah kerja yang tersebar di polres-polres yaitu : 1). Polres Ternate, 2). Polres Kepulauan Tidore 3), polres Halmahera Barat, 4). Polres Halmahera Utara, 5) Polres Halmahaera

Tengah, 6). Polres Halmahera Timur, 7) Polres Halmahera Selatan, 8). Polres Kepulauan Sula.

Satuan Kerja (Satker) Polda Maluku dan kedelapan (8) polres tersebut di atas yang tingkat pelanggaran personil polri yang sangat tinggi adalah : 1). Polda, 2). Polres Ternate, 3). Polres Kepulauan Tidore 4) Polres Halmahera Barat. Hal ini dapat dilihat dari data grafik pelanggaran Personil Polri Polda Maluku Utara tahun 2013 sebagai berikut :

Data Grafik Pelanggaran Personil Polri Polda Maluku Utara Dan Jajaran Polres Tahun 2013



- Satker Dengan Pelanggaran Tinggi
- Satker Dengan Pelanggaran Rendah

Sumber : Data Urmin Bid Propam Polda Maluku Tahun 2013

Ket :

- 4 satuan kerja yang tertinggi pelanggaran personil polri :

1. **Polda** : 65 Kasus, selesai : 25 kasus
2. **Polres ternate** : 27 kasus, selesai : 11 kasus
3. **Polres kepulauan tidore** : 23 kasus, selesai : 10 kasus
4. **Polres halbar** : 18 kasus, selesai : 7 kasus

Menurut Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 22 Tahun 2010 tanggal 10 oktober 2010 tentang Susunan Dan Struktur Organisasi Kepolisian Tingkat Polda menjelaskan secara umum bahwa Bidang Hukum Dan Propam merupakan Satuan Kerja (Satker) di lingkungan Polda Maluku Utara yang mempunyai tugas pokok sebagai pembantu Kapolda Maluku Utara dalam rangka terciptanya kepatuhan dan ketaatan hukum dan perundang undangan bagi anggota Polri Polda Maluku Utara.

Sebagai Satuan Kerja (satker) di lingkungan Kepolisian Daerah Maluku Utara Bidang Hukum Dan Propam melaksanakan tugas dan mempertanggung jawabkan tugasnya kepada Kapolda Maluku Utara, dimana tugas itu adalah melaksanakan penegakan hukum terhadap aparat Polri Polda Maluku Utara terutama yang menyangkut Pelanggaran Disiplin Dan Pelanggaran Kode Etik Profesi Polri sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Bagi Anggota Polri, Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2003 tentang pelaksanaan intitusional peradilan umum bagi anggota polri yang melakukan pelanggaran tindak pidana umum dan Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Polri.

Berkaitan dengan kepatuhan dan ketaatan anggota Polri Polda Maluku Utara terhadap hukum dan perundang-undangan terutama yang menyangkut dengan Pidana Disiplin Dan Kode Etik Profesi Polri peranan dan fungsi Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara di harapkan dapat berjalan secara maksimal sebagaimana yang di

amanatkan oleh undang-undang sebagaimana yang dia atur di dalam Peraturan Kapolri Nomor 22 Tahun 2010 tentang susunan dan struktur organisasi kepolisian tingkat polda, hal ini berkaitan erat dengan kualitas kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara, apabila hal ini dapat terwujud maka secara otomatis pelanggaran dan penyimpangan terhadap hukum dan perundang-undangan oleh Anggota Polri Polda Maluku Utara dapat menurun serta peranan dan tugas pokok dapat di laksanakan dengan baik.

Tabel 4.1 Gambaran umum jumlah personil bidang hukum polda Maluku utara

No	Nama satker	Aparat (personil)				Jumlah
		Pamen	Pama	Bintara	PNS	
1	Bidang hukum polda malut	1	1	7	1	10
2	Bag hukum (bag sumda) polres ternate		1	5		6
3	Bag hukum (bag sumda) polres tidore	1		5		6
4	Bag hukum (bag sumda) polres halbar	1		5		6
	Jumlah					28

Sumber: Data Urmin Bidang Hukum Polda Malut Tahun 2014

Tabel 4.2 Gambaran Umum Jumlah Personil Bidang Propam Polda Malut

No	Nama satker	Aparat (personil)				Jumlah
		Pamen	Pama	Bintara	PNS	
1	Bidang propam polda malut	3	2	41	1	47
2	Seksi propam polres ternate			7		8
3	Seksi propam polres tidore		1	8		9
4	Seksi propam polres halbar		1	8		9
	Jumlah					72

Sumber: Data Urmin Bid Propam Polda Malut 2014

B. Deskripsi Responden

Adapun responden pada penelitian ini penulis melakukan Wawancara terhadap responden sebanyak 100 orang yang terdiri dari : jenis kelamin Laki-Laki sebanyak 94 orang yaitu sama dengan 94 persen dari keseluruhan responden yang di teliti oleh Penulis dan jenis kelamin Perempuan sebanyak 6 orang yaitu sama dengan 6 persen dari keseluruhan responden yang di teliti oleh Penulis, hal ini menunjukkan bahwa aparat polri yang bekerja pada Bidang Hukum dan Propam di dominasi oleh jenis kelamin Laki-Laki ini di karenakan bahwa pekerjaan pada Bidang Hukum dan Propam sangat identik dan di gemari oleh Laki-Laki.

Di lihat dari aspek pendidikan responden yang di teliti dan di wawancarai oleh penulis pada penelitian ini meliputi : 1.) Strata 2 (S2) sebanyak 3 orang, ini sama dengan 3 persen dari banyaknya responden yang di wawancarai oleh penulis, 2.) Strata 1 (S1) sebanyak 11 orang, ini sama dengan 11 persen dari banyaknya responden yang di wawancarai oleh penulis, 3.) SMA sebanyak 86 orang, ini sama dengan 86 persen dari banyaknya responden yang di wawancarai oleh penulis, maka berdasarkan tingkat pendidikan yang di jelaskan di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan SMA lebih mendominasi yaitu 86 persen aparat polri yang bekerja pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Untuk itu di harapkan demi meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja aparat polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara pentingnya peningkatan Pendidikan terutama Strata 2 (S2) dan Strata 1 (S1) sehingga kedepan Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam lebih di dominasi yang memiliki pendidikan Strata 2 dan Strata 1, hal ini di maksudkan untuk meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

Sedangkan di lihat dari aspek kepangkatan atau golongan responden yang di wawancarai penulis dalam penelitian ini adalah : 1.) Pangkat (Golongan) II sebanyak 89 orang atau sama dengan 89 persen dari banyaknya responden yang di wawancarai oleh penulis, 2.) Pangkat (Golongan) III sebanyak 7 orang atau sama dengan 7 persen dari banyaknya responden yang di wawancarai oleh penulis, 3.) Pangkat (Golongan) IV sebanyak 4 orang atau sama dengan 4 persen dari banyaknya responden yang di wawancarai oleh penulis, hal ini menunjukkan bahwa golongan II lebih mendominasi Aparat Polri yang bekerja pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

1. Distribusi Variabel Penelitian

Tabel 4.3 Distribusi Variabel Kinerja (Y)

Item-item	Skor										Total		Rata-rata
	1		2		3		4		5		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Y _{1.1}	-	-	-	-	57	57.0	43	43.0	-	-	100	100.0	1.75
Y _{1.2}	-	-	1	1.0	52	52.0	47	47.0	-	-	100	100.0	1.92
Y _{1.3}	-	-	1	1.0	44	44.0	55	55.0	-	-	100	100.0	1.81
Y _{1.4}	-	-	1	1.0	44	44.0	55	55.0	-	-	100	100.0	1.81
Y _{1.5}	-	-	1	1.0	59	59.0	40	40.0	-	-	100	100.0	2.50
Y _{1.6}	-	-	1	1.0	52	52.0	47	47.0	-	-	100	100.0	1.92
Y _{1.7}	-	-	-	-	60	60.0	40	40.0	-	-	100	100.0	2.50
Y _{1.8}	-	-	3	3.0	47	47.0	50	50.0	-	-	100	100.0	2.00
Y _{1.9}	-	-	2	2.0	44	44.0	53	53.0	-	-	100	100.0	1.88

Sumber : Data primer yang telah di olah : 2014

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat di tunjukkan bahwa indikator kinerja (observerd) adalah valid, hal ini di tandai dengan nilai *Corrected Item – Total Correlation* > r tabel 0.40. pembuktian ini menunjukkan bahwa indikator

(*Observed*) yang di gunakan sebagai indikator dari konstruk (Laten Variabel) karena item-item dari indikator variable kinerja menunjukkan bahwa rata-rata responden yang menjawab pertanyaan $Y_{1.1}$ sebesar 1.75, $Y_{1.2}$ sebesar 1.92, $Y_{1.3}$ sebesar 1.81, $Y_{1.4}$ sebesar 1.81, $Y_{1.5}$ sebesar 2.50, $Y_{1.6}$ sebesar 1.92, $Y_{1.7}$ sebesar 2.50, $Y_{1.8}$ sebesar 2.00 dan $Y_{1.9}$ sebesar 1.88

Tabel 4.4 Distribusi Variabel Kepemimpinan (X_1)

Item-item	Skor										Total		Rata-rata
	1		2		3		4		5		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
$X_{1.1}$	-	-	-	-	74	74.0	26	26.0	-	-	100	100.0	1.35
$X_{1.2}$	-	-	1	1.0	53	53.0	46	46.0	-	-	100	100.0	1.88
$X_{1.3}$	-	-	3	3.0	40	40.0	57	57.0	-	-	100	100.0	2.50
$X_{1.4}$	-	-	2	2.0	44	44.0	53	53.0	1	1.0	100	100.0	1.88
$X_{1.5}$	-	-	1	1.0	55	55.0	44	44.0	-	-	100	100.0	1.81
$X_{1.6}$	-	-	2	2.0	54	54.0	44	44.0	-	-	100	100.0	1.85
$X_{1.7}$	-	-	4	4.0	68	68.0	28	28.0	-	-	100	100.0	1.47
$X_{1.8}$	-	-	2	2.0	21	21.0	75	75.0	1	1.0	100	100.0	1.33

Sumber : Data primer yang telah di olah : 2014

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat di tunjukkan bahwa indikator kinerja (*observed*) adalah valid, hal ini di tandai dengan nilai *Corrected Item – Total Correlation* > r tabel 0.40. pembuktian ini menunjukkan bahwa indikator (*Observed*) yang di gunakan sebagai indikator dari konstruk (Laten Variabel) karena item-item dari indikator variable kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden yang menjawab pertanyaan $X_{1.1}$ sebesar 1.35, $X_{1.2}$ sebesar 1.88, $X_{1.3}$ sebesar 2.50, $X_{1.4}$ sebesar 1.88, $X_{1.5}$ sebesar 1.81, $X_{1.6}$ sebesar 1.85, $X_{1.7}$ sebesar 1.47 dan $X_{1.8}$ sebesar 1.33.

Tabel 4.5 Distribusi Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Item-item	Skor										Total		Rata-rata
	1		2		3		4		5		F	%	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
X _{2.1}	-	-	3	3.0	72	72.0	25	25.0	-	-	100	100.0	1.38
X _{2.2}	-	-	6	6.0	51	51.0	42	42.0	1	1.0	100	100.0	1.96
X _{2.3}	-	-	3	3.0	37	37.0	59	59.0	1	1.0	100	100.0	1.69
X _{2.4}	-	-	2	2.0	48	48.0	48	48.0	2	2.0	100	100.0	2.08
X _{2.5}	-	-	6	6.0	74	74.0	20	20.0	-	-	100	100.0	1.35
X _{2.6}	-	-	5	5.0	45	45.0	50	50.0	-	-	100	100.0	2.00
X _{2.7}	-	-	1	1.0	47	47.0	51	51.0	1	1.0	100	100.0	1.96

Sumber : Data primer yang telah di olah : 2014

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat di tunjukkan bahwa indikator kinerja (observerd) adalah valid, hal ini di tandai dengan nilai *Corrected Item – Total Correlation* > r tabel 0.40. pembuktian ini menunjukkan bahwa indikator (*Observed*) yang di gunakan sebagai indikator dari konstruk (Laten Variabel) karena item-item dari indikator variable kepemimpinan. Hal ini dari Data tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata responden yang menjawab pertanyaan X_{2.1} sebesar 1.38, X_{2.2} sebesar 1.96, X_{2.3} sebesar 1.69, X_{2.4} sebesar 2.08, X_{2.5} sebesar 1.35, X_{2.6} sebesar 2.00 dan X_{2.7} sebesar 1.96.

2. Teknik Pengolahan Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya suatu quisioner. Quisioner di katakan valid jika pertanyaan pada quisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur quisioner tersebut. Pengujian validitas menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) yang di gunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan

sebuah variabel dan menunjukkan sejauh mana ketepatan suatu alat ukur dalam melaksanakan fungsi ukurnya.

Pada tabel Reliability Statistics, lihat nilai Cronbach's Alpha Based on Standardized Items, nilai tersebut merupakan nilai reliabilitas tes secara keseluruhan, semakin besar nilainya berarti semakin reliabel. Menurut Sekaran (2003) bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70.

Hasil analisis korelasi pearson item pertanyaan variable kinerja untuk uji validitas Item pertanyaan dikatakan valid apabila mencapai nilai 0,30. Untuk membandingkan dengan nilai 0,30, lihat nilai total pada baris pearson correlation dan lihat baris sig. (2-tailed)

Pengujian validitas yang menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) yang di gunakan untuk keperluan pengujian dan konfirmasi terhadap hipotesis yang lebih dulu di buat tentang hubungan suatu konstruk dengan item-itemnya. Instrument yang valid atau yang shahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Instrument di katakan valid jika Rule Of Thumb di atas 0.40 Hair dalam Tjiptono dkk (2003:37). Dari data analisis dengan nilai alpha tersebut menunjukkan bahwa nilai cukup tinggi di atas standar.

Hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS 16, menunjukkan hasil bahwa semua item pertanyaan dalam angka valid dan reliable. Dengan demikian di katakana reliable dan dapat di pergunakan untuk penelitian.

Tabel 4.6 Hasil Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item-Item	Loading	Alpha Cronbach	Keterangan
Y	Y1	1.75	18.09	Valid dan Reliabel
	Y2	1.92		
	Y3	1.81		
	Y4	1.81		
	Y5	2.50		
	Y6	1.92		
	Y7	2.50		
	Y8	2.00		
	Y9	1.88		
X1	X ₁ 1	1.35	14.07	Valid dan Reliabel
	X ₁ 2	1.88		
	X ₁ 3	2.50		
	X ₁ 4	1.88		
	X ₁ 5	1.81		
	X ₁ 6	1.85		
	X ₁ 7	1.47		
	X ₁ 8	1.33		
X2	X ₂ 1	1.38	12.42	Valid dan Reliabel
	X ₂ 2	1.96		
	X ₂ 3	1.69		
	X ₂ 4	2.08		
	X ₂ 5	1.35		
	X ₂ 6	2.00		
	X ₂ 7	1.96		

Sumber Data : Olahan (2014).

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang di gunakan. Instrument di katakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang di pergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat di gunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur Sugiyono (2004 : 137). Dengan demikian, instrument yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur. Item instrument di anggap valid jika lebih besar dari 0.3 atau bias juga dengan membandingkannya dengan r tabel. Jika r di hitung > r tabel maka valid.

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pernyataan-pernyataan pada kuisioner yang harus di buang atau dig anti karean di anggap tidak relevan. Nilai koefisien reliabilitas yang baik adalah di atas 0.7 (cukup baik). Di atas 0.8 (baik). Pengukuran validitas dan reliabilitas mutlak di lakukan, karena jika instrumen yang di gunakan sudah tidak valid dan reliable maka di pastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan reliable. Sugiyono (2007 : 137).

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas variable Kinerja, Budaya dan kepemimpinan. Menurut Sugiono (2004:137) Untuk uji ini variabel dikatakan valid apabila berada pada nilainya mencapai angka berikut dengan keputusan :

Jika $\alpha > 0,90$ maka reliabilitas sempurna

Jika α antara 0,70 – 0,90 maka reliabilitas tinggi

Jika α antara 0,50 – 0,70 maka reliabilitas moderat

Jika $\alpha < 0,50$ maka reliabilitas rendah

Hasil Uji reliabilitas variable Kinerja, Budaya dan kepemimpinan.

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.788	3

Sumber : Data Olahan : 2014

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja	6.8473	.159	.648	.423	.669
Kepemimpinan	6.9176	.145	.619	.384	.715
Budaya	6.8675	.195	.616	.384	.722

Sumber : Data Olahan : 2014

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa uji reliabilitas nilai cronbach alpha sebesar 780 dan nilai standardized item sebesar 788 dan N of Items sebesar 3. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa secara simultan dan serentak variabel kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

4. Uji Asumsi Klasik

Asumsi-asumsi pokok dalam regresi berganda harus dipenuhi agar nilai koefisien regresi yang dihasilkan baik atau tidak bisa Suharyadi dalam Purwanto (2009:87). Oleh karena itu, perlu dilakukan uji asumsi klasik yang memungkinkan pendeteksian pelanggaran asumsi tersebut.

Beberapa pelanggaran asumsi adalah sebagai berikut:

1. Multikolinieritas (antar variabel independen ada korelasi)

Jika korelasi antar variabel independen lebih kecil daripada koefisien determinasi (R^2) maka tidak terjadi multikolinieritas Suharyadi dalam Purwanto, (2009:87). Untuk melihat korelasi antar variabel independen, dengan melihat nilai Pearson Correlation antar variabel pada tabel Correlations dalam output uji regresi.

2. Heteroskedastisitas (varians atau residu tidak konstan)

Jika pada scatter plot tidak tampak adanya suatu pola tertentu pada sebaran data dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heteroskedastisitas Ghozali (2005:45). Jika korelasi rank Spearman lebih kecil daripada nilai t-tabel maka tidak terjadi heteroskedastisitas Suharyadi dalam Purwanto (2009:87). Nilai t-tabel dilihat dengan cara melihat tabel distribusi t-student dengan $df=n-k$ (n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel) dan tingkat signifikansi 5% untuk uji dua arah.

Hasil Analisis :

Tabel 4.8 Uji Asumsi Klasik
Correlations

			Kinerja	Kepemimpinan	Budaya
Spearman's rho	Kinerja	Correlation Coefficient	1.000	.629**	.604**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	100	100	100
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	.629**	1.000	.536**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	100	100	100
	Budaya	Correlation Coefficient	.604**	.536**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Olahan : 2014

3. Autokorelasi (antar data pengamatan berkorelasi) jika nilainya berada di antara -2 dan +2 maka tidak terjadi autokorelasi. Uji ini dilakukan apabila

datanya *time series* (data tahunan/data skunder) bukan *crosection*(data primer)

5. Uji Regresi Berganda

1. Tabel Descriptive Statistics --> menampilkan mean (rata-rata), deviasi standar, dan jumlah sample (N).

Hasil Analisisnya :

Tabel 4.9 Uji Regresi Berganda

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.4689	.23667	100
Kepemimpina n	3.3986	.26184	100
Budaya	3.4488	.19307	100

Sumber : Data Olahan : 2014

Dari tabel di atas 4.8 di atas menunjukkan bahwa N sebesar 100 untuk semua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, demikian pula variabel terikat yaitu kinerja dengan nilai N sama dengan 100, dengan demikian dapat di simpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas kepemimpinan X_1 dan variabel Budaya organisasi (X_2) terhadap variabel terikat kinerja (Y) menunjukkan koefisien korelasi dan tingkat ketepatan garis regresi yang di bentuk.

2. Tabel Correlations:

- a. Pearson Correlation: jika nilainya mendekati 1 maka hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara variabel dependen dan independen
- b. Sig. (1-tailed): jika nilainya $<0,05$ maka terdapat korelasi antara variabel dependen dan independen

Hasil Analisisnya :

Tabel 4.10 Korelasi antar variabel

		Correlations		
		Kinerja	Kepemimpina n	Budaya
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.568	.568
	Kepemimpina n	.568	1.000	.526
	Budaya	.568	.526	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Kepemimpina n	.000	.	.000
	Budaya	.000	.000	.
N	Kinerja	100	100	100
	Kepemimpina n	100	100	100
	Budaya	100	100	100

Sumber : Data Olahan : 2014

3. Tabel Model Summary:

- R Square: menggambarkan bahwa% variabel y (dependen) dapat dijelaskan oleh variabel x (independen). Sedangkan sisanya (100%-....%) dijelaskan oleh variabel yang lain. R square berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil angka R square, semakin lemah hubungan kedua variabel.
- Durbin-Watson: jika nilainya berada di antara -2 dan +2 maka tidak terjadi autokorelasi.

Hasil Analisisnya :

Tabel 4.11 Uji Regresi Berganda

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.650 ^a	.423	.411	.18161	1.863

a. Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Olahan : 2014

4. Tabel ANOVA:

a. Jika Sig. $<0,05$ maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel y

b. Jika Sig. $>0,05$ maka model regresi tidak dapat dipakai untuk memprediksi variabel y

Hasil Analisisnya :

Tabel 4.12 Uji Regresi Berganda

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regressi on	2.346	2	1.173	35.566	.000 ^b
	Residual	3.199	97	.033		
	Total	5.545	99			
a. Dependent Variable: Kinerja						
b. Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan						

Sumber : Data Olahan : 2014

5. Tabel Coefficients

a. Jika Sig. $<0,05$ maka variabel x benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap variabel y

b. Jika Sig. $>0,05$ maka variabel x tidak berpengaruh terhadap variabel y

Hasil Analisisnya :

Tabel 4.13 Uji Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.751	.335		2.240	.027
	Kepemimpinan	.337	.082	.373	4.108	.000
	Budaya	.456	.111	.372	4.104	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Olahan : 2014

6. Tabel Casewise Diagnostics:

Semakin kecil Residual atau Standardized Residual akan semakin baik bagi persamaan regresi dalam memprediksi data.

Hasil Analisisnya :

Tabel 4.14 Uji Regresi Berganda

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
12	3.750	3.67	2.9857	.68099

a. Dependent Variable: Kinerja
Sumber : Data Olahan : 2014

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9857	3.8658	3.4689	.15394	100
Residual	-3.7005	.68099	.00000	.17976	100
Std. Predicted Value	-3.139	2.579	.000	1.000	100
Std. Residual	-2.038	3.750	.000	.990	100

a. Dependent Variable: Kinerja

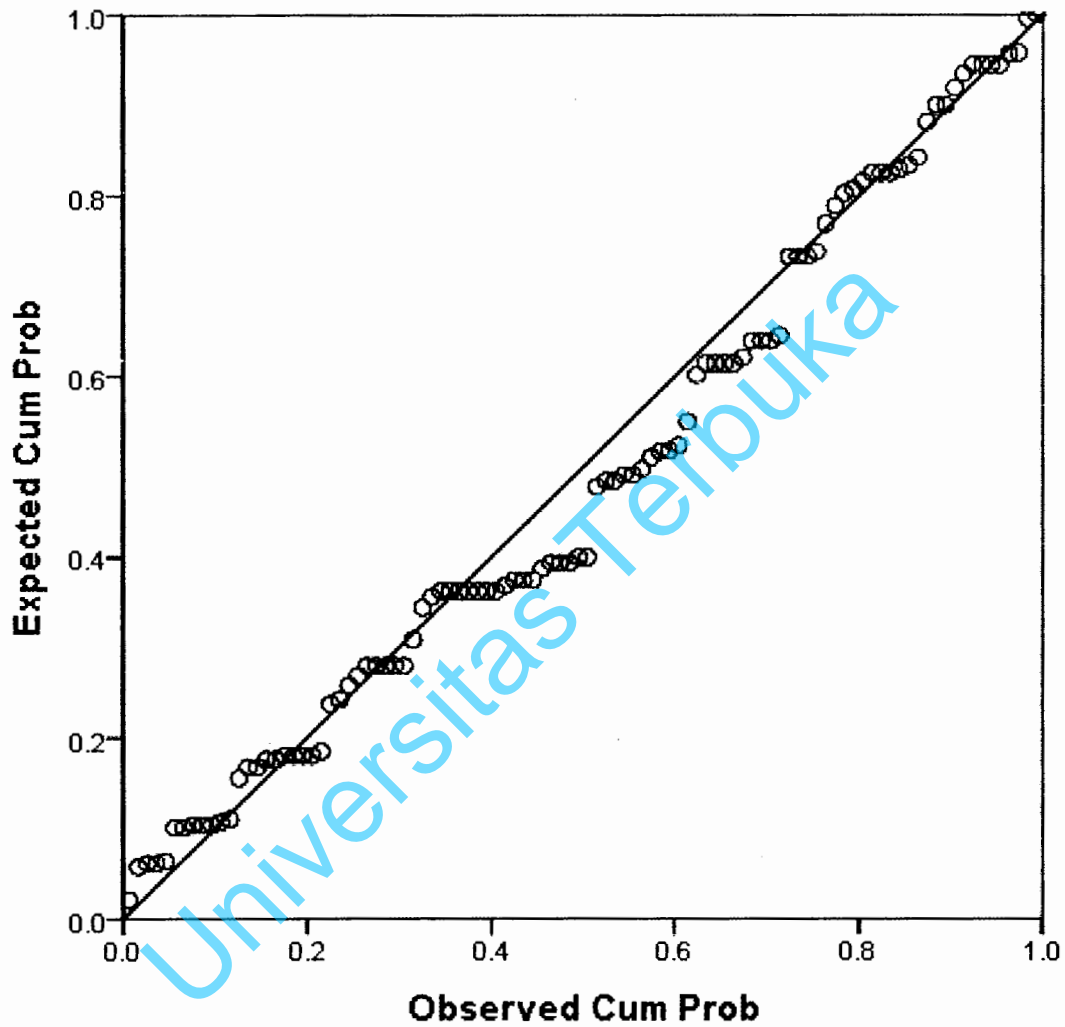
Sumber : Data Olahan : 2014

7. Grafik Normal P-P Plot of Regression Star

Jika sebaran data tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpencar jauh dari garis lurus) maka persyaratan Normalitas bisa dipenuhi.

Hasil Analisisnya :

Gambar 4.1 Grafik Normal P-P Plot Of Regression Star



Sumber : Data Olahan : 2014

C. Pembahasan

Kepemimpinan Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku utara pada penelitian peneliti ini yaitu kepemimpinan yang sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat atau terpusat pada pimpinan atau atasan, di mana struktur organisasi atau birokrasi yang menerapkan hierarki, di mana mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan atau satuan kerja yang lebih tinggi sehingga pejabat birokrasi atau aparat polri yang langsung berhubungan dengan pengguna jasa atau bawahan sering tidak memiliki wewenang atau kewenangan yang memadai. Dan budaya organisasi polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara pada penelitian penulis ini yaitu bahwa secara mental dan perilaku aparat polri yang masih di temukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalism yaitu bawahan di hadapan pimpinan atau atasan seorang aparat polri yang merupakan bawahan sulit untuk menunjukkan penolakkannya atau suatu ide dan gagasan, di mana penolakan atas idea tau gagasan pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan (atasan) dengan bawahan (anggota) sehingga inovasi dan kreatifitas Aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara masih relatif rendah.

Menurut Prof. Satjipto Rahardjo (2003 : 25) etika kepemimpinan yang di harapkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah seperangkat aturan dan norma-norma kepolisian di tingkat wilayah yang menjadi pedoman *rule of conduct* bagi seluruh aktifitas anggota lebih khusus lagi bagi jajaran pimpinan polri di tingkat kewilayahaan. Etika kepemimpinan terinternalisasi dan di praktekkan dalam setiap aktifitas oelh seluruh anggota menjadikan pencapaian tugas pokok dan fungsi kepolisian menjadi lebih efektif.

Sebagai sebuah organisasi profesi, polisi telah di lengkapi dengan seperangkat tata nilai dan norma yang menjadi etika bagi setiap anggotanya, tanpa memandang derajat kepangkatan. Seperti tercantum di dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia , pada Pasal 21 yang mengatur persyaratan sebagai Anggota Kepolisian Republik Indonesia antara lain di sebutkan, Warga Negara Indonesia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, setia kepada Negara Republik Indonesia berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945. Tidak pernah di Pidana karena melakukan kejahatan, berwibawa, jujur, adil dan berkelakuan tidak tercela.

Hasil analisis penelitian ini membuktikan dan menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Pengaruh positif dan signifikan yang di jelaskan di atas mengandung arti dan bermakna bahwa terjadi peningkatan pada variabel kepemimpinan melalui indikator yang di teliti atau yang di kaji, hal ini dapat terlihat dari hasil penelitian penulis melalui kuisioner variabel kepemimpinan point 4 yang berbunyi “atasan membantu bawahan merasa di hargai dan membantu bawahan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi)”, dengan Cumulative Percent 100.0, begitupun melalui kuisioner penelitian penulis terhadap variabel Budaya Organisasi di point 5 yang berbunyi “pola komunikasi saya dalam organisasi menunjang pelaksanaan tugas”, dengan Cumulative Percent 100.0

Maka dengan demikian baik variabel kepemimpinan maupun variabel budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara sehingga hal ini dapat mewujudkan Reformasi Birokrasi Polri serta tercapainya grand strategi polri, di mana akan tercapai tiga tahapan dalam kebutuhan

publik terhadap pelayanan polri yang meliputi : 1). Membangun kepercayaan internal polri yang merupakan faktor penting dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan peranan polri serta merupakan awal dari perubahan menuju pematapan kepercayaan masyarakat yang meliputi : kepemimpinan, sumber dana, sumber daya manusia, kemampuan hukum serta sarana dan prasarana pendukung visi dan misi polri, 2). Membangun kerja sama atau kemitraan yang erat dengan berbagai pihak yang terkait dengan fungsi kepolisian Negara republik Indonesia dalam hal penegakkan hukum, ketertiban serta pelayanan, perlindungan, pengayoman untuk mencapai dan menciptakan rasa aman bagi masyarakat. 3). Membangun kemampuan pelayanan publik yang unggul guna mewujudkan good government polri, profesionalisme sumber daya manusia, implementasi teknologi dan informasi, infrastruktur guna membangun kapasitas polri yang kredible di mata masyarakat nasional, regional dan internasional.

Reformasi birokrasi polri (RBP) di laksanakan dengan tiga sasaran dan 8 area perubahan yang meliputi : 1). Sasaran reformasi polri yaitu : terwujudnya pemerintahan yang bersidang dan bebas dari korupsi, kolusi dna nepotisme, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatnya kapabilitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, sedangkan 8 area perubahan yaitu : organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan mind set dan culture set aparatur.

Apabila hal ini dapat tercapai maka pencapaian kinerja dapat di laksanakan secara maksimal sebagaimana yang di jelaskan di dalam Peraturan Kapolri Nomor 18 Tahun 2012 Pasal 17 tentang indikator kinerja di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia terutama yang menyangkut indikator dampak yaitu gambaran mengenai akibat yang di timbulkan secara langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan atau outcome pada tingkat lebih tinggi.

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Prof. Satjipto Rahardjo (2003 : 25) Guru Besar Universitas Diponegoro mengatakan bahwa polisi biasanya menghadapi berbagai pilihan untuk mencapai tujuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Maka penilaian terhadap seorang Polisi di dasarkan pada bagaimana ia mampu membuat pilihan tindakan yang benar dengan tujuan yang benar, secara singkat Polisi yang baik melalui kepemimpinannya mampu menjadikan moralitas yang baik sebagai bagian integral dari pekerjaannya, dalam pekerjaannya Polisi di perbolehkan menggunakan kekerasan yang di tujukan untuk mencapai satu dari sekian tujuan moral yaitu kelangsungan hidup manusia.

Sehingga metode kepemimpinan yang di harapkan oleh Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara adalah kepemimpinan yang memiliki daya untuk mendorong dan mengarahkan bawahannya atau personil untuk bergerak sesuai dengan tugas pokok, fungsi, peranan serta tujuan kepolisian, kepemimpinan dalam satu organisasi menentukan Struktur, Sistem dan Budaya Kerja yang terpelihara dan di kembangkan sehingga terjadi gerak dan kemajuan bersama-sama untuk menjadi misi dan kemajuan kepolisian dalam hal ini Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara.

Metode kepemimpinan yang baik dan efektif yang dapat di terapkan ke Aparat Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku utara yaitu kepemimpinan yang menggerakkan seluruh potensi di semua bidang satuan dengan menerapkan reward atau hadiah dan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi, yang merupakan bagian dari penilaian atau rapor aparat atau bawahan yang merupakan assessment yang menjadi bahan rujukan utama pada promosi kenaikan pangkat,

mendapatkan jabatan, penugasan khusus, keikutsertaan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi

Sedangkan punishment di lakukan sebagai hukuman kepada mereka atau kepada bawahan yang melakukan pelanggaran baik pelanggaran disiplin, Pelanggaran Kode Etik dan Pelanggaran Pidana, Penerapan Hukuman disesuaikan dengan peraturan dan perundang-undangan terutama Peraturan Kapolri sehingga pemberian hukuman tidak di dasarkan kepada perasaan suka atau tidak suka atasan atau pimpinan terhadap bawahannya, dengan metode ini apabila berjalan dengan baik maka di harapkan Organisasi Kepolisian khususnya Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara akan berjalan dengan baik.

Kepemimpinan yang di terapkan dan di lakukan oleh atasan (pimpinan) pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara terhadap bawahannya dalam rangka melaksanakan fungsi, peranan dan tugas pokok di dalam memberikan pelayanan kepada Aparat Polri Polda Maluku Utara guna melakukan penegakkan hukum di lingkungan Kepolisian Daerah Maluku Utara sebagaimana yang di amanatkan dan di jelaskan di dalam Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 22 Tahun 2010 tentang susunan dan struktur organisasi tingkat kepolisian daerah yaitu kepemimpinan yang bersifat dan menganut sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat atau terpusat pada pimpinan atau atasan di mana struktur organisasi dan birokrasi yang di terapkan dan di laksanakan di lapangan bersifat hierarki.

Di mana mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan atau satuan kerja (Satker) yang lebih tinggi sehingga pejabat birokrasi atau aparat polri yang langsung berhubungan dalam rangka memberikan pelayanan kepada aparat polri (pengguna jasa) atau dengan kata lain seorang bawahan sering

tidak memiliki wewenang atau kewenangan yang menadai dan lebih maksimal. Kepemimpinan ini dapat diartikan dan di golongankan kepemimpinan secara militeristik.

Menurut Hersey Blanhard dalam Wursanto (2003:269), seorang pemimpin yang bersifat militeristik yaitu pemimpin yang memiliki sifat antara lain sebagai berikut : 1). Untuk menggerakkan bawahnya ia menggunakan sistem perintah yang biasa di gunakan dalam ketentaraan (militer). 2) Gerak-geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya. 3) Senang akan formalitas yang berlebih-lebihan. 4) Menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya. 5) Senang akan upacara-upacara untuk berbagai-bagai keadaan. 6) Tidak menerima kritik dari bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian penulis di temukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis melalui variabel kepemimpinan yang di kaitan dengan jawaban quisioner yang di wawancarai penulis menunjukkan kumulatif percent 100.00 dan hal ini dapat di katakan bahwa variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) aparat polri pada bidang hukum polda Maluku utara. Dari hasil penelitian penulis hal ini relevan dan identik dengan teori-teori kepemimpinan yang di kemukakan oleh beberapa pakar dengan penjelasan yang di sampaikan oleh : Hasibuan (2007:170), Rivai (2004:2), Werren Bennits (2004.4:27), dan Hersey Blanhard dalam Wursanto (2003:269).

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Metode organisasi yang di harapkan oleh Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara yaitu model budaya organisasi yang ideal dengan memiliki sifat yaitu : a). kuat, artinya budaya organisasi yang di kembangkan oleh organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu organisasi atau bawahan untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi polri.

Selain itu budaya organisasi yang di bangun tersebut harus mampu mendorong para pelaku organisasi itu sendiri untuk mencapai tujuan, sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi social dan norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mampu bekerja mengekspresikan potensi dalam arah dan tujuan yang sama serta dalam semangat yang sama pula. b). dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasi yang dibangun oleh polri dalam hal ini bidang hukum dan propam polda Maluku utara harus fleksibel dan responsive terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi seperti tuntutan stake holder eksternal dan perubahan lingkungan, perkembangan hukum, ekonomi, politik, sosial dan teknologi informasi.

Sebagai organisasi yang bersifat kuat polri sudah memiliki perangkat aturan dan perundang-undangan yang terdapat di dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 di dalam Bab 5 dan Pasal 31 yang menyebutkan bahwa Pejabat Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya harus memiliki kemampuan profesi serta di dalam pasal 32 ayat 1 menyebutkan bahwa pembinaan kemampuan Profesi Pejabat Kepolisian Negara Republik Indonesia di selenggarakan melalui pembinaan etika profesi dan

pengembangan pengetahuan serta pengalamannya di Bidang Teknis Kepolisian melalui pendidikan, pelatihan dan penugasan yang secara berjenjang dan berkelanjutan.

Budaya organisasi yang diterapkan dan dilakukan oleh Organisasi Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara dalam rangka melaksanakan fungsi, peranan dan tugas pokok di dalam memberikan pelayanan kepada aparat polri polda Maluku utara guna melaksanakan penegakkan hukum di lingkungan Kepolisian Daerah Maluku Utara sebagaimana yang di amanatkan dan di jelaskan di dalam Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 22 Tahun 2010 tentang susunan dan struktur organisasi tingkat kepolisian daerah adalah budaya organisasi yang secara mental dan perilaku masih menerapkan dan di temukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat dan menganut sistem paternalisme yaitu Aparat Polri pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara yang merupakan pelaksana di lapangan (bawahan) sulit untuk menunjukkan penolakkannya atau menyampaikan suatu ide-ide atau gagasan sebab penolakan terhadap idea tau gagasan atasan (pimpinan) secara terbuka dapat berakibat dan berdampak kepada terjadinya konflik antara pimpinan (atasan) dan pelaksana di lapangan yang memberikan pelayanan dalam hal ini adalah bawahan sehingga berakibat kepada inovasi dan kreatifitas aparat polri bidang hukum dan bidang propam dalam hal ini adalah bawahan masih relatif rendah.

Penjelasan di atas sangat identik dan sejalan dengan teori yang di kemukakan oleh Setiono (2000.100) yang mengemukakan dan menjelaskan bahwa ada beberapa kendala yang berkaitan dengan kultur dan tradisi yang dapat di jadikan variabel pengukuran masyarakat dalam kinerja birokrasi, mentalitas pegawai adalah keadaan mental (pikiran, rohani, batin, jiwa) watak, tabiat atau

metode berfikir yang di miliki aparat yang mempengaruhi pola kerja melalui hubungannya dengan lingkungan di mana ia bekerja, pola tindak, pola pikir aparat dalam melaksanakan pekerjaan di tempat di mana ia bekerja dapat mendorong aparat birokrasi bekerja secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian penulis di temukan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penelitian penulis melalui variabel Budaya Organisasi yang di kaitkan dengan jawaban quisioner yang di wawancarai penulis menunjukkan cumulatif percent 100.00 dan hal ini dapat di katakan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) aparat polri pada bidang hukum polda Maluku utara. Dari hasil penelitian penulis hal ini relevan dan identik dengan teori-teori Budaya Organisasi yang di kemukakan oleh beberapa pakar dengan penjelasan yang di sampaikan oleh : Luthans (2002:122), Robbins (2003:721), Kanisius (2012:148), Mondyand Noe (1996:27), Schein (1992:51).

Dalam hal berpengaruh signifikan dan mempunyai hubungan yang positif antara variabel independen kepemimpinan (X_1), dan Variabel independen budaya organisasi (X_2) terhadap variabel dependen kinerja (Y) hal ini dapat terlihat dan di dukung dengan jawaban responden yang di teliti oleh penulis pada masing-masing indikator variabel, baik indikator variabel kepemimpinan di mana jawaban yang presentasinya tinggi yaitu pada quisioner jawaban nomor 4 dengan presentase (Cumulative Percent) 100.0 begitupun pada indikator variabel budaya organisasi di mana jawaban responden yang presentasinya tinggi yaitu jawaban nomor 5 dengan presentase (Cumulative Percent) 100.0, dengan demikian kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang baik dari

Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara maka akan terwujud pula kinerja dari Aparat Polri Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara yang baik pula serta maksimal dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya hal ini sangat relevan dengan Reformasi Birokrasi Polri dan mencapai grand strategi polri yaitu terwujudnya dan meningkatnya kualitas pelayanan publik sebagaimana yang di jelaskan di dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi Pemerintahan.

Dari hasil penelitian penulis sebagaimana yang di jelaskan di atas terhadap kinerja aparat polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara, temuan ini mendukung juga hasil penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh : Nurjanah (2008), Ratna Kusumawati (2008), Riski Putri Utami (2010).

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berhubungan pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa Variable Kepemimpinan (X1) dan Variabel Budaya Organisasi (X2) mempunyai pengaruh yang Positif dan Signifikan terhadap kinerja (Y) Aparat Polri pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Hal ini dapat di buktikan dan di dukung oleh jawaban responden yang di wawancarai oleh penulis di empat satuan kerja di Polda Maluku Utara yaitu Satuan Kerja Polda, Satuan Kerja Polres Ternate, Satuan Kerja Polres Tidore dan Satuan Kerja Polres Halmahera Barat, di mana melalui kuisisioner pada variabel pertanyaan Kepemimpinan bahwa atasan mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh apa yang ingin ia lalukan serta atasan selalu melakukan perubahan-perubahan (agen perubahan) dengan demikian Kepemimpinan yang di terapkan dapat meningkatkan kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara. Dengan demikian reformasi birokrasi polri khususnya di Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara dapat terwujud dan terlaksana di dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

2. Bertitik tolak dari masalah penelitian yang berkaitan dengan Budaya Organisasi yang berpengaruh Positif dan Signifikan dalam rangka meningkatkan Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara, Hal ini dapat di buktikan dan di dukung oleh jawaban responden yang di wawancarai oleh penulis di empat satuan kerja di Polda Maluku Utara yaitu Satuan Kerja Polda, Satuan Kerja Polres Ternate, Satuan Kerja Polres Tidore dan Satuan Kerja Polres Halmahera Barat, di mana melalui kuisisioner pada variabel Budaya Organisasi yaitu pola komunikasi saya dalam organisasi menunjang pelaksanaan tugas serta jawaban responden yang di wawancara oleh penulis dengan pertanyaan pada variabel budaya organisasi yaitu saya memperoleh dukungan dari pimpinan untuk berinovasi dan mengambil resiko, apabila hal ini dapat terlaksana dengan baik maka Budaya Organisasi yang ideal pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara yaitu Budaya Organisasi yang kuat, serta Budaya Organisasi yang Dinamis dan Adatif dapat terwujud di dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
3. Kebutuhan akan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi yang baik berdasarkan Visi dan Misi Polri sangat di dambakan oleh Aparat Polri Pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara dalam rangka meningkatkan kinerja guna melaksanakan tugas pokok, fungsi dan peranan secara maksimal sesuai dengan hukum dan perundang-undangan serta mewujudkan Reformasi Birokrasi Polri dan tercapainya Grand Strategi Polri di dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yaitu membangun kepercayaan, membangun kerjasama yang erat dengan berbagai pihak serta membangun kemampuan Pelayanan Publik yang unggul guna mewujudkan Good Government dan Profesionalisme Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia.

B. Saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan diatas, maka untuk bermanfaatnya penulisan ini, maka penulis mencoba merekomendasikan beberapa hal dalam rangka terwujudnya peningkatan Kinerja Aparat Polri pada Bidang Hukum Dan Propam Polda Maluku Utara di yaitu :

1. Hendaknya Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara memiliki Atasan dengan kepemimpinan di mana mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin dia lakukan serta atasan (Pimpinan) yang selalu melakukan perubahan-perubahan (Agen Perubahan) guna terwujudnya Reformasi Birokrasi Polri dan Grand Strategi Polri.
2. Budaya Organisasi pada Bidang Hukum dan Propam Polda Maluku Utara selalu di terapkan bawahan yang memperoleh dukungan dari pimpinan untuk berinovasi dan mengambil resiko serta selalu di terapkan pola Komunikasi dalam Organisasi antara Pimpinan (Atasan) dan Bawahan dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas guna terwujudnya Reformasi Birokrasi Polri Dan Grand Strategi Polri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Biro Asisten Perencanaan Polda Maluku Utara. (2013). *Rencana Strategik Polda Maluku*.
- Boedjioewono. (2001). Populasi atau Universe sebagai keseluruhan objek yang di teliti.
- Bernadine dan Russel. (2013). Pengukuran dan Penilaian Kinerja. elfriza.blogspot.com/2013/11. Tanggal 10 Februari 2014.
- Brahmasari. (1994). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan. Jurnal <http://pusdik2.petra.ac.id>
- Dwiyanto. (1995). Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, Jakarta
- Gustomo. (2010). *Pengaruh Nilai Personal Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal, <http://www.sbu.itb.ac.id>.
- Hasibuan. (2007). *Kepemimpinan Menurut Pakar*. doclibrarybinus.ac.id/ecolls/ethesisdoc/2010,2-00411min%202.doc. Diunduh Tanggal 10 Februari 2014.
- Kusumawati, Ratna. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. <http://www.google.co.id/62577051.d.bmk>. Diunduh Tanggal 15 Februari 2014.
- Lako, Andreas. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Nurwati. (2011). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. jurnal, jam.ug.ac.id, Tanggal 15 Februari 2014.
- Peraturan Menpan Nomor 20 tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi Pemerintahan.
- Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 22 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Tingkat Polda dan Peraturan Kapolri (Perkap) 23 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Tingkat Polres.
- Robins. (1996). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Hadyana Pudjatmoko. Jakarta: Prenhallindo.
- Rivai. (2004). *Kepemimpinan Menurut Pakar*. doclibrarybinus.ac.id/ecolls/ethesisdoc/2010,2-00411min%202.doc. Tanggal 10 Februari 2014.

- Robbins. (1996). Indikator Budaya Organisasidan Pengertian Budaya Organisasi. <http://resthoe.blogspot.com/2013/03indikatorbudayaorganisasidanpengertianbudayaorganisasi.doc>. Tanggal 15 Februari 2014.
- Sunindia dan Ninik. (1993). *Kepemimpinan Dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: PT. Rineka Citra.
- Siagian. (2002). Indikator Kepemimpinan. librarybinus.ac.id/ecolls/ethesisdoc/2010,2-00411min%202.doc. Tanggal 15 Februari 2014.
- Utomo, Warsito dan Abidin, Zaenal. (2000). *Hand Out Analisis Organisasi Publik*. Yogyakarta: Program Magister Administrasi Publik, UGM Yogyakarta.
- Wursanto. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wardaya. (2007). *Menelusuri Akar Otoritarianisme Di Indonesia, Lemabaga Studi Dan Advokasi Masyarakat*. halaman tiga.
- Yuwono. (2002). Syarat-Syarat Penilaian Kinerja. artipengetahuan.blogspot.com/2013/02. Tanggal 15 Februari 2014.

Universitas Terbuka

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Data peneliti terdahulu yang berkaitan dengan kinerja

No	Nama peneliti dan teori (tahun)	Judul penelitian dan judul teori	Hasil penelitian dan teori penelitian	keterangan
1	Sri Trisnaningsih (200)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor	Pemahaman good governance tdk berpengaruh langsung terhdp kinerja auditor, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhdp kinerja auditor dan budaya organisasi tdk berpengaruh lnsung trhdp kinerja auditor	Regresi linear berganda
2	Nurjana (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi trhadap kinerja karyawan	Bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhdp budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhdp kinerja aparat	Regresi linear berganda
3	Ratna kusumawati (2008)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja aparat	Bahwa budaya organisasi scr positif dan signifikan terhdp kepuasan kerja dan kinerja aparat serta gaya kepemimpinan berpengaruh scr positif dan signifikan terhdp kepuasan kerja dan kinerja aparat	Penelitian yang relevan dengan penelitian penulis (regresi linear berganda)
4	Riski putri utami (2010)	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi thd kinerja karyawan pt air	Bhw gaya kepemimpinan sanagt berperan dlm meningkatkan kinerja karyawan	Regresi linear berganda

		mancur wonogiri	dan budaya organisasi yang kaitannya dgn kompensasi sangat menentukan kinerja aparat	
5	M. bahransyah lamatenggo (2011)	fakto factor kompetensi aparatur inspektorat dan pengaruhnya terhadap kinerja inspektorat kab. Gorontalo	Bhw scra simultan faktor latar belakang pendidikan pemeriksa kompetensi teknik sertifikasi jabatan berpengaruh signifikan trhdp kinerja inspektorat	Regresi linear
6	Messa mongerih (2013)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran thd kinerja pemerintah daerah dgn komitmen organisasi sbg variable moderating.	Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh signifikan positif terrhdp kinerja pemerintah daerah	Regresi linear
7	Andreas Lako (2004)	Peran budaya dan kepemimpinan organisasional terhadap kinerja	Bhw budaya organisasi dan kepemimpinan yang menentukan kesuksesan dan kegagalan kinerja organisasional scra berkelanjutan	Teori yang relevan dengan penelitian penulis (regresi linear berganda)
8	Arifin (2012)	gaya kepemimpinan yang menunjukan bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok	bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas serta menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar	Regresi linear

9	Thoyib (2005)	kepemimpinan budaya organisasi dan strategi berpengaruh kepada kinerja	bahwa kepemimpinan budaya organisasi dan strategi berpengaruh kepada kinerja.	Regresi linear berganda
---	---------------	--	---	-------------------------

Sumber data scholar. Google. Com / scholar penelitian terdahulu (2-2014)

Universitas Terbuka

TABEL QUSIONER PENELITIAN

NO	VARIABEL PENELITIAN DAN PERTANYAAN	PENGUKURAN				
		1	2	3	4	5
1	VARIABEL KINERJA:					
1	Kuantitas kerja yang saya kerjakan ini melebihi rata-rata anggota lain	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
2	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya.	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
3	Efisiensi pekerjaan saya melebihi rata-rata rekan-rekan anggota polri lainnya	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
4	Saya berusaha lebih baik daripada seharusnya	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
5	Saya berusaha kerjasama dalam melaksanakan tugas dengan lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
6	Tanggung jawab saya terhadap amanah pekerjaan yang di berikan saat ini rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
7	Pemanfaatan waktu kerja saya rata-rata lebih baik dari rekan-rekan anggota polri lainnya	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
8	Kemampuan saya dalam mengambil keputusan dalam pekerjaan rata-rata lebih baik dari rekan anggota polri lainnya	Sangat tidak baik	Tidak baik	Sedang	Baik	Sangat baik
II	VARIABEL KEPEMIMPINAN	1	2	3	4	5

1	Atasan mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin dilakukan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
2	Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/ bagian, menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang di inginkan kepada bawahan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
3	Atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggungjawab dan mempraktekkan apa yang dikatakan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
4	Atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/ jabatan demi mencapai cita-cita organisasi/ unit	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
5	Atasan membantu bawahan merasa di hargai dan membantu bawahan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi)	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
6	Atasan selalu melakukan perubahan-perubahan (agen perubahan)	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
7	Atasan bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
III	VARIABEL BUDAYA ORGANISASI	1	2	3	4	5
1	Saya memperoleh dukungan dari pimpinan untuk berinovasi dan mengambil risiko	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
2	Saya berusaha menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
3	Saya memiliki integritas dalam melaksanakan tugas	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju

4	Saya berusaha untuk mengurangi risiko pekerjaan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
5	Pola komunikasi saya dalam organisasi menunjang pelaksanaan tugas	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
6	Saya memusatkan perhatian pada hasil-hasil pekerjaan bukan pada teknik dan proses-proses yang di gunakan	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
7	Saya bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju
8	Saya mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi	Sangat tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedang	Setuju	Sangat Setuju

Universitas Terbuka

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Pada tabel Reliability Statistics, lihat nilai Cronbach's Alpha Based on Standardized Items, nilai tersebut merupakan nilai reliabilitas tes secara keseluruhan, semakin besar nilainya berarti semakin reliabel. Menurut Sekaran (2003) bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,70.

Hasil analisis korelasi pearson **item pertanyaan variable kinerja** untuk uji validitas

Item pertanyaan dikatakan valid apabila mencapai nilai 0,30. Untuk membandingkan dengan nilai 0,30, lihat nilai total pada baris pearson correlation dan lihat baris sig. (2-tailed)

		Correlations									
		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	Total
p1	Pearson Correlation	1	.243*	.186	.225*	.407**	.204*	.198*	.319**	.226*	.729**
	Sig. (2-tailed)		.015	.063	.024	.000	.042	.048	.001	.024	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p2	Pearson Correlation	.243*	1	-.180	-.106	.002	.143	.063	.048	.265**	.363**
	Sig. (2-tailed)	.015		.073	.295	.982	.156	.533	.636	.008	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p3	Pearson Correlation	.186	-.180	1	.143	.036	.118	.213*	.091	.152	.429**
	Sig. (2-tailed)	.063	.073		.156	.724	.243	.034	.368	.131	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p4	Pearson Correlation	.225*	-.106	.143	1	.340**	-.106	.016	.438**	.117	.511**
	Sig. (2-tailed)	.024	.295	.156		.001	.295	.876	.000	.245	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p5	Pearson Correlation	.407**	.002	.036	.340**	1	-.188	.016	.130	.295**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000	.982	.724	.001		.061	.874	.197	.003	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p6	Pearson Correlation	.204*	.143	.118	-.106	-.188	1	-.134	-.160	-.013	.208*
	Sig. (2-tailed)	.042	.156	.243	.295	.061		.184	.111	.896	.037
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p7	Pearson Correlation	.198*	.063	.213*	.016	.016	-.134	1	.081	-.191	.291**
	Sig. (2-tailed)	.048	.533	.034	.876	.874	.184		.424	.057	.003

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p8	Pearson Correlation	.319**	.048	.091	.438**	.130	-.160	.081	1	.165	.532**
	Sig. (2-tailed)	.001	.636	.368	.000	.197	.111	.424		.102	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p9	Pearson Correlation	.226*	.265**	.152	.117	.295**	-.013	-.191	.165	1	.512**
	Sig. (2-tailed)	.024	.008	.131	.245	.003	.896	.057	.102		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.729**	.363**	.429**	.511**	.496**	.208	.291**	.532**	.512**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.037	.003	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis korelasi pearson **item pertanyaan variable budaya** untuk uji validitas

Item pertanyaan dikatakan valid apabila mencapai nilai 0,30. Untuk membandingkan dengan nilai 0,30, lihat nilai total pada baris pearson correlation dan lihat baris sig. (2-tailed)

Correlations

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	Total	
p1	Pearson Correlation	1	.234*	-.043	-.114	.125	.132	-.011	.084	.425**
	Sig. (2-tailed)		.019	.673	.259	.216	.191	.916	.405	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p2	Pearson Correlation	.234*	1	-.150	-.273**	.100	.149	-.143	.175	.358**
	Sig. (2-tailed)	.019		.137	.006	.325	.139	.155	.081	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p3	Pearson Correlation	-.043	-.150	1	.174	-.357**	-.057	.212*	-.084	.259**
	Sig. (2-tailed)	.673	.137		.083	.000	.575	.034	.406	.009
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

p4	Pearson Correlation	-.114	-.273**	.174	1	.147	-.245*	.115	.141	.360**
	Sig. (2-tailed)	.259	.006	.083		.144	.014	.254	.162	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p5	Pearson Correlation	.125	.100	-.357**	.147	1	-.039	-.240*	.127	.286**
	Sig. (2-tailed)	.216	.325	.000	.144		.703	.016	.208	.004
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p6	Pearson Correlation	.132	.149	-.057	-.245*	-.039	1	-.040	-.007	.296**
	Sig. (2-tailed)	.191	.139	.575	.014	.703		.696	.943	.003
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p7	Pearson Correlation	-.011	-.143	.212*	.115	-.240*	-.040	1	.054	.328**
	Sig. (2-tailed)	.916	.155	.034	.254	.016	.696		.591	.001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
p8	Pearson Correlation	.084	.175	-.084	.141	.127	-.007	.054	1	.564**
	Sig. (2-tailed)	.405	.081	.406	.162	.208	.943	.591		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.425**	.358**	.259**	.360**	.286**	.296**	.328**	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.000	.004	.003	.001	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil analisis korelasi pearson **item pertanyaan variable kepemimpinan** untuk uji validitas

Item pertanyaan dikatakan valid apabila mencapai nilai 0,30. Untuk membandingkan dengan nilai 0,30, lihat nilai total pada baris pearson correlation dan lihat baris sig. (2-tailed)

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	Total
p1	Pearson Correlation	1	.191	.045	-.253*	.505**	.109	.137	.474**
	Sig. (2-tailed)		.057	.655	.011	.000	.279	.173	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100
p2	Pearson Correlation	.191	1	.257**	.028	.222*	.246*	.007	.617**
	Sig. (2-tailed)	.057		.010	.779	.026	.013	.943	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
p3	Pearson Correlation	.045	.257**	1	.153	.211*	.116	.191	.609**
	Sig. (2-tailed)	.655	.010		.129	.035	.249	.057	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
p4	Pearson Correlation	-.253*	.028	.153	1	-.178	-.192	.194	.253*
	Sig. (2-tailed)	.011	.779	.129		.077	.056	.053	.011
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
p5	Pearson Correlation	.505**	.222*	.211*	-.178	1	.059	-.086	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.026	.035	.077		.561	.393	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
p6	Pearson Correlation	.109	.246*	.116	-.192	.059	1	.019	.432**
	Sig. (2-tailed)	.279	.013	.249	.056	.561		.852	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
p7	Pearson Correlation	.137	.007	.191	.194	-.086	.019	1	.437**
	Sig. (2-tailed)	.173	.943	.057	.053	.393	.852		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.474**	.617**	.609**	.253*	.480**	.432**	.437**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.011	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UJI RELIABILITAS

Uji reliabilitas variable Kinerja, Budaya dan kepemimpinan.

Untuk uji ini variabel dikatakan valid apabila berada pada nilainya rangk berikut dengan keputusan :

Jika $\alpha > 0,90$ maka reliabilitas sempurna

Jika α antara $0,70 - 0,90$ maka reliabilitas tinggi

Jika α antara $0,50 - 0,70$ maka reliabilitas moderat

Jika $\alpha < 0,50$ maka reliabilitas rendah

Hasil Uji reliabilitas variable Kinerja, Budaya dan kepemimpinan.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.788	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja	6.8473	.159	.648	.423	.669
Kepemimpinan	6.9176	.145	.619	.384	.715
Budaya	6.8675	.195	.616	.384	.722

UJI REGRESI BERGANDA

1. Tabel Descriptive Statistics → menampilkan mean (rata-rata), deviasi standar, dan jumlah sample (N).

Hasil Analisisnya :

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.4689	.23667	100
Kepemimpinan	3.3986	.26184	100
Budaya	3.4488	.19307	100

Narasikan :

.....

2. Tabel Correlations:

- Pearson Correlation: jika nilainya mendekati 1 maka hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara variabel dependen dan independen
- Sig. (1-tailed): jika nilainya $<0,05$ maka terdapat korelasi antara variabel dependen dan independen

Hasil Analisisnya :

		Kinerja	Kepemimpinan	Budaya
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.568	.568
	Kepemimpinan	.568	1.000	.526
	Budaya	.568	.526	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000
	Budaya	.000	.000	.
N	Kinerja	100	100	100
	Kepemimpinan	100	100	100
	Budaya	100	100	100

Narasikan :

.....

3. Tabel Model Summary:

- R Square: menggambarkan bahwa% variabel y (dependen) dapat dijelaskan oleh variabel x (independen). Sedangkan sisanya (100%-...%) dijelaskan oleh variabel yang lain. R square berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil angka R square, semakin lemah hubungan kedua variabel.
- Durbin-Watson: jika nilainya berada di antara -2 dan +2 maka tidak terjadi autokorelasi.

Hasil Analisisnya :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.650 ^a	.423	.411	.18161	1.863

- Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan
- Dependent Variable: Kinerja

Narasikan :

.....

4. Tabel ANOVA:

- Jika Sig. $<0,05$ maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi variabel y

- b. Jika Sig. $>0,05$ maka model regresi tidak dapat dipakai untuk memprediksi variabel y

Hasil Analisisnya :

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.346	2	1.173	35.566	.000 ^b
	Residual	3.199	97	.033		
	Total	5.545	99			

- a. Dependent Variable: Kinerja
 b. Predictors: (Constant), Budaya, Kepemimpinan

Narasikan :

.....

5. Tabel Coefficients

- a. Jika Sig. $<0,05$ maka variabel x benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap variabel y
 b. Jika Sig. $>0,05$ maka variabel x tidak berpengaruh terhadap variabel y

Hasil Analisisnya :

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.751	.335		2.240	.027
	Kepemimpinan	.337	.082	.373	4.108	.000
	Budaya	.456	.111	.372	4.104	.000

- a. Dependent Variable: Kinerja

Narasikan :

.....

6. Tabel Casewise Diagnostics:

Semakin kecil Residual atau Standardized Residual akan semakin baik bagi persamaan regresi dalam memprediksi data.

Hasil Analisisnya :

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kinerja	Predicted Value	Residual
12	3.750	3.67	2.9857	.68099

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9857	3.8658	3.4689	.15394	100
Residual	-.37005	.68099	.00000	.17976	100
Std. Predicted Value	-3.139	2.579	.000	1.000	100
Std. Residual	-2.038	3.750	.000	.990	100

a. Dependent Variable: Kinerja

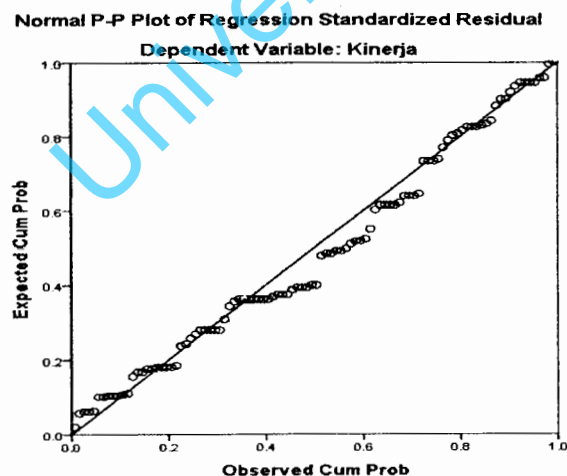
Narasikan :

.....

7. Grafik Normal P-P Plot of Regression Star

Jika sebaran data tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpenjar jauh dari garis lurus) maka persyaratan Normalitas bisa dipenuhi.

Hasil Analisisnya :



Narasikan :

.....

UJI ASUMSI KLASIK

Asumsi-asumsi pokok dalam regresi berganda harus dipenuhi agar nilai koefisien regresi yang dihasilkan baik atau tidak bias (Suharyadi dan Purwanto, 2009). Oleh karena itu, perlu dilakukan uji asumsi klasik yang memungkinkan pendeteksian pelanggaran asumsi tersebut.

Beberapa pelanggaran asumsi adalah sebagai berikut:

1. Multikolinieritas (antar variabel independen ada korelasi)

Jika korelasi antar variabel independen lebih kecil daripada koefisien determinasi (R^2) maka tidak terjadi multikolinieritas (Suharyadi dan Purwanto, 2009). Untuk melihat korelasi antar variabel independen, dengan melihat nilai Pearson Correlation antar variabel pada tabel Correlations dalam output uji regresi.

2. Heteroskedastisitas (varians atau residu tidak konstan)

Jika pada scatter plot tidak tampak adanya suatu pola tertentu pada sebaran data dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005). Jika korelasi rank Spearman lebih kecil daripada nilai t-tabel maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Suharyadi dan Purwanto, 2009). Nilai t-tabel dilihat dengan cara melihat tabel distribusi t-student dengan $df=n-k$ (n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel) dan tingkat signifikansi 5% untuk uji dua arah.

Hasil Analisis :

		Kinerja	Kepemimpina n	Budaya
Kinerja	Correlation Coefficient	1.000	.629**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	100	100	100
Spearman's rho Kepemimpinan	Correlation Coefficient	.629**	1.000	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	100	100	100
Budaya	Correlation Coefficient	.604**	.536**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Narasikan :

.....

3. Autokorelasi (antar data pengamatan berkorelasi) jika nilainya berada di antara -2 dan +2 maka tidak terjadi autokorelasi. Uji ini dilakukan apabila datanya *time series* (data tahunan/data skunder) bukan *crosection* (data primer)

Kinerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.78	1	1.0	1.0	1.0
3.00	1	1.0	1.0	2.0
3.11	5	5.0	5.0	7.0
3.22	16	16.0	16.0	23.0
3.33	17	17.0	17.0	40.0
Valid 3.44	19	19.0	19.0	59.0
3.56	13	13.0	13.0	72.0
3.67	9	9.0	9.0	81.0
3.78	11	11.0	11.0	92.0
3.89	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.57	2	2.0	2.0	2.0
2.71	3	3.0	3.0	5.0
2.86	1	1.0	1.0	6.0
3.00	3	3.0	3.0	9.0
Valid 3.14	5	5.0	5.0	14.0
3.29	26	26.0	26.0	40.0
3.43	24	24.0	24.0	64.0
3.57	20	20.0	20.0	84.0
3.71	14	14.0	14.0	98.0
3.86	1	1.0	1.0	99.0

4.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Budaya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.88	1	1.0	1.0	1.0
3.00	3	3.0	3.0	4.0
3.13	3	3.0	3.0	7.0
3.25	16	16.0	16.0	23.0
Valid 3.38	21	21.0	21.0	44.0
3.50	31	31.0	31.0	75.0
3.63	14	14.0	14.0	89.0
3.75	9	9.0	9.0	98.0
3.88	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Universitas Terbuka

p1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3.00	57	57.0	57.0	57.0
Valid 4.00	43	43.0	43.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.0	1.0	1.0
Valid 3.00	52	52.0	52.0	53.0
4.00	47	47.0	47.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.0	1.0	1.0
Valid 3.00	44	44.0	44.0	45.0
4.00	55	55.0	55.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	1	1.0	1.0	1.0
Valid 3.00	44	44.0	44.0	45.0
4.00	55	55.0	55.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.0	1.0	1.0
3.00	59	59.0	59.0	60.0
4.00	40	40.0	40.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.0	1.0	1.0
3.00	52	52.0	52.0	53.0
4.00	47	47.0	47.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	60	60.0	60.0	60.0
4.00	40	40.0	40.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	3.0	3.0	3.0
3.00	47	47.0	47.0	50.0
4.00	50	50.0	50.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2.00	2	2.0	2.0	2.0
3.00	44	44.0	44.0	46.0
Valid 4.00	53	53.0	53.0	99.0
5.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Universitas Terbuka

p1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	3.0	3.0	3.0
Valid 3.00	72	72.0	72.0	75.0
Valid 4.00	25	25.0	25.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	6	6.0	6.0	6.0
Valid 3.00	51	51.0	51.0	57.0
Valid 4.00	42	42.0	42.0	99.0
Valid 5.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	3.0	3.0	3.0
Valid 3.00	37	37.0	37.0	40.0
Valid 4.00	59	59.0	59.0	99.0
Valid 5.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.0	2.0	2.0
Valid 3.00	48	48.0	48.0	50.0
Valid 4.00	48	48.0	48.0	98.0
Valid 5.00	2	2.0	2.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	6	6.0	6.0	6.0
3.00	74	74.0	74.0	80.0
4.00	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	5.0	5.0	5.0
3.00	45	45.0	45.0	50.0
4.00	50	50.0	50.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.0	1.0	1.0
3.00	47	47.0	47.0	48.0
4.00	51	51.0	51.0	99.0
5.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	74	74.0	74.0	74.0
Valid 4.00	26	26.0	26.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.0	1.0	1.0
Valid 3.00	53	53.0	53.0	54.0
Valid 4.00	46	46.0	46.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	3.0	3.0	3.0
Valid 3.00	40	40.0	40.0	43.0
Valid 4.00	57	57.0	57.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.0	2.0	2.0
Valid 3.00	44	44.0	44.0	46.0
Valid 4.00	53	53.0	53.0	99.0
Valid 5.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.0	1.0	1.0
3.00	55	55.0	55.0	56.0
4.00	44	44.0	44.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	2	2.0	2.0	2.0
3.00	54	54.0	54.0	56.0
4.00	44	44.0	44.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	4	4.0	4.0	4.0
3.00	68	68.0	68.0	72.0
4.00	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

p8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	1	1.0	1.0	1.0
2.00	2	2.0	2.0	3.0
3.00	21	21.0	21.0	24.0
4.00	75	75.0	75.0	99.0
5.00	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	



UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Ternate
Jl. Raya Mangga Dua, Kota Ternate, Prov. Maluku Utara 97710
Telepon: 0921-3128352, Faksimile: 0921-3128442
Laman: ut-ternate@ut.ac.id

Nomor : 106 /UN31.58/LL/2014.
Perihal : Permohonan Izin Penelitian TAPM.

19 Maret 2014.

Kepada Yth.

1. Kapolda Maluku Utara
2. Kapolres Kota Ternate
3. Kapolres Kota Tidore
4. Kapolres Halmahera Barat

Dengan hormat,

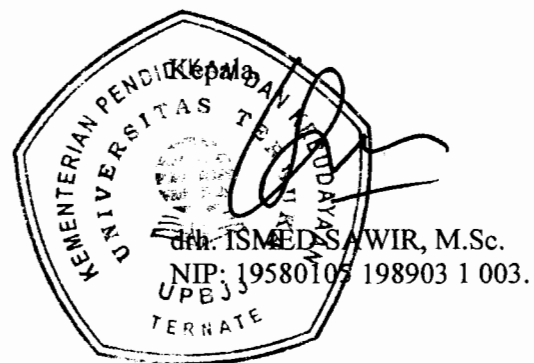
Bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa berikut:

Nama : Tajuddin.
NIM : 015624605.
Program : Magister Manajemen
Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka (UPBJJ-UT Ternate).

akan melakukan penelitian dalam rangka untuk penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Polri Pada Bidang Hukum Dan Bidang Propam Polda Maluku Utara".

Terkait dengan itu, kami mohon bantuan kiranya mahasiswa yang bersangkutan dapat diberikan izin untuk melakukan penelitian pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.





KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DAERAH MALUKU UTARA

SURAT REKOMENDASI
NOMOR : B/ 01/ SR/ II/ 2014

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Kepolisian Daerah Maluku Utara, menerangkan bahwa :

Nama : TAJUDDIN, SH
 NIM : 015624605
 Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
 UNIVERSITAS TERBUKA
 UPBJJ-TERNATE
 Topik Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
 TERHADAP KINERJA APARAT POLRI PADA BIDANG HUKUM
 DAN BIDANG PROPAM POLDA MALUKU UTARA

Dengan ini memberikan izin Penelitian pada Bidang Hukum Dan Bidang Propam Polda Maluku Utara dari Bulan Februari sampai dengan Bulan April 2014

Demikian surat izin penelitian ini di berikan untuk di pergunakan sebagaimana mestinya.

Ternate, 1 Februari 2014

An. **KEPOLISIAN DAERAH MALUKU UTARA**
KARO SDM
KEPALA
 Drs. **INDRO WIYONO, M.Si**
KOMISARIS BESAR POLISI NRP 65120812

DOKUMENTASI PENELITIAN PENULIS PADA BIDANG HUKUM DAN BIDANG PROPAM POLDA MALUKU UTARA



Wawancara penulis dengan Kepala Bidang Hukum Polda Malut
AKBP. Suratman Basimin, SH, MH (Tanggal 10 Maret 2014)



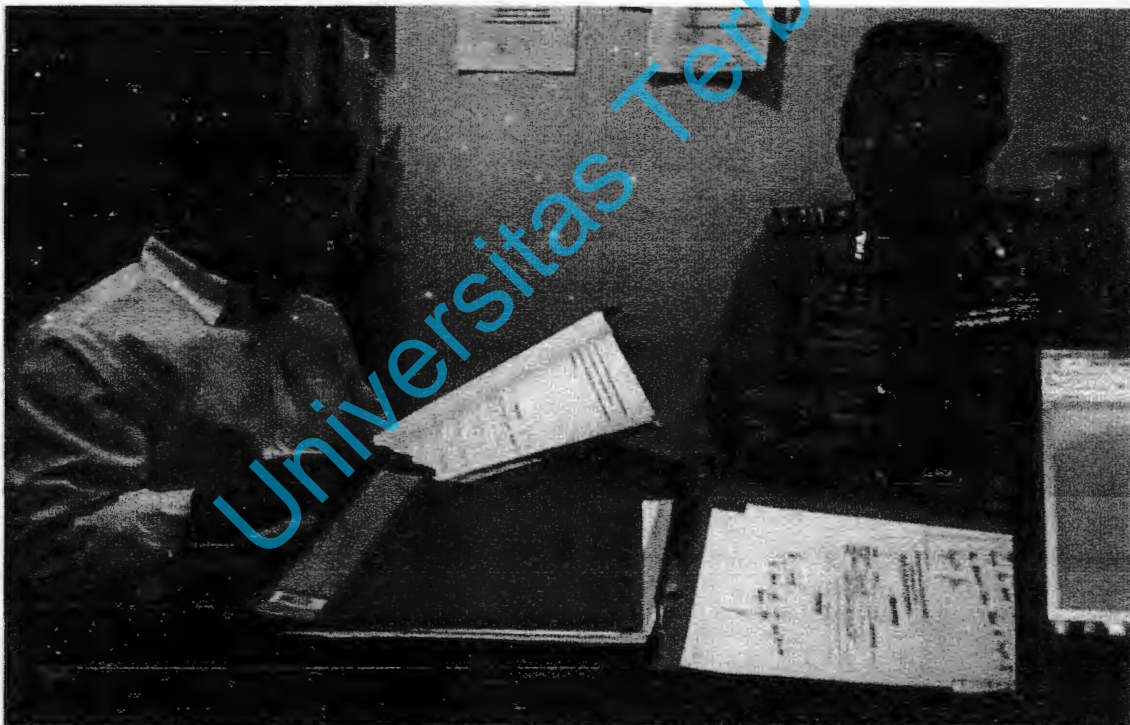
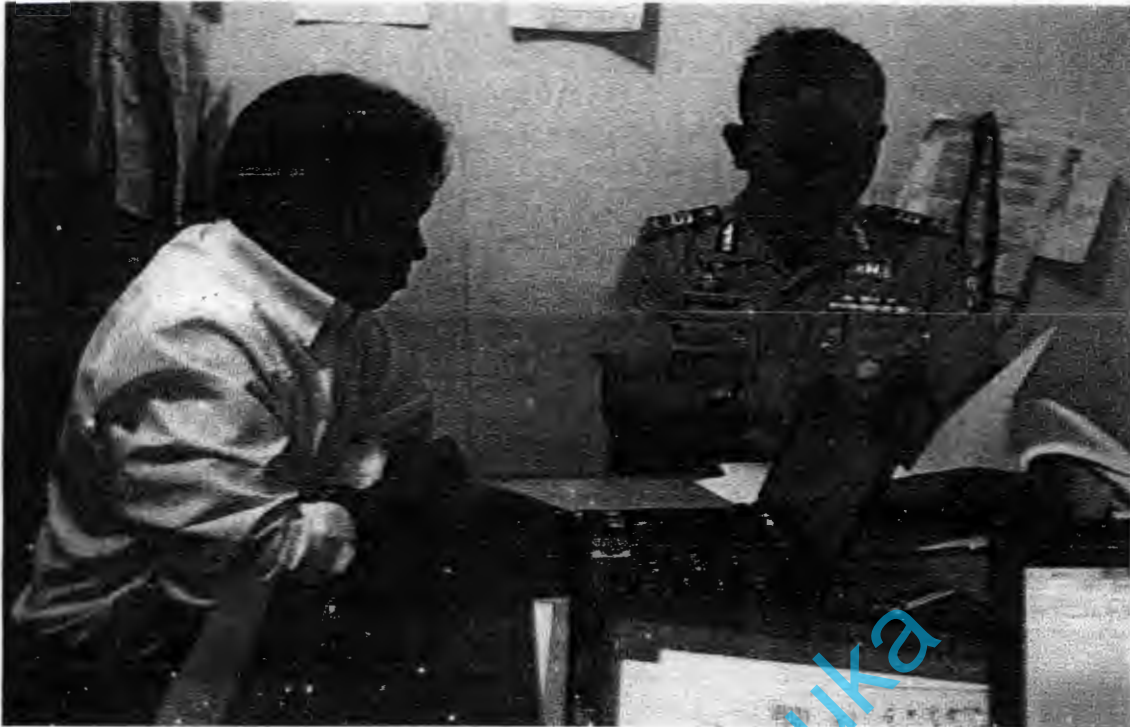
Wawancara penulis dengan Kepala Bidang Propam Polda Malut
AKBP. Rachmanto Sujudi, Sik (Tanggal 10 Maret 2014)



Wawancara penulis dengan Personil Propam Polda Malut (Tanggal 10 Maret 2014)



Wawancara penulis dengan Personil Propam Polda Malut (Tanggal 10 Maret 2014)



Wawancara penulis dengan Bagian Hukum Polres Ternate (Tanggal 11 Maret 2014)



Wawancara penulis dengan Propam Polres Tidore (Tanggal 11 Maret 2014)



Wawancara penulis dengan Propam Polres Halbar (Tanggal 14 Maret 2014)



Wawancara penulis dengan Bagian Hukum Polres Ternate (Tanggal 11 Maret 2014)



Wawancara Penulis Dengan Bagian Propam Polres Ternate (11 Maret 2014)