12/40822.pdf

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NON STRUKTURAL DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN SUMBAWA

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

HAYATUDDIN

NIM. 015 736 572

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

2012

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Non Struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten sumbawa adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari dinyatakan ditemukan adanya penjiplakan (*plagiat*), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

UNIVERSITAS TERBUKA

Sumbawa Besar, 21 April 2012

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL

DJP

HAYATUDDIN

015736572

ABSTRAK

Analisis Pengaruh kepemimpinan , Komunikasi, budaya organisasi,motivasi terhadap kinerja pegawai non struktural di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa

HAYATUDDIN

UNIVERSITAS TERBUKA

hayatuddin.1966@gmail.com

Kunci: Kinerja Pegawai , kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, motivasi

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa mempunyai tugas dan fungsi cukup penting, yaitu melaksanakan tugas-tugas birokrasi, melayani, dan mendampingi serta memfasilitasi para anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah,dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien, produktif, dan profesional serta memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi motivasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai non struktural. Untuk mengetahui dan menganalisis Faktor – faktor manakah yang dominan berpengaruh terhadap lingkungan kinerja pegawai non struktural di lingkungan sekretariat Dewan. Pengumpulan data menggunakan sistem kustioner, sampel yang digunakan adalah seluruh pegawai nonstrumtural berjumlah 90 orang. Metode yang digunakan adalah metode penelitian diskriptif, analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda ,sedangkan untuk menguji tingkat signifikan menggunakan uji f dan t, dengan hasil penelitian antara lain Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi motivasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa . Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.493 dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.244 yang berarti ke empat variabel berpengaruh secara siginifikan sebesar 24.4 persen terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, nilai F hitung sebesar 6,841 lebih besar dari F tabel yaitu sebesar 2.47 sehingga Ho ditolak yang artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan dimensi kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi motivasi terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh dimensi yang memiliki pengaruh paling dominan dalam mempengaruhi kinerja adalah dimensi *motivasi* / X4 hal ini terbukti nilai koefisien yang lebih besar dengan angka koefisien sebesar 0.225. Saran yang dapat diberikan adalah Sekretariat DPRD Kabupatem Sumbawa lebih meningkatkan kualitas pegawai non struktural, sehingga hal ini dapat lebih meningkatkkan kinerja pegawai terutama pegawai non struktural.

.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTARCT

The influence of leadership, organisation culture, communication, organisation culture, communication toward the workmanship of the non structural staff of secretary of Representatives Board of Sumbawa District

HAYATUDDIN

Universitas Terbuka

hayatuddin.1966@gmail.com

Key : Staff workmanship, leadership, communication, organisation culture, motivation.

secretary of Representatives Board of Sumbawa District “, who hold the the important role and function that is to implement the beurocrachy duties, give service, and controlling and facilitate then member of distric representative, is engaged to work effectively, efficiently, productive, and professional with hgih commitment to develop the organisation. The aim of this research is to measure and to analyze the influence of leadership, communication, motivation organization culture partially toward the workmanship of non structural staff. To know and analyze dominant factor influence toward the workmanship of non structural staff of the Representative secretary. Method apply here is descriptive and double regresion is use to analyze it, and to test the level of significant use the f and t, with the resul of this research shows that leadership, communication, organisation motivation culture altogether influence the workmanship of the non structural staff secreatary of representative board of Sumbawa District. It is known by the corelation coefficient score (r) as big 0,493 with determination coefficient (R^2) as big 0,244 means that the all four variable is significantly influence as big 24,4 percent toward the workmanship of the non structural staff of the Representative secretary of Sumbawa District, the f count score as big 786,618 bigger than the f table that is as big 2.47 so that the Ho is rejected which means there is significant influence simultaneously or altogether with the dimension of leadership, communication, motivation organisation culture toward the wormanship of the non structural staff of secretary of Representatives Board of Sumbawa District, based on the test result partially meet the dimension owned the the most dominant influence in influencing the workmanship that is motivation dimension / X4 this proven by the coefficient score (standardize coefficient beta) bigger than coefficient score as big 0.225. suggestion that given by me is that the Secretary of the Representative Board of Sumbawa District to develop the quality of the non structural staff , District so that this will increase the non structural staff workmanship.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:	**Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Non Struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa.**
Penyusun TAPM	:	HAYATUDDIN
NIM	:	15736572
Program Studi	:	MAGISTER MANAJEMEN
Hari/Tanggal	:	Sabtu, 21 April 2012

UNIVERSITAS TERBUKA

Menyetujui :

Pembimbing I	Pembimbing II
Drs. H. Budi Santoso, M. Com, Ph. D	**Dr. Agus Santoso, M. Si**
Nip. 19600712 198603 1 002	Nip. 19640217 199303 1 001

Mengetahui ;

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Manajemen	Direktur Program Pascasarjana
Maya Maria, SE, MM	**Suciati, M. Sc, Ph. D**
Nip. 19720501 199903 2 003	Nip. 19520213 198503 2 001

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS TERBUKA PROGRAM PASCASARJANA (PPs)

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTES MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama	:	HAYATUDDIN
NIM	:	015736572
Program Studi	:	MAGISTER MANAJEMEN
Judul Tesis	:	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Non Struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal	:	Sabtu, 21 April 2012
Waktu	:	19.30 WIB
Dan telah dinyatakan	:	LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji	:	Dr. Sofjan Arifin, M. Si	.....
Penguji Ahli	:	Dr. Fx. Bambang Wiharto, MM	.....
Pembimbing I	:	Drs. H. Budi Santoso, M. Com, Ph.D	.....
Pembimbing II	:	Dr. Agus Santoso, M. Si	.....

UNIVERSITAS TERBUKA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan melewati berbagai kendala. Penulisan ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini.

Penyusun telah berusaha menampilkan tesis ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin, namun karena keterbatasan dan kelemahan yang ada, pasti terbuka kemungkinan kesalahan. Untuk itu penyusun mengharap masukan positif dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Dengan penuh kerendahan hati, penyusun menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang langsung maupun tidak langsung, turut andil dan memotivasi penyelesaian tesis ini, antara lain kepada:

1. Prof.Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Ibu Suciati, M.Sc. Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
3. Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Bapak Drs. H. Budi Santoso, M.Com, Ph.D , selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
5. Bapak Dr. Agus Santoso, M.Si, selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
6. Bapak Bupati dan wakil Bupati Kabupaten Sumbawa yang telah memberikan kesempatan belajar dan beasiswa bagi penulis;
7. Seluruh dosen mata kuliah pada Program Studi Magister Manajemen Universitas terbuka yang telah menyumbangkan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis;
8. Pengurus UPBJJ-UT Mataram dan staf atas bantuannya yang telah memberikan pelayanan dan kemudahan dalam proses belajar selama penulis mengikuti pendidikan;
9. Rahman AnsoriS.Sos.M.Si, Ketua Pengurus Pokjar S2 UT Kabupaten Sumbawa;
10. Bapak Drs. Zenal Abidin selaku Selaku Sekretaris DPRD Kabupaten Sumbawa, atas bantuannya dalam penyusunan Tesis ini;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

11. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sumbawa beserta staf, atas dukungannya hingga penulis dapat menyelesaikan tugas belajar dengan baik;
12. Saudara-saudaraku yang memberikan masukan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini;
13. Istri dan anak-anakku atas doa dan cinta yang selalu ada untukku dan membuatku selalu bersemangat dalam penyelesaian tesis ini;
14. Sahabatku dwi rahayu, yang telah sangat membantu menyelesaikan tesis ini;
15. Seluruh rekan-rekan mahasiswa di Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan perhatian kepada penulis ketika masa kuliah dan saat penulisan tesis. Penulis berharap semoga akan dapat bermanfaat kepada seluruh pembaca.

Sumbawa Besar, 2012

Penulis,

HAYATUDDIN

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

ABSTRACK	.....	Ii
LEMBAR PERSETUJUAN	.....	Iii
LEMBAR PENGESAHAN	.....	Iv
KATA PENGANTAR	.....	V
DAFTAR ISI	.....	viii
DAFTAR GAMBAR	.....	X
DAFTAR TABEL	.....	Xi
DAFTAR LAMPIRAN	.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	.....	1
A. Latar Belakang	.....	1
B. Rumusan Masalah	.....	4
C. Tujuan Penelitian	.....	5
D. Kegunaan Penelitian	.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	.....	6
A Kajian Teori	.....	6
B Kerangka Berpikir	.....	28
C Definisi Operasional	.....	29
BAB III METODELOGI PENELITIAN	.....	**35**
A. Desain Penelitian	.....	35
B. Populasi dan Sampel	.....	35
C. Instrumen Penelitian	.....	36
D. Prosedur Pengumpulan data	.....	41
E. Metode Analisis Data	.....	44

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV	**TEMUAN DAN PEMBAHASAN**	.....	**51**
A.	Temuan	.....	51
	1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	.....	51
	2. Responden Penelitian	.....	52
	3. Uji Validitas dan Realibilitas	.....	54
	Uji Validitas	.....	55
	Uji Reliabilitas	.....	59
B	PEMBAHASAN	.....	60
	Diskriptif Hasil Penelitian	.....	60
	Hasil Uji Asumsi Klasik	.....	78
	Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	.....	80
	Evaluasi Hasil Regresi	.....	81
	Interpretasi Hasil Penelitian	.....	85
BAB V	**KESIMPULAN DAN SARAN**	.....	**88**
	1. Kesimpulan	.....	88
	2. Saran	.....	89
DAFTAR PUSTAKA		.....	**91**
LAMPIRAN		.....	**99**

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka berpikir…… 28

Gambar 2 Gambar Hasil uji Heteroskedastisitas…….. 79

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Tabel Difinisi Operasional Variabel…….. 33

Tabel 2.Tabel instrumen Peneltian……. 36

Tabel 3 .Karakterististik jenis kelamin…….. 53

Tabel 4. Karakteristik berdasar usia……. 53

Tabel 5.Karakteristik berdasarkan pendidikan…….. 54

Tabel 6. Karakteristik berdasarkan Pekerjaan…….. 54

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan…… 55

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi……. 56

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Komunikasi…… 57

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Motivasi…….. 58

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Kinerja…… 58

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas……. 60

Tabel 13. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 1……. 61

Tabel 14. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 2……. 62

Tabel 15. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 3……. 63

Tabel 16. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 4……. 64

Tabel 17. Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 1…… 65

Tabel.18 . Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 2…….. 66

Tabel.19 . Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 3…….. 67

Tabel 20. . Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 4……. 68

Tabel 21 . Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 5…….. 69

Tabel 22. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 1…….. 70

Tabel 23. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 2…….. 70

Tabel 24. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 3…….. 71

Tabel 25. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 4……. 72

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 26. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 5…….. 73

Tabel 27 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 1…….. 74

Tabel 28 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 2…… 74

Tabel 29 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 3…… 75

Tabel 30 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 4…… 76

Tabel 31 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 5…… 77

Tabel 32 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 1…….. 78

Tabel 33 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 2……. 78

Tabel 34 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 3……. 79

Tabel 35 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 4…….. 80

Tabel 36 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 5…….. 80

Tabel 37 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 6……. 81

Tabel 38.Nilai Faktor inflasi varian variabel bebas……. 82

Tabel 39. Hasil One Sample Kolmogrov Test…….. 83

Tabel 40. Hasil Uji Analisis Regresi…….. 84

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Hasil perhitungan Data Dasar Responden…….	104
Lampiran	2	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas……..	105
Lampiran	3	Hasil Pengujian Responden terhadap variabel……..	110
Lampiran	4	Hasil Uji Asumsi Klasik……	119
Lampiran	5	Hasil Uji Regresi Berganda……..	122
Lampiran	6	Kuisioner…….	123

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam era Globalisasi sebuah organisasi dituntut untuk mampu menyesuaikan diri serta terus menerus melakukan perubahan dan perbaikan. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif, dan profesional.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa mempunyai tugas dan fungsi cukup penting, yaitu melaksanakan tugas-tugas birokrasi, melayani, mendampingi, dan memfasilitasi para anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Oleh karena itu sebagai organisasi pemerintah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien, dan profesional serta memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan organisasi. Kinerja setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa mendukung dan memberi kontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ditambahkan bahwa PNS sebagai aparatur negara merupakan sumber daya manusia bagi pembangunan nasional memiliki peran strategis, baik dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penyelenggaraan kehidupan negara maupun dalam rangka kelancaran dan keberhasilan pembangunan.

Namun demikian masih teramati terdapat beberapa pegawai yang cenderung bersikap pasif terhadap perubahan, sehingga usaha untuk mengembangkan karir masih kurang. Secara umum kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor individu pegawai dan faktor organisasi dimana terjadi suatu interaksi dengan ciri khas masing-masing serta adanya suatu kepentingan yang akhirnya akan membentuk prilaku, gaya hidup, dan etika kerja, yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi.

Hal ini menyebabkan setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan, dimana pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2006), dimana Organisasi merupakan kesatuan sosial yang yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diindentifikasikan, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Dalam peningkatan kinerja pegawai, perlu diperhatikan sikap dasar pegawai terhadap diri sendiri, kompetansi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka terhadap peluang yang bisa diraih oleh pegawai. Pada saat itulah faktor kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi dan motivasi yang sangat tinggi akan sangat berperan (Tambunan, 2005).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Faktor kepemimpinan yang dapat memberikan bimbingan dan pengayoman kepada bawahan dalam menghadapi tugas dapat menumbuhkan optimisme didalam pegawai itu sendiri.

Dalam pelaksanaan tugasnya, faktor komunikasi yang lancar antara pegawai, maupun antara atasan dan bawahan merupakan sarana yang tepat dalam peningkatan kinerja, dimana dalam komunikasi itu, pegawai dapat menerima petunjuk sekaligus dapat menambah wawasan pengetahuan.

Sementara itu budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu terhadap suatu kesuksesan kinerja suatu organisasi, dimana keberhasilan suatu organisasi dalam menerapkan nilai atau aspek budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan

Berdasarkan pengamatan awal diperoleh fenomena di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

- Belum ditemukan gaya kepemimpinan yang dapat menjembatani dua kepentingan baik secara organisasi maupun secara politik, jika hal tersebut dapat dipenuhi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- Kurang adanya motivasi kerja pada pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa.
- Kurangnya budaya organisasi yang kondusif yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai
- Nampak kondisi adanya sebagian pegawai di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa yang tidak mentaati jam kerja, baik jam masuk maupun jam pulang kerja dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

rutinitas kerja, hal ini menyebabkan komunikasi dan penanganan pekerjaan tidak bisa berjalan dengan baik.

Kasus-kasus tersebut di atas tentu saja tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut, kesemua ini akan berdampak pada kinerja organisasi. Dimana dalam era globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup ditengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat.

Berdasarkan uraian di atas maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan organisasi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan masalahnya adalah

1. Apakah kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekterariat Dewan.
2. Apakah kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan
3. Faktor – faktor manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Dewan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat Dewan.
2. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat Dewan.
3. Untuk menganalisa faktor – faktor manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat Dewan.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia.
2. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai peningkatan kinerja pegawai.
3. Memberikan tambahan informasi kepada Sekretariat DPRD kabupaten Sumbawa tentang kajian gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Komunikasi dan motivasi serta kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. KAJIAN TEORI

Etos kerja di birokrasi pemerintahan masih harus ditingkatkan sehingga mewujudkan kinerja yang optimal. *Performance* atau kinerja menurut Prawirosentono (2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Bernard (1999), mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Sedangkan produktivitas sendiri merupakan rasio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat *performance* dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien,yang diartikan sebagai rasio *output* dan *input*, sedang pengukuran efisien menggantikan penentuan *outcome* tersebut. Selain efisiensi produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas *output* yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja suatu lembaga tidak terlepas dari kinerja pegawainya. Begitu juga dengan pemerintah daerah, kinerjanya sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang bekerja di pemerintah daerah yang bersangkutan.

Menciptakan sebuah iklim organisasi yang mampu membawa para anggotanya untuk meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebutuhannya. Apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi pegawai dengan persepsi pimpinan mengenai iklim yang dirasakan dan yang diharapkan, maka ini akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja dari pegawai, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang akhimya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan-persoalan ini semakin bertumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan di sekitarnya sehingga pegawai seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan makin sulit untuk memuaskan kebutuhan pegawai dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Seorang pimpinan adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Seseorang yang dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan bantuan orang lain. Dengan demikian ia perlu memimpin para pegawai. Tidak setiap orang yang menjadi pemimpin bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. Tidak setiap pemimpin bisa menjadi pemimpin yang baik. Dengan demikian timbul pertanyaan, mengapa seseorang bisa menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak ? Kalau demikian, apakah seorang pemimpin itu mempunyai pembawaan sejak lahir, ataukah bisa dibentuk lewat latihan, pendidikan, atau apapun nama-nya? Berbagai studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu yang pertama mendasarkan atas traits (sifat) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan, kedua, yang mempelajari perilaku (*behavior*) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditempatkan. Ketiga adalah pendekatan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

contingency (situasional) yang berdasarkan faktor-faktor situasional.

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa sebuah organisasi harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang pegawai dan pimpinan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Menciptakan kepuasan kerja pegawai adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi/perusahaan dan komunikasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam suatu organisasi/perusahaan. Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001) dan Brahmasari (2005), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap pegawai dengan bentuk yang berbeda-beda. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para pegawai adalah kepemimpinan (*leadership*). Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Sementara itu dalam proses suatu organisasi, komunikasi juga mempunyai arti penting dalam organisasi itu sendiri, komunikasi tidak hanya berupa pentransferan makna tetapi juga pemahaman makna, suatu gagasan, tidak peduli berapa besarnya gagasan tersebut, tidak akan berguna sebelum diteruskan kepada orang lain. Komunikasi dikatakan efektif apabila pesan yang dikirimkan persis sama yang dibayangkan oleh pengirim berita kepada penerima berita.

Kondisi *good governance and clean government* memerlukan sinergitas kelembagaan (perangkat daerah) guna menjaga kesinambungan program dan kegiatan pembangunan daerah dalam kerangka perencanaan jangka panjang, menengah, dan pendek. Keberadaan perangkat daerah sebagai unsur pembantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah sangat penting untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menunjang pelaksanaan urusan wajib dan urusan pilihan daerah demi keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan daerah serta demokrasi dalam mendukung upaya pencapaian kemajuan pembangunan suatu pemerintah daerah.

Untuk menilai kinerja pelayanan organisasi di masa kini sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsi, diperlukan suatu penilaian dan analisis kinerja organisasi di tahun anggaran sebelumnya untuk dijadikan ukuran keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kualitas, kuantitas dan efisien pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, dan mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

a. Motivasi Kerja

Robbin (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Radig (1998) dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja pegawai sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja pegawai akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran pegawai, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah **"***AIDDAS***"** yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus berikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

b. Kepemimpinan

DuBrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2001) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Pandji Anaroga dan Sri Suyati, (1995) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Kartini (1994), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

George R. Terry (1985), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedang Konz (1989), mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat.

Fiedler dalam Cahyono (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Yukl (1989) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses pengaruh sosial yang sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas dan relasi-relasi didalam sebuah organisasi.

Siagian dalam Waridin & Masrukhin (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator.

Selanjutnya Siagian mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai).

Kepemimpinan yang akan dilihat disini adalah gaya kepemimpinan dalam organisasi yang diterapkan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin menjalankan tugasnya. Hani Handoko (1995), gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan dan tujuan organisasi.

Suit, Jusuf (1996), gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah untuk terciptanya kesatuan dan persatuan dalam berfikir serta berbuat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Yukl (1989), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang dia inginkan. Gaya kepemimpinan merupakan karakteristik manajer-manajer inti dalam mencapai sasaran perusahaan atau dengan kata lain lebih menujuk pada pola perilaku eksekutif puncak dan tim manajemen senior.

Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004).

2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Sing-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (Yukl, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yukl

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

c. Budaya Organisasi

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit Kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Brahmasari, 2004). Lebih lanjut Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

Ndraha (2005) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture)* merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture)* terhadap badan usaha atau perusahaan. Kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000).

Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005).

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku , cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Lebih lanjut Robins (2006), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan :

1. menjadikan perilaku manajemen sebagai model,
2. menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan,
3. menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai,
4. menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru,
5. mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru,
6. menggantikan norma ynag tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis,
7. mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan
8. meningkatkan kerja sama kelompok.

Denison and Misra (1995) merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. misi
2. konsistensi
3. adaptabilitas dan
4. pelibatan

UNIVERSITAS TERBUKA

Glaser, Sonia and Hacker Kenneth (1987) dalam Koesmono (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitor-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005:9) mengemukakan bahwa budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Tika (2006) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri.

Sementara itu Robbins (1996) dalam Tika (2006) menjelaskan mengenai 3 (tiga) kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut:

(1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan,ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi

(2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi.

(3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para pegawai baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi ini meliputi tiga tahap yaitu tahap kedatangan, tahap pertemuan, dan tahap metromofis.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Selanjutnya Tika (2006) memberikan kesimpulan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama terjadinya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi.

Pada tahap kedua adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi.

Tahap ketiga adalah bahwa artifak, nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi.

Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi. Hofstide (1997) dalam Murandar, Sjabadhyni, dan Wutun (2004:20) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu:

1. Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait,
2. Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan,
3. Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, ceritera, dan ketokohan,
4. Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari konsensus bersama dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut,
5. Budaya organisasi sulit diubah.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. Kinerja

Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mangkunegara (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Selanjutnya, Handoko (2001) menyatakan bahwa kinerja *(perfomance appraisal)* adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern. Menurut Furtwengler (2002) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak.

Selanjutnya Dharma (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan prilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Menurut Mahsun (2006) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Sedangkan menurut Robertson dalam Mahsun (2006) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Hasibuan dalam Sujak (1990) dan Sutiadi (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) factor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Cash dan Fischer (1987) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), system komunikasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*). Robbins (2003) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah *human output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance, work outcomes, task performance*. Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang. terdapat dalam kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Komunikasi

Menurut George dan Jones terdapat 4 fungsi utama komunikasi di dalam kelompok atau organisasi yaitu :

(1) *Providing knowledge*, fungsi dasar dari komunikasi adalah menyediakan informasi (pengetahuan) bagi anggota organisasi sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan dapat mencapai tujuannya;

(2) *Motivating organizational members*, manajer butuh berkomunikasi dengan pegawainya, misalnya menjelaskan apa yang harus dilakukan, bagaimana bekerja dengan efektif, dan apa yang harus diperbaiki kinerja yang kurang baik;

(3) *Controling and coordinating individual effort*, setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan aturan – aturan yang harus di patuhi pegawainya, bila pegawainya membutuhkan komunikasi berkaitan dengan pekerjaannya maka mereka harus berkomunikasi langsung dengan atasannya, sesuai dengan uraian pekerjaannya dan kebijakan perusahaan, komunikasi tersebut menjalankan suatu fungsi control ;

(4) *Expressing feeling and emotion*, komunikasi mengeksperesikan perasaan dan emosional

Menurut Gordon (1996) fungsi komunikasi adalah ;

1. Untuk saling berbagi informasi mengenai fakta, asumsi,prilaku, sikap dan perasaan antar individu, kelompok bahkan organisasi.;

2. Meningkatkan ketergantungan antara bagian – bagian dalam organisasi;

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Membantu mengkoordinasikan tugas dan aktivitas didalam organisasi dan antar organisasi.

f. Penelitian Terdahulu

- Menurut Nurjanah (2008), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai studi kasus pada Lingkup Biro Departemen Pertanian didapat kesimpulan hipotesis dapat diketahui enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan terbukti, hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari nilai standarnya (≥ ± 1,96) dan nilai P hasil analisis data penelitian lebih kecil dari nilai standarnya (≤ 0,05) ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kinerja pegawai dapat diterima.
- Menurut Affandi (2002), dalam penelitiannya menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai studi kasus pada pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang didapat kesimpulan iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai secara umum tidak perbedaan persepsi yang siginifikan antara pegawai structural dan staf dalam lingkungan Pemerintah Kota Semarang.
- Menurut Sunarcaya (2008), dalam penelitiannya menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor NTT, didapat kesimpulan faktor kepemimpinan, komunikasi, dan iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, hanya motivasi saja yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara ringkas, hasil penelitian dari peneliti-peneliti terdahulu dapat disajikan dalam tebel dibawah ini :

No	Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Kesimpulan
1	Nurjanah (2008)	gaya kepemimpinan ,budaya organisasi, kinerja	Analisis Regresi Berganda	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kinerja pegawai dapat diterima.
2	Affandi (2002)	iklim organisasi kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja	Analisis Regresi Berganda	iklim organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai secara umum tidak perbedaan persepsi yang siginifikan antara pegawai structural dan staf dalam lingkungan Pemerintah Kota Semarang.
No	Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Kesimpulan
3	Sunarcaya (2008)	Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim organisasi,motivasi,kinerja	Analisis Regresi Berganda	faktor kepemimpinan, komunikasi, dan iklim organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, hanya motivasi saja yang mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

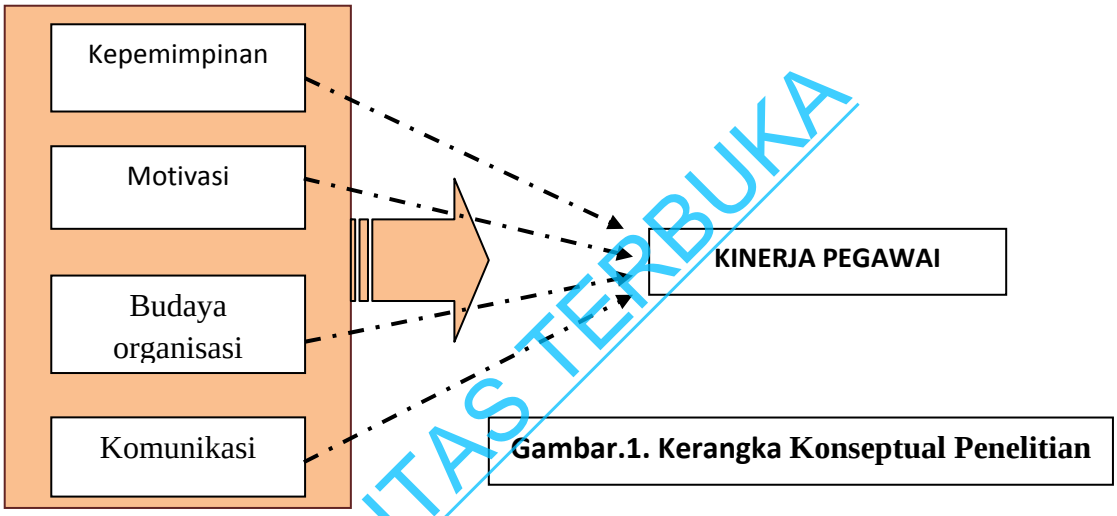
UNIVERSITAS TERBUKA

Dari ketiga penelitian diatas, dapat dilihat persamaannya dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai/pegawai, sedangkan perbedaannya adalah ketiga penelitian tidak ada yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di suatu dinas.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. KERANGKA BERPIKIR

Dari telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam Gambar 2.1



Gambar.1. Kerangka Konseptual Penelitian

= Pengaruh masing –masing variabel terhadap Kinerja Pegawai

= Pengaruh secara bersama-sama ke empat variabel terhadap Kinerja

Berdasarkan teori diatas, peneliti ingin mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan, motivasi , budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, selain itu peneliti juga ingin mengetahui apakah ke empat variabel tersebut dapat secara bersama – sama mempengaruhi kinerja pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hipotesis

- kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat Dewan.
- kepemimpinan, komunikasi, iklim organisasi, dan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat Dewan.
- Faktor kepemimpinan diduga paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat Dewan.

C. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah karakteristik, sifat, atau atribut dari suatu obyek (subyek) penelitian yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, yang memiliki nilai (*value*), dimana nilainya bervariasi antara subyek yang satu dengan yang lainnya.

Klasifikasi Varibel

Dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel yaitu ;

1. Variabel Bebas (*variabel independent)*

   Adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *variabel dependent* (variabel terikat). Dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), Komunikasi (X3), motivasi (X4)

2. Variabel terikat (*variabel dependent)*

Adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi varibel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y)

Definisi Opersional Variabel

Dalam rangka menghindari luasnya tinjauan atas variabel-variabel penelitian yang saling berhubungan maka perlu diberikan definisi operasional atas variabel-variabel yang akan digunakan lebih lanjut.

Adapun dimensi Dependen yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja Pegawai (Y) yaitu catatan hasil kerja (*outcomes*) yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode tertentu (Bernardin dan Russel , 1998) , dimana hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan dan sesuai dengan moral serta etika. dengan 6 indikator variabel,yaitu :

a. kuantitas kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya
b. efisiensi kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Standar kualitas kerja pegawai disini melebihi standar resmi yang ada

d. Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik

e. Pegawai dapat melakasanakan pekerjaan tepat waktu

f. Kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik

Adapun dimensi Independen yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. **Kepemimpinan (X1),**

adalah kemampuan para pemimpin mempengaruhi para bawahannya sehingga bawahannya bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keinginan pemimpinnya. dengan 4 indikator variabel,yaitu :

a. Pemimpin mengakui dan menghargai bawahanStruktur tugas

b. Pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi / bagian

c. Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan

d. Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu

2. **Budaya Organisasi (X2)**

yaitu serangkaian nilai – nilai dan norma – norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain didalam organisasi maupun diluar organisasi. Dengan 5 indikator variabel, yaitu :

a. Dalam organisasi pegawai mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.

b. Anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.

c. Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa).

d. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu

e. Pegawai merasa aman dengan pekerjaannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Komunikasi (X3)

adalah pertukaran informasi antara ke dua belah pihak atau lebih, dimana fungsi utama komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, prilaku, dan perasaan antar individu, kelompok atau organisasi. dengan 5 indikator variabel, yaitu :

a. pegawai selalu memberi tahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan

b. pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi

c. Pegawai mampu memberikan ide - ide baru berkaitan dengan pekerjaan

d. Pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah - masalah yang dia ketahui

e. Pegawai selalu memberikan inspirasi kepada semua pegawai baik kepada atasan , rekan kerja atau bawahannya

4. Motivasi (X4)

adalah dorongan-dorong-an yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. dengan 5 indikator variabel, yaitu :

a. Pegawai sangat perduli dengan pekerjaannya pengakuan atas prestasi kerja

b. Pegawai sangat menyenangi dan merasa tertantang dengan pekerjaan yang sukar

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c. Pegawai merasa jika bukan karena uang, maka pegawai tidak akan melaksanakan pekerjaan

d. Pegawai merasa tidak memiliki minat untuk tertarik dengan pekerjaannya

e. Pegawai ingin mengathui seberapa baik pegawai bekerja dan pegawai menggunakan umpan balik untuk diri pegawai itu sendiri.

Secara ringkas operasional variabel dapat dilihat dari tabel ini

Variabel	Difinisi	Indikator	Skala/ Pengukuran	Item pertamyaan
Kinerja	kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Mahsun (2006)	1. kuantitas kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya 2. efisiensi kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya 3. Standar kualitas kerja pegawai disini melebihi standar resmi yang ada 4. Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik 5. Pegawai dapat melakasanakan pekerjaan tepat waktu 6. Kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik	Interval/ 1-5	6 pertanyaan
Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia pekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. George R. Terry (1985)	1. Pemimpin mengakui dan menghargai bawahanStruktur tugas 2. Pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi / bagian 3. Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan 4. Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu	Interval/ 1-5	4 pertanyaan
Motivasi	motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya	1. Pegawai sangat perduli dengan pekerjaannya pengakuan atas prestasi kerja 2. Pegawai sangat menyenangi dan 3. merasa tertantang dengan	Interval/ 1-5	5 pertanyaan

UNIVERSITAS TERBUKA

	yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Robbin (2002:p: 55)	pekerjaan yang sukar 4. Pegawai merasa jika bukan karena uang, maka pegawai tidak akan melaksanakan pekerjaan 5. Pegawai merasa tidak memiliki minat untuk tertarik dengan pekerjaannya 6. Pegawai ingin mengathui seberapa baik pegawai bekerja dan pegawai menggunakan umpan balik untuk diri pegawai itu sendiri		
Variabel	Difinisi	Indikator	Skala/ Pengukuran	Item pertamyaan
Budaya Organisasi	budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Mas'ud (2004)	1. Dalam organisasi pegawai mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja. 2. Anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan. 3. Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa). 4. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu 5. Pegawai merasa aman dengan pekerjaannya.	Interval/ 1-5	5 pertanyaan
Komunikasi	pertukaran informasi antara ke dua belah pihak atau lebih, dimana fungsi utama komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, prilaku, dan perasaan antar individu, kelompok atau organisasi	1. pegawai selalu memberi tahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan\ 2. pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi 3. Pegawai mampu memberikan ide - ide baru berkaitan dengan pekerjaan 4. Pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah - masalah yang dia ketahui 5. Pegawai selalu memberikan inspirasi kepada semua pegawai baik kepada atasan , rekan kerja atau bawahannya	Interval/ 1-5	5 pertanyaan

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini membahas tentang kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, berdasarkan permasalahan dalam penelitian ini, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif menggunakan sistem survey, penelitian diskriptif dapat diartikan sebagai proses pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan keadaan sebagai subyek dan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta tampak

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa dengan pertimbangan sesuai dengan revisi UU No32/2004 yang mempertegas lembaga perwakilan rakyat yang sejajar dan menjadi mitra dari Pemerintah daerah. Sehingga peran sekretariat DPRD sebagai salah satu bagian Pemerintah Sumbawa memiliki hubungan langsung dengan legislatife dan memegang peranan penting didalam memberikan pelayanan kepada pimpinan dan anggota.

B. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai non struktural pada sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa dengan jumlah pegawai seluruhnya adalah 90 orang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk menentukan ukuran sampel, tidak perlu dilakukan perhitungan mengingat jumlah responden yang ada adalah sejumlah 90 orang, jadi semua pegawai non struktural menjadi responden dalam penelitian ini.

C. INSRUMEN PENELITIAN

C.1. Skala Pengukuran

Untuk ukuran indikator masing-masing dengan menggunakan skala likert (1-5). Untuk penentuan penilaiannya pada saat hasil responden sudah masuk, akan dibuat nilai batas penilaian, dimana ambang batas atas dikurangi ambang batas bawah dibagi total skala likertnya, sehingga menghasilkan batas penilaian yaitu :

1	-	1.8	= Sangat tidak setuju
1.8	-	2.6	= Tidak setuju
2.6	-	3.4	= Netral
3.4	-	4.2	= Setuju
4.2	-	5	= Sangat setuju

C.2. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	Metode
1	**Kinerja**	1. kuantitas kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya 2. efisiensi kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya 3. Standar kualitas kerja pegawai disini melebihi standar resmi yang ada 4. Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik 5. Pegawai dapat melakasanakan pekerjaan tepat waktu **6.** Kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah baik	**Survey**

UNIVERSITAS TERBUKA

No	Variabel	Indikator	Metode
2	**Kepemimpinan**	1. Pemimpin mengakui dan menghargai bawahanStruktur tugas 2. Pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi / bagian 3. Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan 4. Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu	**Survey**
3	**Motivasi**	1. Pegawai sangat perduli dengan pekerjaannya pengakuan atas prestasi kerja 2. Pegawai sangat menyenangi dan merasa tertantang dengan pekerjaan yang sukar 3. Pegawai merasa jika bukan karena uang, maka pegawai tidak akan melaksanakan pekerjaan 4. Pegawai merasa tidak memiliki minat untuk tertarik dengan pekerjaannya 5. Pegawai ingin mengetahui seberapa baik pegawai bekerja dan pegawai menggunakan umpan balik untuk diri pegawai itu sendiri	**Survey**
4	**Budaya organisasi**	1. Dalam organisasi pegawai mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja. 2. Anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan. 3. Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa). 4. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu 5. Pegawai merasa aman dengan pekerjaannya.	**Survey**

UNIVERSITAS TERBUKA

C.3. Pengujian Instrumen

Uji Validitas dan Realibilitas

- **UJI VALIDITAS**

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner yang digunakan. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Menurut Sugiyono (2010) instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (untuk mengukur) valid ini berarti bahwa instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi dapat dikatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan/pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengungkap suatu yang menjadi sasaran pengukuran. Dengan demikian validitas instrumen angket/kuesioner akan menunjukkan pada mampu tidaknya kuesioner tersebut mengukur objek yang akan diukur. Cooper dan Schindler (2006) menyebutkan validitas merupakan tingkat sebuah pengujian mengukur apa yang benar-benar ingin diukur. Pengukur yang akurat dan konsisten serta dapat diandalkan (reliabel) belum tentu mengukur dengan tepat tujuan yang diinginkan (valid). Menurut Ghiseli, John, dan Sheldon (1981) validitas *(validity)* menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (lihat Jogiyanto, 2008).

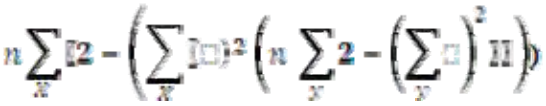
Menurut Ghozali (2009) mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r-hitung dengan r-tabel untuk degree of freedom (df) = n–2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Selanjutnya untuk menguji apakah masing-masing butir pertanyaan valid atau tidak ditentukan oleh nilai *Corrected Item-Total*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Correlation. Bila nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari nilai r tabel atau nilai kritis koefisien korelasinya dengan df = n–2, di mana n adalah jumlah responden, maka berarti memenuhi persyaratan validitas.

Rumus yang digunakan untuk menghitung *Corrected Item-Total Correlation* adalah :



Keterangan :

r = koefisien Korelasi Pearson validitas

x= Skor tanggapan responden setiap pertanyaan

y= Skor total tanggapan responden seluruh pertanyaan

n= Banyaknya subyek jumlah responden

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* merupakan statistik hasil korelasi (r-hitung). Jadi, bila r-hitung lebih besar daripada r-tabel (r-hitung>r-tabel), maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan demikian sebaliknya, Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

- **UJI RELIABILITAS**

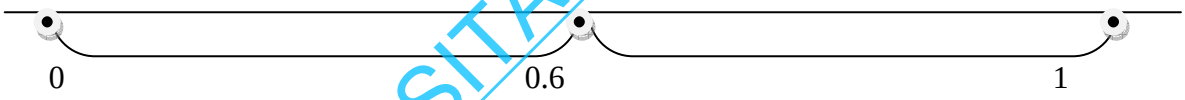
Uji ini merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel. Jogiyanto (2008) menyatakan bahwa reliabilitas *(reliability)* suatu pengukur menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurnya.

Reliabilitas berhubungan dengan akurasi *(accurately)* dan konsistensi dari pengukurnya. Selanjutnya Sekaran (2006) menyatakan bahwa reliabilitas

UNIVERSITAS TERBUKA

suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen.

Nilai-nilai untuk pengujian reliabilitas berasal dari skor-skor item angket yang valid. Item yang tidak valid tidak dilibatkan dalam pengujian reliabilitas. - Instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien yang diperoleh >0,60 (Imam Ghozali, 2002, Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS, Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro, hlm. 133). Ada pendapat lain yang mengemukakan baik/buruknya reliabilitas instrumen dapat dikonsultasikan dengan nilai r tabel. Interpretasi reliabilitas bisa juga menggunakan pertimbangan gambar di bawah ini



Reliabilitas rendah/ buruk Reliabilitas tinggi / baik

Ghozali (2009:45) menyatakan suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban sesorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas dapat dilakukan dengan Uji statistik *Cronbach Alfa* (á).

Rumus dari uji cronbach alfa adalah :

$$\alpha = \frac{(k)}{(k-1)} \frac{\left(1 - \sum \sigma b^2\right)}{\sigma t^2}$$

Keterangan :

α = reliabilitas instrumen

UNIVERSITAS TERBUKA

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = totalnya varian butir

σt^2 = total varians

Nunnally (1960) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60) (lihat Ghozali, 2009:46). Sama halnya dengan uji validitas, uji reliabilias juga dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

D. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

- **Jenis Data**

Jenis data terdiri dari 2 yaitu :

1. Data Kuantitatif

   Data kuantitatif adalah data yang dipaparkan dalam bentuk angka-angka. Misalnya pendidikan seseorang, usia seseorang, pekerjaan seseorang.

2. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang mengandung makna

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif, untuk data kualittaif terdiri dari data data hasil analisa dari kuesioner yang dibagikan Seperti tentang kepuasan seseorang (tidak puas, cukup puas, sangat puas), serta data hasil

UNIVERSITAS TERBUKA

wawancara dengan pihak, sedangkan kuantitatif berupa data-data angka baik usia, pendidikan, pekerjaan, jenis kelamin.

- **Sumber Data**

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis dan sumber data, yaitu :

1. Data Primer

   Menurut Sugiyono (2006), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yaitu tentang pendapat pegawai non structural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa

2. Data Sekunder

   Menurut Sugiyono (2006), sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data Sekunder bisa dari laporan tahunan sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, dan data-data penunjang lainnya yang menunjang topik peneltian ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas teknik pengumpulan data. Kualitas instrumen penelitian berkaitan dengan validitas dan reliabilitas instrumen, sedangkan kualitas teknik pengumpulan data

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data.

Pengumpulan data dilakukan melalui cara :

1. Pengamatan (*Observation)* yaitu melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian dengan tujuan agar dapat melihat secara langsung aktivitas pegawai di Lingkungan Sekretariat Pegawai
2. Wawancara (*Interview)* terhadap pegawai non struktural di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, yang menjadi sampel. Wawancara yang dilakukan berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu
3. Daftar pertanyaan (kuesioner), yaitu dengan memberikan seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden tentang tanggapannya terhadap pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, komunikasi terhadap kinerja pegawai. Bentuk pertanyaan merupakan kombinasi pilihan berganda yang berpedoman dengan skala likert.
4. Dokumentasi merupakan laporan tahunan dari Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

E. METODE ANALISIS DATA

1. ANALISIS KUANTITATIF

a. ANALISIS UJI ASUMSI KLASIK

- Normalitas

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan uji *one-Sampel kolmogorov_Smirnov Test*, merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah sampel berasal dari populasi dengan distribusi tertentu dalam hal ini adalah distribusi normal (Agus widarjono, 2010). Uji *one-Sampel kolmogrof_Smirnov Test Test* ini didasarkan pada fungsi distribusi empiris (*empirical Distribution Function* = ECDF). Nilai statistik uji ini dapat dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut ;

$$D = \max_{1 \le x \le N} \left[F(y_i) - \frac{i}{N} \right]$$

Dimana :

n(i) = jumlah nilai kurang dari Y_i

Y_i = order dari nilai terkecil sampai terbesar

- Multikolinearitas

Penyimpangan multikolinearitas artinya antarvariabel independen yang terdapat dalam model memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (Algifari, 1997). Untuk mendeteksi multikolinearitas menggunakan metode Variance Inflation Faktor dan Tolerance ,Secara matematis pengukuran multikolinearitas dapat dirumuskan:

UNIVERSITAS TERBUKA

$$VIF = (bl^{\square}) = \frac{1}{(1 - R_j^2)}$$

R_j^2 = Koefisien Determinasi

VIF merupakan variance inflation factor. Ketika R_j^2 mendekati satu atau dengan kata lain ada kolinearitas antar variabel independen maka VIF akan naik dan jika $R_j^2 = 1$ maka nilainya tidak terhingga. Jika nilai VIF semakin membesar maka diduga ada multikolinearitas antar variabel independen. Pada nilai VIF berapa dikatakan ada multikolinearitas. Sebagai aturan main (rule of thumb) jika nilai VIF melebihi angka 10 maka bisa disimpulkan ada multikolinearitas karena nilai R_j^2 melebihi dari 0,90.[3]. Masalah multikolinearitas juga bisa dideteksi dengan melihat nilai tolerance. Nilai tolerance (TOL) bisa dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$TOL = (1 - R_j^2) = \frac{1}{VIF_t}$$

Jika $R_j^2 = 0$ berarti tidak ada kolinearitas antara variabel independen maka nilai TOL sama dengan 1 dan sebaliknya jika $R_j^2 = 1$ ada kolinearitas variabel independen maka nilai TOL sama dengan nol. Dengan demikian nilai TOL semakin mendekati 0 maka diduga ada multikolinearitas dan sebaliknya nilai TOL semakin mendekati 1 maka diduga tidak ada multikolinearitas, (Agus Widarjono, 2010)

- Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ditujukan untuk menguji apakah dalam modelregresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang

UNIVERSITAS TERBUKA

lain tetap, maka disebut homoskedastis dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihatada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara nilai prediksi variabelterikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) di mana sumbu Y adalah Yyang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya). Dasar analisis dari uji heteroskedastis melalui grafik plot adalah jika tidak terjadi suatu pola yang teratur maka bisa dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. ANALISIS REGRESI BERGANDA

Data yang masuk akan dianalisis dan diuji dengan menggunakan metode statistik egresi linier berganda. Analisis regresi berganda (anareg)digunakan untuk memprediksi nilai dari suatu variabel (Y).Variabel yang diprediksi itu disebut variabel dependen atau kriterium dan variabel yang digunakan untuk memprediksi disebut variabel independent atau preditor.Dalam penelitian ini, sebagai variabel tak bebas adalah kinerja pegawai sedangkan sebagai variabel bebas adalah kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi. Adapun persamaan regrasi linier berganda dalam peneliatian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja

X1 : kepemimpinan

UNIVERSITAS TERBUKA

X2 : budaya organisasi

X3 : komunikasi

X4 : motivasi

a : konstanta

b_1, b_2,b_3,b_4 : koefisien regresi

ε : factor error

Penggunaan analisis regresi berganda didasarkan pada asumsi :

- Antara X dan Y memiliki kaitan (hubungan)yang linier
- Variansi galatnya bersifat konstan atau disebut homosedaktisitas
- Galatnya bersifat independent yaitu tidak ada autokorelasi
- Galatnya terdistribusi secara normal
- Tiap X memiliki kaitan (korelasi)yang tinggi dengan Y
- Antar X tidak memiliki korelasi yang tinggi (signifikan)atau disebut tidak terdapat multikolinearitas

c. PENGUJIAN HIPOTESIS

- **Uji parsial**

Uji parsial ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh faktor dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi dengan kinerja pegawai secara individual. Menurut Djarwanto dan Pangestu S. (1993) langkah-langkah untuk uji parsial adalah sebagai berikut:

1. Menentukan hipotesa nihil dan hipotesa alternatif

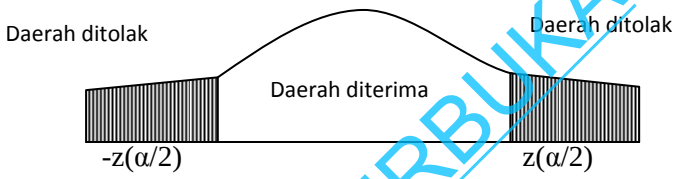
UNIVERSITAS TERBUKA

Ho : β =0: Secara individu signifikan dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Ha : β ≠0: Secara individu dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap pegawai

2. Level of signifikan tingkat signifikansi, α = 5%

3. Kriteria pengujian (role of test)



Ho diterima apabila $-z(\alpha/2) \leq z \leq (\alpha/2)$

- **Uji F**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi dengan kinerja pegawai secara bersamaan.

Menurut Djarwanto dan Pangestu S. (1993) langkah-langkah untuk uji F adalah sebagai berikut:

1). Menentukan hipotesis nihil dan hipotesis alternative

Ho : β = 0 : Secara signifikan dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi tidak berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai

Ha : β ≠ 0 : Secara signifikan dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi berpengaruh secara simultan atau bersama – sama terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA

2). Level of signifikan α = 5%

Ho diterima apabila F hitung ≤ F tabel

Ho ditolak apabila F hitung > F tabel

3).Perhitungan nilai F

$$\text{F hitung} = \frac{\frac{JK(Regresi)}{k} - 1}{\frac{JK(Residu)}{n} - k}$$

Keterangan:

F Hitung = Nilai F hitung

n = banyaknya kasus

k = jumlah prediktor

JK (Regresi) = jumlah kuadrat regresi

JK (Residu) = jumlah kuadrat residu

4). Kesimpulan

Dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dapat diketahui hubungan dimensi kepemimpinan,budaya organisasi, komunikasi dan motivasi dengan kinerja pegawai

- **Analisis Koefisisen Determinasi (R^2)**

Koefisien Determinanasi adalah angka yang menunjukkan proporsi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. R2 mampu memberikan informasi mengenai variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model regresi yang digunakan (Algifari, 1997). Koefisien determinasi menurut Djarwanto dan Pangestu S. (1993) dihitung dengan rumus sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

$R^2 = \frac{SSR}{SST}$; SSR = Sum Square of Regression (Jumlah Kuadrat Regresi dan SST = Sum Square of Total (Jumlah Kuadrat Total)

Apabila koefisien determinasi (R^2) mendekati angka satu (1) berarti terdapat hubungan yang kuat (Djarwanto dan Pangestu S., 1993).

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. TEMUAN

1. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah Sekretariat DPRD kabupaten Sumbawa, dimana dalam pelaksanaan kegiatannya, Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa memiliki visi misi dalam mengimplementasikan seluruh kegiatannya.

Tugas Pokok Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 2 Tahun 2008 tentang pembentukan, kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa dan Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa, mempunyai tugas pokok menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai kemampuan keuangan daerah. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya, Sekretariat DPRD menyelenggarakan fungsi :

a. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD ;
b. Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD ;
c. Penyelenggaraan rapat - rapat DPRD ;
d. Penyediaan dan pengkoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD ;
e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam melaksanakan tugas, maka Sekretariat DPRD memiliki yaitu :

" Lembaga yang prima dalam mengaktualisasikan pelayanan berkualitas untuk mendukung Tri Fungsi DPRD "

Sesuai visi organisasi yang telah ditetapkan maka dirumuskan misi sebagai berikut :

1. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan administrasi umum, Rumah Tangga dan Perlengkapan satuan kerja.
2. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan Rapa-rapat/persidangan DPRD dan pembuatan Risalah Sidang.
3. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan pengurusan dan pengelolaan keuangan DPRD, perencanaan anggaran dan pertanggung jawaban pengelolaan keuangan DPRD.
4. Memantapkan perencanaan program kerja tahunan dalam rangka pembinaan dan pelayanan Administrasi Perjalanan Dinas, publikasi dan dokumentasi serta urusan keprotokolan.
5. Memantapkan koordinasi perencanaan Bantuan Kelompok Pakar/ Tenaga Ahli.
6. Memantapkan koordinasi perencanaan Sistem Komunikasi Digital (Communications Digital System) secara terpadu.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. RESPONDEN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, untuk membuktikan kebenaran hipotesis dari penelitian, telah dilakukan penelitian terhadap pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Untuk mengambil sampel yang dibutuhkan metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability Sampling*. Adapun gambaran dari sampel ini dapat dilihat dari Tabel dibawah ini

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a) Karakkteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4 .Karakterististik jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	45	50
Perempuan	45	50
Total	90	100

Sumber : Lampiran 1

Dari Tabel 4, dapat dilihat bahawa jumlah pegawai laki-laki dan perempuan sama, dengan rincian antara lain jenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 50 persen dan jenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 50 persen, komposisi ini menunjukan keadaan sebenarnya dilapangan.

b) Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Pengelompokan usia harus dapat mencakup usia tertinggi dan usia terendah. Responden yang paling muda berusia 20 tahun, sedangkan responden yang paling tua berusia 50 tahun. Berikutnya karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 5 :

Tabel 5. Karakteristik berdasar usia

Rentang usia	Jumlah	Persentase
20-30	54	60
31-40	28	31.1
41-50	7	7.78
50-keatas	1	1.11
Total	90	100

Sumber: lampiran 1

Dari Tabel 5, dapat dilihat bahwa pegawai yang paling banyak yaitu, pegawai dengan kisaran usia 20 - 30 tahun sebesar 60 persen, dimana pada usia ini menunjukan usia yang sangat produktif , diikuti pegawai dengan kisaran usia 31-40 tahun sebesar 31 persen, kemudian kisaran 41-50 tahun sebesar 7.78 persen dalam hal ini pegawai yang paling sedikit adalah kisaran usia antara 50 tahun keatas sebesar 1.1 persen.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

c) Karakteristik Responden berdasarkan tingkat Pendidikan

Tabel 6.Karakteristik berdasarkan pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	62	68.89
D3	6	6.67
S1	22	24.44
Total	90	100

Sumber: Lampiran 1

Dari Tabel 6, dapat dilihat bahawa jumlah pegawai dengan pendidikan setara SMA mencapai persentase yang paling besar yaitu 68.89 persen, diikuti dengan persentase pegawai berpendidikan S1 sebesar 24.44 persen, dan dengan tingkat pendidikan D3 sebesar 6.67 persen.

d) Karakteristik Responden berdasarkan Pekerjaan

Tabel 7. Karakteristik berdasarkan Pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Jumlah	Persentase
PNS	38	42.22
Kontrak	52	57.78
	90	100

Sumber : lampiran 1

Dari Tabel 7, dapat dilihat jumlah pegawai kontrak lebih besar dibandingkan PNSnya hal dapat dilihat dari Tabel diatas dimana pegawai kontrak sebesar 57.78 persen dan pegawai PNS sebesar 42.22 persen.

UJI VALIDITAS DAN UJI REALIBILITAS

UJI VALIDITAS

Nilai *Corrected Item-Total Correlation* merupakan statistik hasil korelasi (r_{hitung}). Jadi, bila r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$), maka butir pertanyaan dinyatakan valid dan demikian sebaliknya, Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 for Windows.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

➢ Uji validitas untuk variabel **Kepemimpinan – X_1**

Terdapat empat butir pertanyaan pada faktor ini. Rangkuman uji validitas untuk variabel Kepemimpinan (X_1) ini adalah sebagai berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan

Item Kepemimpinan	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
KP.1	0.58	0.227	Valid
KP.2	0.53	0.227	Valid
KP.3	0.60	0.227	Valid
KP.4	0.32	0.227	Valid

Sumber: Lampiran 2

Dari Tabel 8, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kepemimpinan (X1) dinyatakan valid. Pengambilan kesimpulan ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{Tabel}. Dengan jumlah data (n) sebanyak 90 responden dan derajat keyakinan (α) = 5 persen atau 0,05 maka diperoleh nilai r_{Tabel} sebesar 0,227. Korelasi antara ke empat butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari r = 0,227 ($r_{hitung} > r_{tabel}$), sehingga semua butir pertanyaan tentang Kepemimpinan dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 3 dengan koefisien korelasi 0,6, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 4 yaitu 0,32.

➢ Uji validitas untuk variabel **Budaya Organisasi – X_2**

Terdapat lima butir pertanyaan pada faktor ini. Rangkuman uji validitas untuk variabel Budaya organisasi (X_2) ini adalah sebagai berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Item Budaya Organisasi	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
BO.1	0.53	0.227	Valid
BO.2	0.69	0.227	Valid
BO.3	0.65	0.227	Valid
BO.4	0.57	0.227	Valid
BO.5	0.50	0.227	Valid

Sumber : Lampiran 2

Dari Tabel 9, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Budaya Organisasi (X2) dinyatakan valid. Pengambilan kesimpulan ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{Tabel}. Dengan jumlah data (n) sebanyak 90 responden dan derajat keyakinan (α) = 5 persen atau 0,05 maka diperoleh nilai r_{Tabel} sebesar 0,227. Korelasi antara ke lima butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari r = 0,227 ($r_{hitung} > r_{tabel}$), sehingga semua butir pertanyaan tentang Budaya organisasi dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 2 dengan koefisien korelasi 0,65, sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 5 yaitu 0,5.

- Uji validitas untuk variabel **Komunikasi – X_3**

Terdapat lima butir pertanyaan pada faktor ini. Rangkuman uji validitas untuk variabel Komunikasi (X_3) ini adalah sebagai berikut.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Komunikasi

Item Komunikasi	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
KM.1	0.25	0.227	Valid
KM.2	0.52	0.227	Valid
KM.3	0.59	0.227	Valid
KM.4	0.42	0.227	Valid
KM.5	0.73	0.227	Valid

Sumber: Lampiran 2

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari Tabel 10, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Komunikasi (X3) dinyatakan valid. Pengambilan kesimpulan ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel}. Dengan jumlah data (n) sebanyak 90 responden dan derajat keyakinan (α) = 5 persen atau 0,05 maka diperoleh nilai r_{Tabel} sebesar 0,227. Korelasi antara ke lima butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari r = 0,227 ($r_{hitung} > r_{tabel}$), sehingga semua butir pertanyaan tentang komunikasi dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 3 dengan koefisien korelasi 0,59 sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 1 yaitu 0,25.

- Uji validitas untuk variabel **Motivasi– X_4**

Terdapat lima butir pertanyaan pada faktor ini. Rangkuman uji validitas untuk variabel motivasi (X_4) ini adalah sebagai berikut.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Motivasi

Item Motivasi	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
M.1	0.68	0.227	Valid
M.2	0.41	0.227	Valid
M.3	0.38	0.227	Valid
M.4	0.54	0.227	Valid
M.5	0.78	0.227	Valid

Sumber: Lampiran 2

Dari Tabel 10, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Motivasi (X4) dinyatakan valid. Pengambilan kesimpulan ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel}. Dengan jumlah data (n) sebanyak 90 responden dan derajat keyakinan (α) = 5 persen atau 0,05 maka diperoleh nilai r_{Tabel} sebesar 0,227. Korelasi antara ke lima butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari r = 0,227 ($r_{hitung} > r_{tabel}$), sehingga semua butir

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pertanyaan tentang motivasi dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 5 dengan koefisien korelasi 0,78 sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 3 yaitu 0,38.

- Uji validitas untuk variabel **Kinerja– Y**

Terdapat enam butir pertanyaan pada faktor ini. Rangkuman uji validitas untuk variabel Kinerja (Y) ini adalah sebagai berikut.

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Kinerja

Item Kinerja	r_{hitung}	r_{tabel}	Ket.
K.1	0.52	0.227	Valid
K.2	0.60	0.227	Valid
K.3	0.72	0.227	Valid
K.4	0.71	0.227	Valid
K.5	0.51	0.227	Valid
K.6	0.48	0.227	Valid

Sumber: Lampiran 12

Dari Tabel 11, terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel Kinerja (Y) dinyatakan valid. Pengambilan kesimpulan ini bisa dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel}. Dengan jumlah data (n) sebanyak 90 responden dan derajat keyakinan (α) = 5 persen atau 0,05 maka diperoleh nilai r_{Tabel} sebesar 0,227. Korelasi antara ke enam butir pertanyaan dengan skor total kesemuanya lebih besar dari r = 0,227 ($r_{hitung} > r_{tabel}$), sehingga semua butir pertanyaan tentang Kinerja dinyatakan valid. Butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas tertinggi adalah pertanyaan nomor 3 dengan koefisien korelasi 0,72 sedangkan butir pertanyaan yang mempunyai tingkat validitas paling rendah adalah butir pertanyaan nomor 6 yaitu 0,48.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UJI RELIABILITAS

Uji reliabilitas dilakukan untuk tiap-tiap variabel, sehingga dalam penelitian ini terdapat enam variabel yang dilakukan uji reliabilitas. Nunnally (Ghozali 2006:46) menyatakan bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Bila hasil *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, berarti jawaban responden pada seluruh item (variabel) adalah reliabel, sehingga dapat dimasukkan ke dalam model analisis selanjutnya.

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Alpha	Keterangan
kepemimpinan (X1)	0.71	Reliabel
Budaya organisasi (X2)	0,80	Reliabel
Komunikasi (X3)	0,73	Reliabel
Motivasi (X4)	0,77	Reliabel
Kinerja (Y)	0,80	Reliabel

Sumber.: Lampiran 2

Dari Tabel 12, menunjukkan bahwa kuesioner yang terdiri dari variabel Kepemimpinan, budaya organisasi, Komunikasi ,motivasi dan Kinerja dan kepuasan pegawai semuanya reliabel karena memiliki koefisien a*lpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian kuesioner yang digunakan memenuhi kelayakan instrumen penelitian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B. PEMBAHASAN

DESKRIPTIF HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdiri dari 1 variabel dependent yaitu Kinerja (Y), dan empat variabel Independent yaitu Kepemimpinan, budaya organiasi, komunikasi, dan Motivasi. Untuk mengetahui penilaian responden terhadap masing-masing item, maka semua jawaban dari responden akan dideskriptifkan, kemudian dicari dengan cara membagi total skor dengan jumlah responden. Kemudian rata-rata skor akan diberi penilaian dengan ketentuan sebagai berikut :

1	-	1,8	= Sangat tidak setuju
1.8	-	2.6	= Tidak setuju
2.6	-	3.4	= Netral
3.4	-	4.2	= Setuju
4.2	-	5	= Sangat setuju

Berikut hasil jawaban dari masing-masing responden tersebut

a. Deskripsi Variabel kepemimpinan

Pada varibel ini terdiri dari empat pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Dari penyebaran kuisioner kepada 90 pegawai, didapat hasil sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kepemimpinan yang 1

Tabel 13. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 1

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Tidak setuju	2	4	4.44	8
Netral	3	18	20.00	54
Setuju	4	44	48.89	176
Sangat setuju	5	24	26.67	120
Total	15	90	100	358
Rata-rata item	3.98			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 13, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Pemimpin mengakui dan menghargai bawahannya" yaitu, 4 orang menyatakan tidak setuju, 18 orang menyatakan netral, 44 orang menyatakan setuju, 24 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3,98, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

2. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kepemimpinan yang 2

Tabel 14. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 2

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak setuju	2	3	3.33	6
Netral	3	34	37.78	102
Setuju	4	46	51.11	184
Sangat setuju	5	7	7.78	35
Total	15	90	100	327
Rata-rata item	3.63			

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari Tabel 14, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pemimpin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian" yaitu, 2 orang menyatakan tidak setuju, 34 orang menyatakan netral, 46 orang menyatakan setuju, 7 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.63, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

3. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kepemimpinan yang 3

Tabel 15. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 3

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak setuju	2	3	3.33	6
Netral	3	20	22.22	60
Setuju	4	57	63.33	228
Sangat setuju	5	10	11.11	50
Total	15	90	100	344
Rata-rata item	3.82			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 15, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah dan tujuan yang diinginkan kepada bawahan" yaitu 3 orang menyatakan tidak setuju, 20 orang menyatakan netral, 57 orang menyatakan setuju, 10 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.82, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kepemimpinan yang 4

Tabel 16. Persepsi Pegawai terhadap Kepemimpinan Pertanyaan 4

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1		0.00	0
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Netral	3	29	32.22	87
Setuju	4	36	40.00	144
Sangat setuju	5	25	27.78	125
Total	15	90	100	356
Rata-rata item	3.96			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 16, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang tepat waktu" yaitu, 29 orang menyatakan netral, 36 orang menyatakan setuju, 25 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.96, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini

b. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Pada varibel ini terdiri dari empat pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Dari penyebaran kuesioner kepada 90 pegawai, didapat hasil sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Budaya organisasi yang 1

Tabel 17. Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 1

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Tidak setuju	2	9	10.00	18
Netral	3	27	30.00	81
Setuju	4	46	51.11	184
Sangat setuju	5	8	8.89	40
Total	15	90	100	323
Rata-rata item	3.59			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 17, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Dalam organisasi pegawai mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja" yaitu, 9 orang menyatakan tidak setuju, 27 orang menyatakan netral, 46 orang menyatakan setuju, 8 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.59, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

2. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Budaya organisasi yang 2

Tabel.18 . Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 2

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Tidak setuju	2	2	2.22	4
Netral	3	22	24.44	66
Setuju	4	36	40.00	144
Sangat setuju	5	30	33.33	150
Total	15	90	100	364
Rata-rata item	4.04			

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 18, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Anggota organisasi bersikap hangat/ramah dalam pergaulan" yaitu, 2 orang menyatakan tidak setuju, 22 orang menyatakan netral, 36 orang menyatakan setuju, 30 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 4.04, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

3. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Budaya organisasi yang 3

Tabel 19 . Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 3

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Netral	3	39	43.33	117
Setuju	4	37	41.11	148
Sangat setuju	5	14	15.56	70
Total	15	90	100	335
Rata-rata item	3.72			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 19, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "pertemuan rapat dilaksanakan tepat waktu" yaitu, 39 orang menyatakan netral, 37 orang menyatakan setuju, 14 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.72, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Budaya organisasi yang 4

Tabel 20. Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 4

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.22	2
Tidak setuju	2	15	16.67	30
Netral	3	23	25.56	69
Setuju	4	43	47.78	172
Sangat setuju	5	7	7.78	35
Total	15	90	100	308
Rata-rata item	3.42			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 20, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " pertemuan rapat dilaksanakan tepat waktu" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 15 menyatakan tidak setuju, 23 orang menyatakan netral, 43 orang menyatakan setuju, 7 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.42, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

5. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Budaya organisasi yang 5

Tabel 21. Persepsi Pegawai terhadap Budaya Organisasi Pertanyaan 5

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.22	2
Tidak setuju	2	2	2.22	4
Netral	3	24	26.67	72
Setuju	4	42	46.67	168
Sangat setuju	5	20	22.22	100
Total	15	90	100	346
Rata-rata item	3.84			

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 21, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Pegawai merasa aman dengan pekerjaannya" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 2 menyatakan tidak setuju, 24 orang menyatakan netral, 42 orang menyatakan setuju, 20 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.84, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

c. Deskripsi Variabel Komunikasi (X_3)

Pada varibel ini terdiri dari lima pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Dari penyebaran kuesioner kepada 90 pegawai, didapat hasil sebagai berikut :

1. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Komunikasi ke 1

Tabel 22. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 1

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.22	2
Tidak setuju	2	7	7.78	14
Netral	3	24	26.67	72
Setuju	4	53	58.89	212
Sangat setuju	5	4	4.44	20
Total	15	90	100	320
Rata-rata item	3.56			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 22, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Pegawai selalu memberi tahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 7 menyatakan tidak setuju, 24 orang menyatakan netral, 53 orang menyatakan setuju, 4 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hasil rata-rata didapat nilai 3.56, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

2. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Komunikasi ke 2

Tabel 23. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 2

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Tidak setuju	2	0	0.00	0
Netral	3	20	22.22	60
Setuju	4	41	45.56	164
Sangat setuju	5	29	32.22	145
Total	15	90	100	369
Rata-rata item		4.10		

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 23, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi" yaitu, 20 orang menyatakan netral, 41 orang menyatakan setuju, 29 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 4.10, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

3. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Komunikasi ke 3

Tabel 23. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 3

Kategori	**Skor**	**Frekuensi**	**Persentase**	**F x N**
	N	**F**	**(%)**	**Total Skor**
Sangat Tidak Setuju	1	0	0.00	0
Tidak setuju	2	6	6.67	12
Netral	3	23	25.56	69
Setuju	4	49	54.44	196
Sangat setuju	5	12	13.33	60
Total	15	90	100	337
Rata-rata item	3.74			

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 23, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Pegawai mampu memberikan ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan" yaitu, 6 orang menyatakan tidak setuju, 23 orang menyatakan netral, 49 orang menyatakan setuju, 12 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.74, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

4. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Komunikasi ke 4

Tabel 24. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 4

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1			-
Tidak setuju	2	5	5.56	10.00
Netral	3	21	23.33	63.00
Setuju	4	51	56.67	204.00
Sangat setuju	5	13	14.44	65.00
Total	15	90	100	342
Rata-rata item	3.80			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 24, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah – masalah yang dia ketahui" yaitu, 5 orang menyatakan tidak setuju, 21 orang menyatakan netral, 51 orang menyatakan setuju, 13 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.80, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

5. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Komunikasi ke 5

Tabel 25. Persepsi Pegawai terhadap Komunikasi Pertanyaan 5

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.11	1
Tidak setuju	2	9	10.00	18
Netral	3	27	30.00	81
Setuju	4	45	50.00	180
Sangat setuju	5	8	8.89	40
Total	15	90	100	320
Rata-rata item	3.56			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel, diatas dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " Pegawai selalu memberikan inspirasi kepada semua pegawai baik kepada atasan, rekan kerja atau bawahnnya" yaitu, 1 orang menyatakan sangat tidak setuju, 9 orang menyatakan tidak setuju, 27 orang menyatakan netral, 45 orang menyatakan setuju, 8 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.56, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

d. Deskripsi Variabel Motivasi (X_4)

Pada varibel ini terdiri dari lima pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Dari penyebaran kuesioner kepada 90 pegawai, didapat hasil sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Motivasi ke 1

Tabel 26 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 1

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1			
Tidak setuju	2			
Netral	3	15	16.67	45
Setuju	4	57	63.33	228
Sangat setuju	5	18	20.00	90
Total	15	90	100	363
Rata-rata item	4.03			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 26, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai sangat peduli dengan pekerjaannya" yaitu, 15 orang menyatakan netral, 57 orang menyatakan setuju, 18 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 4.03, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

2. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Motivasi ke 2

Tabel 27 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 2

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1			-
Tidak setuju	2			-
Netral	3	25	27.78	75
Setuju	4	42	46.67	168
Sangat setuju	5	23	25.56	115
Total	15	90	100	358
Rata-rata item		3.98		

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 27, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai sangat menyenangi dan merasa tertantang dengan pekerjaan yang sukar" yaitu, 25 orang menyatakan netral, 42 orang menyatakan setuju, 23 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.98, hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

3. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Motivasi ke 3

Tabel 28 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 3

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.22	2
Tidak setuju	2	1	1.11	2
Netral	3	74	82.22	222
Setuju	4	13	14.44	52
Sangat setuju	5			-
Total	15	90	100	278
Rata-rata item	3.09			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 28 dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai merasa jika bukan karena uang, maka pegawai tidak melaksanakan pekerjaan" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 1 orang menyatakan tidak setuju 74 orang menyatakan netral, 13 orang menyatakan setuju, 2 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.09 hal ini menunjukan responden merasa biasa saja terhadap pernyataan item ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Motivasi ke 4

Tabel 29 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 4

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.22	2
Tidak setuju	2	5	5.56	10
Netral	3	62	68.89	186
Setuju	4	21	23.33	84
Sangat setuju	5	0	0.00	0
Total	15	90	100	282
Rata-rata item		3.13		

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 29, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai merasa tidak memiliki minat untuk tertarik kepada pekerjaannya" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 5 orang menyatakan tidak setuju, 62 orang menyatakan netral, 21 orang menyatakan setuju, 2 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.13 hal ini menunjukan responden merasa biasa saja terhadap pernyataan item ini.

5. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Motivasi ke 5

Tabel 30 Persepsi Pegawai terhadap Motivasi Pertanyaan 5

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	1	1.11	1
Tidak setuju	2	11	12.22	22
Netral	3	45	50.00	135
Setuju	4	31	34.44	124
Sangat setuju	5	2	2.22	10
Total	15	90	100	292
Rata-rata item	3.24			

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 30, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai merasa tidak memiliki minat untuk tertarik kepada pekerjaannya" yaitu, 1 orang menyatakan sangat tidak setuju, 11 orang menyatakan tidak setuju 45 orang menyatakan netral, 31 orang menyatakan setuju, 2 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.24 hal ini menunjukan responden merasa biasa saja terhadap pernyataan item ini.

e. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Pada varibel ini terdiri dari enam pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Dari penyebaran kuesioner kepada 90 pegawai, didapat hasil sebagai berikut :

1. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kinerja ke 1

Tabel 31 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 1

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	3	3.33	3
Tidak setuju	2	5	5.56	10
Netral	3	62	68.89	186
Setuju	4	18	20.00	72
Sangat setuju	5	2	2.22	10
Total	15	90	100	281
Rata-rata item	3.12			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 31, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Kuantitas kerja pegawai disini melebihi lainnya" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 5 orang menyatakan tidak setuju, 62 orang menyatakan Netral, 18 orang menyatakan setuju, 2 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.12 hal ini menunjukan responden merasa biasa saja terhadap pernyataan item ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kinerja ke 2

Tabel 32 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 2

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	3	3.33	3
Tidak setuju	2	7	7.78	14
Netral	3	57	63.33	171
Setuju	4	21	23.33	84
Sangat setuju	5	2	2.22	10
Total	15	90	100	282
Rata-rata item	3.13			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 32, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "efisiensi kerja pegawai disini melebihi pegawai lainnya" yaitu, 3 orang menyatakan sangat tidak setuju, 7 orang menyatakan tidak setuju 57 orang menyatakan netral, 21 orang menyatakan setuju, 2 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.13 hal ini menunjukan responden merasa biasa saja terhadap pernyataan item ini.

3. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kinerja ke 3

Tabel 33 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 3

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1	2	2.22	2
Tidak setuju	2	13	14.44	26
Netral	3	45	50.00	135
Setuju	4	27	30.00	108
Sangat setuju	5	3	3.33	15
Total	15	90	100	286
Rata-rata item	3.18			

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 33, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan " standar kualitas kerja pegawai disini melebihi standar resmi yang ada" yaitu, 2 orang menyatakan sangat tidak setuju, 13 orang menyatakan tidak setuju, 45 orang menyatakan netral, 27 orang menyatakan setuju, 3 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.18 hal ini menunjukan responden merasa biasa saja terhadap pernyataan item ini.

4. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kinerja ke 4

Tabel 34 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 4

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1			-
Tidak setuju	2			-
Netral	3	15	16.67	45
Setuju	4	59	65.56	236
Sangat setuju	5	16	17.78	80
Total	15	90	100	361
Rata-rata item		4.01		

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 34, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik" yaitu, 15 orang menyatakan netral, 59 orang menyatakan setuju, 16 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 4.01 hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

5. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kinerja ke 5

Tabel 35 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 5

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1			-
Tidak setuju	2			-
Netral	3	24	26.67	72
Setuju	4	45	50.00	180
Sangat setuju	5	21	23.33	105
Total	15	90	100	357
Rata-rata item	3.97			

Sumber : Lampiran 3

Dari Tabel 35, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu" yaitu, 24 orang menyatakan netral, 45 orang menyatakan setuju, 21 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.97 hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

6. Tanggapan Responden terhadap pertanyaan Kinerja ke 6

Tabel 36 Persepsi Pegawai terhadap Kinerja Pertanyaan 6

Kategori	Skor	Frekuensi	Persentase	F x N
	N	F	(%)	Total Skor
Sangat Tidak Setuju	1			-
Tidak setuju	2			-
Netral	3	20	22.22	60
Setuju	4	54	60.00	216
Sangat setuju	5	16	17.78	80
Total	15	90	100	356
Rata-rata item		3.96		

Sumber : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 36, dapat diketahui tanggapan responden terhadap pernyataan "kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah baik" yaitu, 20 orang menyatakan netral, 54 orang menyatakan setuju, 16 orang menyatakan sangat setuju. Berdasarkan hasil rata-rata didapat nilai 3.96 hal ini menunjukan responden merasa setuju terhadap pernyataan item ini.

UJI ASUMSI KLASIK

- **Uji Multikolinearitas**

  Pengujian multikolinearitas digunakan untuk menunjukkan bahwa diantara variabel independen tidak terjadi korelasi yang kuat atau terjadi masalah multikolinearitas. Hasil nilai *tolerance* dan VIF masing-masing variabel dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

  Tabel 37.Nilai Faktor inflasi varian variabel bebas

Variabel Bebas	Statistik Collinearity	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	.692	1.444
Budaya organisasi	.570	1.755
Komunikasi	.543	1.842
Motivasi	.919	1.088

Sumber: Lampiran 4

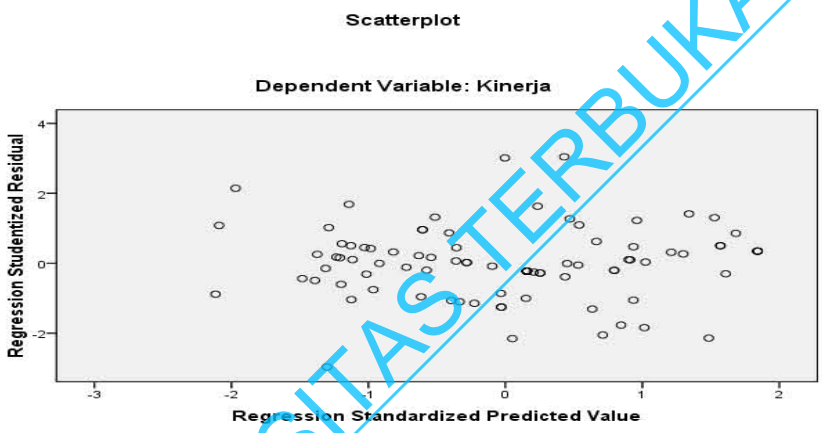
Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai VIF untuk variabel kepemimpinan sebesar 1,444, untuk budaya organisasi sebesar 1,755, untuk komunikasi sebesar 1,842 dan untuk motivasi sebesar 1,088. Ke-empat nilai VIF < 10 Sedangkan untuk Tolerence tidak ada yang dekat dengan nilai nol, yang berarti bahwa model regresi tidak mengandung multikolinieritas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- **Uji Heteroskedastisitas**

Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Pada output akan terlihat Diagram Pencar (sumbu X = Regression Standardized Predicted Value, sumbu Y = Regression Standardized Residual). Jika Diagram Pencar tidak menunjukkan pola tertentu maka asumsi homoskedastisitas dapat diterima, jika menunjukkan pola tertentu berarti terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedasisitas

Dari hasil Diagram Pencar tidak menunjukkan pola tertentu maka asumsi homoskedastisitas dapat diterima, pola diatas menunjukkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

- **Uji Normalitas**

Salah satu asumsi model regresi adalah residual mempunyai distribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan metode uji Kolmogrof-Smirnov. Berikut ini merupakan hasil dari uji tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 39. Hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		90.000
Normal Parameters[a]	Mean	(0.000)
	Std. Deviation	0.438
Most Extreme Differences	Absolute	0.120
	Positive	0.097
	Negative	(0.120)
Kolmogrof-Smirnov Z		1.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.150
a. Test distribution is Normal.		

Sumber: Lampiran 4

Uji normalitas dengan menggunakan uji *One Sample* kolmogrof *Smirnov Test*. Suatu data dikatakan terdistribusi secara normal apabila nilai *asymp Sig* pada test tersebut bernilai < 0.06. sementara besar Asymp. Sig dari hasil uji kolmogrof –Smirnov adalah sebesar 0.15 sehingga kita bisa menerima hipotesis nol. Artinya model kinerja residualnya didistribusikan secara normal (out put terlampir), hal ini menunjukkan semua variabel bebas mempunyai nilai yang normal artinya bahwa hasil pengukuran dari seluruh variabel bebas menunjukkan penyebaran frekuensi nilai variabel sesuai dengan kaidah kurva normal.

HASIL UJI ANALISIS REGRESI

Dengan menggunakan model regresi linier berganda diperoleh persamaan regresi yang memprediksi kemampuan variabel bebas Kepemimpinan

UNIVERSITAS TERBUKA

(X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komunikasi (X_3), Motivasi (X_4) untuk menjelaskan perubahan naik turunnya variabel terikat Kinerja (Y) . Ringkasan model dan nilai koefisien regresi dapat dilihat pada :

Tabel 40. Hasil Analisis Regresi

Model Summary b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.49	0.24	0.21	0.45

a.variabel bebas : Motivasi, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komunikasi
b. variabel terikat : Kinerja
Sumber : Lampiran 5

Dari Tabel 40 dapat diketahui model regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut :

$$y = 1.74 + (-0.2)x_1 + 0.14x_2 + 0.36x_3 + 0.23x_4$$

Persamaan ini menunjukan bahwa variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komunikasi (X_3), Motivasi (X_4) mempunyai pengaruh atas kemampuan untuk mempengaruhi naik turunnya nilai variabel terikat Kinerja (Y). Hal ini terbukti dari nilai konstanta dan koefisien persamaan regresi linier berganda yang masing – masing memiliki kontribusi terhadap perubahan naik atau turunnya nilai variabel terikat.

Evaluasi Hasil Regresi

✓ **Koefisien Determinasi**

UNIVERSITAS TERBUKA

Koefisien (r) sebesar 0.49 menunjukan hubungan yang erat antara variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi, Motivasi dengan variabel terikat yaitu Kinerja. Selanjutnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.24 angka tersebut menunjukkan bahwa 24 persen Kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komunikasi (X_3), Motivasi (X_4).

Nilai konstanta sebesar 1.74 adalah nilai kinerja pada saat pada saat semua variabel bebas dianggap tidak ada.

✓ **Pengujian Secara Simultan**

Hasil perhitungan SPSS yang menunjukan nilai F hitung dapat dilihat dari:
Tabel .41Tabel Anova

ANOVAb

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.5	4	1.37	6.84	0
	Residual	17.08	85	0.2		
	Total	22.58	89			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komunikasi
b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 41, dapat diketahui nilai F hitung yaitu 6.84, jauh lebih besar dibandingkan Ftabel yaitu sebesar 2.47, sehingga Ho ditolak yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama sama dimensi varibel kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, motivasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel. 42. Hasil Analisis Regresi untuk uji parsial

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.74	0.5		3.51	0
	Kepemimpinan	-0.19	0.11	-0.2	-1.74	0.08
	Budaya organisasi	0.11	0.1	0.14	1.1	0.27
	Komunikasi	0.34	0.12	0.36	2.84	0.01
	Motivasi	0.24	0.11	0.23	2.29	0.02

a. variabel terikat: Kinerja

✓ **Pengujian secara parsial**

Pengujian secara parsial atau sendiri – sendiri untuk mengetahui kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa dipengaruhi secara parsial oleh dimensi variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi, Motivasi Dengan ketentuan jika Ho ditolak (H_1 diterima) maka variabel berpengaruh secara Signifikan. Jika t hitung < t tabel atau t hitung > dari t tabel pada taraf siginifkan 5 persen maka menolak Ho dan menerima H_1 yang artinya terdapat pengaruh secara parsial masing-masing dimensi

kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi, motivasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan SPSS untuk t hitung empat dimensi variabel bebas dapat dilihat pada tabel 42. Nilai t hitung dimensi kepemimpinan (X_1) sebesar - 1.74 adalah lebih kecil dari t tabel sebesar 2.00, sehingga dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

disimpulkan tidak terdapat pengaruh secara parsial dimensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Nilai t hitung dimensi Budaya Organisasi (X_2) sebesar 1.1 adalah lebih kecil dari t tabel sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh secara parsial dimensi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Nilai t hitung dimensi Komunikasi (X_3) sebesar 2.84 adalah lebih besar dari t tabel sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial dimensi komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Nilai t hitung dimensi Motivasi (X_4) sebesar 2.29 adalah lebih besar dari t tabel sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh secara parsial dimensi motivasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial ini sekaligus juga diperoleh dimensi variabel bebas yang memiliki pengaruh paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah dimensi *Komunikasi* (X_3) hal ini terbukti nilai koefisien (*standardized coefficient beta*) yang lebih besar dengan angka koefisien sebesar 0.36

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, motivasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.49 dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,24 yang berarti kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi , motivasi berpengaruh secara siginifikan sebesar 24 persen terhadap kinerja pegawai non struktural di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, sementara 76 persen lainnya ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Interpretasi Hasil Penelitian

Dari penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa diketahui nilai F hitung adalah 6.84 jauh lebih besar dibandingkan F tabel yaitu sebesar 2.53, sehingga Ho ditolak yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan atau bersama sama dimensi varibel kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, motivasi terhadap kinerja pegawai di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa.

Di bawah ini akan dijelaskan masing-masing (secara parsial) dimensi varibel kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, motivasi berdasarkan dari urutan dimensi yang tidak berpengaruh secara signifikan sampai yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Penjelasan dimensi variabel bebas tersebut antara lain:

1. Kepemimpinan, Dari hasil penelitian didapat bahwa variabel dimensi kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada hasil T_{hitung} dan juga *Standardized Coefficient Beta* pada penelitian ini, yakni sebesar – 0.20, hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang tidak tepat diterapkan . hal ini berimplikasi bahwa para pemimpin di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa harus merubah gaya atau pola kepemimpinannya untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat. Memang memerlukan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

beberapa uji coba untuk menemukan pola yang tepat, tapi tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin merubah gaya kepemimpinan sesuai dengan dinamika organisasi yang dipimpinnya

2. Komunikasi, Dari hasil penelitian didapat bahwa variabel dimensi kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada hasil T_{hitung} dan juga *Standardized Coefficient Beta* pada penelitian ini, yakni sebesar 0.36, hal ini berarti sudah terdapat arus komunikasi yang terjadi di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa yang tidak hanya terjadi dari atas ke bawah dan komunikasi sesama pegawai dalam satu level, dimana pegawai yang biasanya hanya menerima perintah dari atasannya dan melakukan komunikasi antar pegawai saja, tanpa pernah ada kesempatan untuk dapat memberikan usulan atau saran kepada atasannya sekarang sudah ada keberanian baik dari seorang atasan untuk dapat menerima usulan dari bawahan maupun sebaliknya
3. Budaya Organisasi, Dari hasil penelitian didapat bahwa variabel dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada hasil T_{hitung} dan juga *Standardize Coefficient Beta* pada penelitian ini, yakni sebesar 0.14. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi belum memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sekretariat DPRD, artinya budaya organisasi yang seharusnya merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kinerja Sekretariat serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat, belum bisa diterapkan di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa

4. Motivasi, dari hasil penelitian didapat bahwa variabel dimensi budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat pada hasil T_{hitung} dan juga *Standardized Coefficient Beta* pada penelitian ini, yakni sebesar 0.23. hal ini disebabkan oleh karena setiap indikator motivasi dijadikan suatu aspek dalam peningkatan kinerja, dapat dilihat pentingnya intensitas motivasi pegawai terhadap hasil yang ingin dicapai sehingga mampu memberikan etos kerja yang terbaik sebagai akuntabilitas pemerintah yang dapat memenuhi harapan masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan analisis yang telah diuraikan di bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

a. Nilai determinasi yaitu R^2 = 0.24 artinya varian yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 24 persen ditentukan oleh varian yang terjadi pada variabel kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, dan motivasi, selebihnya sebesar 76 persen ditentukan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam variabel di penelitian ini.

b. Secara Parsial dimensi kepemimpinan dan dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Non Struktural, pada faktor kepemimpinan hal ini terjadi disebabkan karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa masih belum sesuai penerapannya, sehingga belum mampu meningkatkan kinerja, sedangkan pada variabel budaya organisasi, belum adanya suatu persepsi utuh menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kinerja Sekretariat, sedangkan komunikasi sudah terjalinnya suatu komunikasi yang interaktis antara atasan dan bawahan begitu pula sebaliknya. Pada dimensi motivasi adanya intensitas motivasi pegawai terhadap hasil yang ingin dicapai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sehingga mampu memberikan etos kerja yang terbaik sebagai akuntabilitas pemerintah yang dapat memenuhi harapan masyarakat.

c. Variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan secara simultan/ bersama-sama mempunyai pengaruh siginifikan yang sangat tinggi, yang artinya semakin tinggi kualitas kepemimpinan, adanya motivasi dan budaya organisasi yang kuat, serta komunikasi yang lancar maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai non struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa

d. Penelitian ini mendukung pernyataan dari Gibson (1996) dalam Ermayanti (2001:3) dan Brahmasari (2005:96), mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Juga mendukung pernyataan dari Sujak (1990) dalam Ermayanti (2001:3), mengemukakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja.

2. Saran

1. Kinerja pegawai non struktural paling dominan dipengaruhi oleh variabel motivasi. Berkaitan dengan indikator tersebut Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa dapat terus meningkatkan motivasi diantara pegawai dengan terus meningkatkan kenyamanan dan peningkatan etos kerja , peningkatan profesionalisme dan pengetahuan pegawai. Hal ini

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diperlukan untuk dapat meningkatkan profesionalisme dan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa.

2. Secara simultan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, komunikasi memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap kinerja pegawai non struktural di Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa. Berkaitan dengan indikator tersebut disarankan agar Sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa lebih meningkatkan kualitas pegawai non struktural, lebih memberikan perhatian kepada pegawai dengan cara mengikutkan pelatihan, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, lebih membuka komunikasi antara atasan dan bawahan, dan meningkatkan budaya berorganisasi di sekretariat DPRD Kabupaten Sumbawa, sehingga hal ini dapat lebih meningkatkkan kinerja pegawai terutama pegawai non struktural.
3. Keterbatasan penelitian dan arah penelitian ke depan:

   Penyebaran kuestioner dilakukan dengan menyebar angket, seharusnya pengisian sampel didampingi sehingga penelitian didepan diharapkan dilakukan penelitian secara mendalam
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat pula meneliti faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja pegawai yang belum diteliti dalam penelitian ini, sehingga bisa menjadi masukan yang berarti bagi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dalam rangka meningkatkan etos kerjanya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Abi *Sujak.1990*. Kepemimpinan Manager Eksistensinya dalam Prilaku Organisasi. Jakarta. Radar Jaya

Agus Widarjono,2010. *Analisis Statistik Multivariat Terapan,*Yogyakarta UPP STIM YKPN

Agustina, Z. E. N. (2002). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Ghalia: Bogor.

Algifari. 1997. *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*, Edisi pertama. BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta

A.S. Munandar, Bertina Sjabadhyni dan Rufus Patty Wirun. (2004). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja* Perusahaan. Depok : Penerbit PIO Fakultas Psikologi UI.

As'ad, M., 1999, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia-Pikologi Industri,* Yogyakarta: Liberty

Armanu Thoyib. 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep.* Jurnal. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Baron, Robert A, Jerald Grenberg, 1990, *Behavior in organization : Understanding managing the human side of work. Third Edition. Allyn and Bacon*

…….2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall

Bernard, Chester I. 1999. *The Function of Executive* (Edition 6th). Dryden: Dryden Press.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Benardin & Russell. (1998). *Wisdom of The west, New York Double Day, The Scientific Outlook*. New York: WW Norton Drucker Peter. (1977). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Colling.

Cahyono, Budi 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi, kepemimpinan dan Motivasi Dalam Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, Volume 1, Nomer 1, Januari 2005, Hal 30-47, Program S2 Magister Manajemen, Unisulla, Semarang *Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah.*

Cash,WH and Fisher, 1987, *Human Resources planning, Fong and Sons Printer*, Pte. Ltd, Singapura

Chen, Li Yueh, 2004, "*Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan,"* Journal of American Academy of Business, Sep 2004**,** 5, 1/2, 432-438.

Coopers, R. Donald & C. William Emory, 2006, *"Metode Penelitian Bisnis"*, Penerbit Erlangga, Jilid 1, Edisi Kelima.

Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler, 2001, *Business Research Methods*, McGraw-Hill Companies, New York

Davis Gordon B, 1997, *Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo

Denison dan Mishra, 1995. *ToWard A Theory of Organizational Culture And Effectiveness. Journal of Organization Science. 6,2, p. 619-654.*

UNIVERSITAS TERBUKA

Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta : Pustaka Pelajar.

Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.

Djarwanto, PS dan Subagyo, Pangestu. 1993. *Statistik Induktif*. Edisi Ke-empat. Yogakarta: BPFE.

Fiedler, Fred E. and Charmers, Martin M.1974. *Leadership and Effective Management*. Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company.

Fuad Mas'ud, 2004, *"Survai Diagnosis Organisasional,"* Badan Penerbit Universitas Diponegoro

…… 2000, *Management, Pratience Hall International*

Furtwengler, Dale.(2002).*Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: ANDI.

Gibson, James L, Jhon M.I, James H.Donnely, 1996, *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*, edisi ke delapam, Bina Aksara, Jakarta.

Ghiselli, Edwin E, John P. Campbell, and Sheldon Zedeck. *Measurement Theory for the Behavioral Sciences.* San Francisco: W.H. Freeman and Company, 1981

Glaser, Sonia and Hacker Kenneth. 1987. *"Measuring and Interpreting Organizational Culture"*. Management Communication Quartely Vol.1 No.2: **173- 178.**

Harorld Konz, 1989, "Management", 2nd edition, Pretice-Hall, Inc

Handoko.T. Hani, 1995, *Manajemen*, Edisi 2 Yogyakarta:BPFE

Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hofstede, Geert. 1986. *Culture'8 Consequences, lnlernarional 1Xfferences rn Work-Related Values.* Sage Publication. Beverly Hills1 London1 New Delhi

---------- (1997), *Cultures And Organizations: Sofware Of The Mind*, New York: McGraw Hill

Imam, Ghozali. 2009. *Aplikasi Analisis. Multivariate dengan Pogram SPSS.* Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Jennifer M.George & Gareth R.Jone. 2001. *Towards a process model of individual Change in Organizations, Human Relations*, 54(4), pp 419-444

Jogiyanto, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta

Kartini, Kartono, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa Jakarta

Kuncoro Mudrajad, 2003. *Metode Riset untuk Bisnisdan Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Luthans, F, 2002, *Organizational Behavior, Ninth Edition,McGraw-Hill, Singapura*

Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE Yogyakarta:Yogyakarta.

Marcoulides, Goerge A, and Ronald H Heck 1993, *Organizational culture anda performance proposing and testing model organization sciene, Vol. 4*

Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mangkunegara Anwar Prabu, 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Mintzberg, Henry, 1983, *Structure In Five; Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall

Moon, M. Jae, 2000, *"Organizational Commitment Revisited In New Public Management (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level*," Public Performance & Management Review, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194

Ndraha Taliziduhu, 2005,*Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta

Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, *"Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*," International Journal of Human Resource Management 11:4 August, p. 766-788.

Pandji Anaroga *dan* Sri Suyati, (*1995*). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.

Prawirosentono, Suyadi, 2000, "*Kebijakan Kinerja Karyawan*" BPFE, Yogyakarta.

Radig. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.

Robbins, Stephen P. 2003, *Organizational Behavior*, Prentice Hall. England.

…….2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.

……1996, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo.

Robertson, Gordon. 2002. *Review Kinerja*, Lokakarya Review Kinerja : BPKP dan ExcecutiveEducation

Schneider, B. 1996, *Organizational Climate and Culture*, San Fransisco: Jossey-Bass.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen SDM* cetakan 1. PT. Refika Aditama. Bandung

Sekaran, 2000, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach,*John Wiley & Sons, Inc, New York

Siagian, Sondang P, 2002**,** *"Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja"*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Singh-Sengupta, Sunita, 1997, *"Leadership: A Style or an Influence Process"*, **Ijir**, vol.32, no32 january, 265-286.

Suhana, 2007, "*Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java*)," Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*, edisi pertama , cetakan ke dua. Bandung : penerbit CV. Alfabeta

Suit, Yusuf & Almasdi. *Aspek Sikap mental Dalam Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1996

Sutiadi, H. Noermijati, dan Armanu Thoyib. 2001. *"Motivasi Karyawan dan Aktivitas Manajerial Kepemimpinan: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan"*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 94, hal 95

Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert, Jr, Sindoro, Alexander (Penterjemah). 1996. *Manajemen Jilid II*, Jakarta : PT. Prenhallindo.

Terry, George, 1985, *"Manajemen"*, Edisi terjemahan, Penerbit Gahlia Indonesia, Jakarta.

Tika H. Moh Pabundu, 2006, *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan,* Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Yasin 2001. *Kepemimpinan Manajer (Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi),* (Cetakan Pertama). Jakarta: CV. Rajawali Press.

Yukl G.A. (1989), *Leadership in Organizations (2nd ed) englewod Cliffs N.J:Prentice Hall*

Waridin dan Masrukhin, 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Ekobis vol.7 no.2.

Vroom, H. Victor & G. Arthur Jago.1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organization*. New York: Prentice- Hall, Englewood.

TESIS

Antoni Feri, (*2006*). *Pengaruh Gaya KepemimpinanOrientasi Tugas dan Orientasi. Hubunganterhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan tinggi Tata Usaha Negara Surabaya*, Universitas 17 Agustus Surabaya

Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Pegawai dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi universitas Airlangga, Surabaya.

Ermayanti. (*2001*). *Analisis Miskonsepsi Siswa SLTP Kelas 2 dalam Persamaan. Garis Lurus dengan Menggunakan Pendekatan Realistik di MTs.* Skripsi pada jurusan Pendidikan Matematika FPMIPA UPI bandung.

Mangarissan Sinaga, 2008, *Analisis pengaruh budaya organisasi dan reward terhadap kinerja pegawai pada PT. Soelong Laoet Medan*, Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Nurjanah. 2008, *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitme organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai*, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro;

Putu Sunarcaya, 2008, *Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor, NTT*, Program Pasca Sarjana Universtas Terbuka;

Jurnal

Koesmono, T. (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor industry Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.7, No.2

Payaman, Simanjuntak, 2005, *Manajemen Kinerja* , http://www.nakertrans.go.id.majalah_buletininfo

Sutiadi, H. Noermijati, dan Armanu Thoyib. 2001. *"Motivasi Karyawan dan Aktivitas Manajerial Kepemimpinan: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan"*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 94, hal 95

Tambunan, T. 2005, *Promoting small and medium enterprises with a clustering approach: A policy experience from Indonesia, Journal of Small Business Management,* vol.43, pp.138-154.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

LAMPIRAN 1. HASIL PERHITUNGAN DATA DASAR RESPONDEN

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	62	68.9	68.9	68.9
	D3	6	6.7	6.7	75.6
	S1	22	24.4	24.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PNS	38	42.2	42.2	42.2
	Swasta	52	57.8	57.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	45	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	45	50.0	50.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	54	60.0	60.0	60.0
	31-40	28	31.1	31.1	91.1
	41-50	7	7.8	7.8	98.9
	50 ke-atas	1	1.1	1.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 2. HASIL JI VALIDITAS DAN REABILITAS

HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS ITEM KEPEMIMPINAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.712	.720	4

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
KP1	11.4111	2.492	**.581**	.344	.595
KP2	11.7556	2.928	**.532**	.544	.631
KP3	11.5667	2.833	**.605**	.560	.592
KP4	11.4333	3.147	**.315**	.193	.761

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS ITEM BUDAYA ORGANISASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.803	.808	5

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
BO1	15.0333	6.819	.534	.350	.780
BO2	14.5778	6.157	.694	.532	.731
BO3	14.9000	6.698	.655	.468	.749
B04	15.2000	6.117	.575	.332	.771
B05	14.7778	6.624	.505	.281	.791

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS ITEM KOMUNIKASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.734	.733	5

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
KM1	15.2000	5.757	.253	.194	.777
KM2	14.6556	5.082	.523	.305	.679
KM3	15.0111	4.775	.587	.642	.653
KM4	14.9556	5.324	.422	.192	.715
KM5	15.2000	4.162	.731	.671	.585

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS ITEM MOTIVASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.773	.773	5

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
M1	13.4444	3.486	.680	.724	.687
M2	13.5000	3.713	.405	.653	.788
M3	14.3889	4.375	.383	.545	.779
M4	14.3444	3.779	.535	.660	.736
M5	14.2333	2.900	.775	.659	.638

UNIVERSITAS TERBUKA

HASIL UJI VALIDITAS DAN REABILITAS ITEM KINERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.821	.823	6

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
K1	18.2444	6.794	.525	.743	.805
K2	18.2333	6.428	.597	.772	.790
K3	18.1889	5.728	.720	.683	.760
K4	17.3556	6.636	.707	.706	.772
K5	17.4000	6.737	.513	.660	.808
K6	17.4111	7.099	.483	.727	.813

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 3 .HASIL PENGUJIAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL

TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERTANYAAN ITEM KEPEMIMPINAN

KP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	4	4.4	4.4	4.4
	Netral	18	20.0	20.0	24.4
	Setuju	44	48.9	48.9	73.3
	sangat setuju	24	26.7	26.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

KP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	3.3	3.3	3.3
	Netral	34	37.8	37.8	41.1
	Setuju	46	51.1	51.1	92.2
	sangat setuju	7	7.8	7.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

KP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	3	3.3	3.3	3.3
	Netral	20	22.2	22.2	25.6
	Setuju	57	63.3	63.3	88.9
	sangat setuju	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

KP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	29	32.2	32.2	32.2
	Setuju	36	40.0	40.0	72.2
	sangat setuju	25	27.8	27.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERTANYAAN ITEM BUDAYA ORGANISASI

BO1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	9	10.0	10.0	10.0
	Biasa	27	30.0	30.0	40.0
	Setuju	46	51.1	51.1	91.1
	sangat setuju	8	8.9	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

BO2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Biasa	22	24.4	24.4	26.7
	Setuju	36	40.0	40.0	66.7
	sangat setuju	30	33.3	33.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

BO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	39	43.3	43.3	43.3
	Setuju	37	41.1	41.1	84.4
	sangat setuju	14	15.6	15.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

B04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	tidak setuju	15	16.7	16.7	18.9
	Biasa	23	25.6	25.6	44.4
	Setuju	43	47.8	47.8	92.2
	sangat setuju	7	7.8	7.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

B05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	tidak setuju	2	2.2	2.2	4.4
	Netral	24	26.7	26.7	31.1
	Setuju	42	46.7	46.7	77.8
	sangat setuju	20	22.2	22.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERTANYAAN ITEM KOMUNIKASI

KM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	tidak setuju	7	7.8	7.8	10.0
	Biasa	24	26.7	26.7	36.7
	Setuju	53	58.9	58.9	95.6
	sangat setuju	4	4.4	4.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

KM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	20	22.2	22.2	22.2
	Setuju	41	45.6	45.6	67.8
	sangat setuju	29	32.2	32.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

KM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	6.7	6.7	6.7
	Biasa	23	25.6	25.6	32.2
	Setuju	49	54.4	54.4	86.7
	sangat setuju	12	13.3	13.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

KM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	5.6	5.6	5.6
	Netral	21	23.3	23.3	28.9
	Setuju	51	56.7	56.7	85.6
	sangat setuju	13	14.4	14.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KM5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.1	1.1	1.1
	tidak setuju	9	10.0	10.0	11.1
	Biasa	27	30.0	30.0	41.1
	Setuju	45	50.0	50.0	91.1
	sangat setuju	8	8.9	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERTANYAAN ITEM MOTIVASI

M1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	15	16.7	16.7	16.7
	Setuju	57	63.3	63.3	80.0
	sangat setuju	18	20.0	20.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

M2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	25	27.8	27.8	27.8
	Setuju	42	46.7	46.7	74.4
	sangat setuju	23	25.6	25.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

M3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	tidak setuju	1	1.1	1.1	3.3
	Netral	74	82.2	82.2	85.6
	Setuju	13	14.4	14.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

M4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	tidak setuju	5	5.6	5.6	7.8
	Netral	62	68.9	68.9	76.7
	Setuju	21	23.3	23.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

M1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Netral	15	16.7	16.7	16.7
	Setuju	57	63.3	63.3	80.0
	sangat setuju	18	20.0	20.0	100.0

M5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.1	1.1	1.1
	tidak setuju	11	12.2	12.2	13.3
	Netral	45	50.0	50.0	63.3
	Setuju	31	34.4	34.4	97.8
	sangat setuju	2	2.2	2.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

TANGGAPAN RESPONDEN PADA PERTANYAAN ITEM KINERJA

K1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	3.3	3.3	3.3
	tidak setuju	5	5.6	5.6	8.9
	Netral	62	68.9	68.9	77.8
	Setuju	18	20.0	20.0	97.8
	sangat setuju	2	2.2	2.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	3.3	3.3	3.3
	tidak setuju	7	7.8	7.8	11.1
	Netral	57	63.3	63.3	74.4
	Setuju	21	23.3	23.3	97.8
	sangat setuju	2	2.2	2.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

K3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	tidak setuju	13	14.4	14.4	16.7
	Netral	45	50.0	50.0	66.7

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sangat tidak setuju	3	3.3	3.3	3.3
	tidak setuju	7	7.8	7.8	11.1
	Netral	57	63.3	63.3	74.4
	Setuju	21	23.3	23.3	97.8
	sangat setuju	2	2.2	2.2	100.0
	Setuju	27	30.0	30.0	96.7
	sangat setuju	3	3.3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

K4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	15	16.7	16.7	16.7
	Setuju	59	65.6	65.6	82.2
	sangat setuju	16	17.8	17.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

K5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	24	26.7	26.7	26.7
	Setuju	45	50.0	50.0	76.7
	sangat setuju	21	23.3	23.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

K6

UNIVERSITAS TERBUKA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	20	22.2	22.2	22.2
	Setuju	54	60.0	60.0	82.2
	sangat setuju	16	17.8	17.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 4. HASIL PENGUJIAN ASUMSI KLASIK

- **Uji Multikolinearitas**

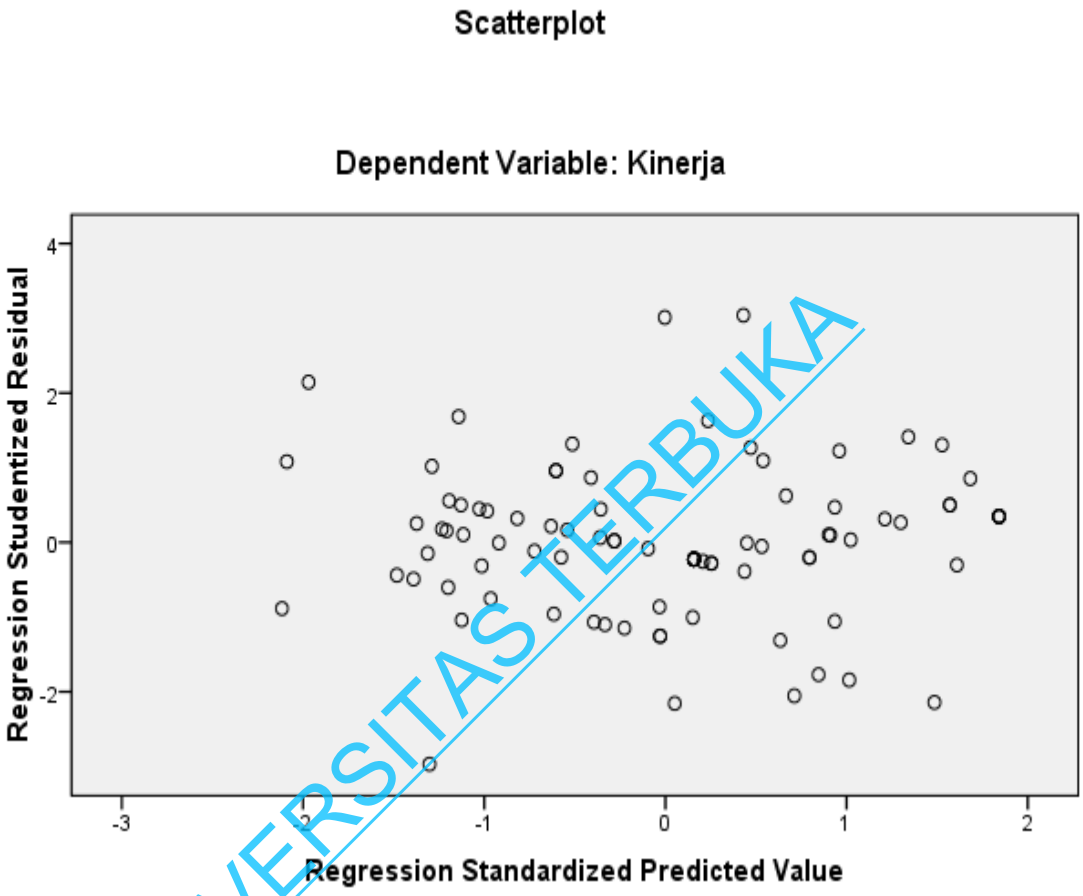
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.740	.496		3.505	.001		
	Kepemimpinan	-.185	.106	-.198	-1.744	.085	.692	1.444
	Budaya organisasi	.111	.101	.138	1.100	.274	.570	1.755
	Komunikasi	.337	.119	.363	2.836	.006	.543	1.842
	Motivasi	.244	.107	.225	2.289	.025	.919	1.088

a. Dependent Variable: Kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

- **Uji Heteroskedastisitas**



UNIVERSITAS TERBUKA

- **Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters[a]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.43806986
Most Extreme Differences	Absolute	.120
	Positive	.097
	Negative	-.120
Kolmogorov-Smirnov Z		1.138
Asymp. Sig. (2-tailed)		.150

a. Test distribution is Normal.

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN 5. HASIL ANALISIS REGRESI

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.493[a]	.244	.208	.44826	2.263

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.498	4	1.375	6.841	.000[a]
	Residual	17.080	85	.201		
	Total	22.578	89			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Budaya organisasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.740	.496		3.505	.001		
	Kepemimpinan	-.185	.106	-.198	-1.744	.085	.692	1.444
	Budaya organisasi	.111	.101	.138	1.100	.274	.570	1.755
	Komunikasi	.337	.119	.363	2.836	.006	.543	1.842
	Motivasi	.244	.107	.225	2.289	.025	.919	1.088

a. Dependent Variable: Kinerja

UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN .6

KUESIONER

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI , BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NON STRUKTURAL DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN SUMBAWA

Para Karyawan yang terhormat,

Dalam rangka pengukuran pengaruh Kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan budaya organisasi Terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Sum`bawa , kami mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan respon yang pertama kali muncul dalam pikiran Anda, karena ini adalah respon yang terbaik dari Anda. Biodata Anda hanya untuk kepentingan penelitian dan kami akan merahasiakan biodata Anda.

Nama :…….
Pendidikan :…….
PNS/Kontrak :…….
Jenis Kelamin :……
Usia :……

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda silang (X) pada pilihan yang Anda anggap paling sesuai:

(1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) biasa, (4) setuju,(5) sangat setuju

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN (1)Sangat Tidak Setuju,(2) Tidak Setuju,(3)Biasa,(4)Setuju,(5)Sangat Setuju				
	1	2	3	4	5
Gaya Kepemimpinan					
1. Pemimpin mengakui dan menghargai bawahan					
2. Pemempin menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi / bagian					
3. Pemimpin menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan					
4. Pemimpin memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib					
5. Pemimpin memuji dan menghargai pegawai yang bekerja tepat waktu					
6. Pemimpin sering menekankan pentingnya tugas dan meminta pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya					
Budaya Organisasi					
1. Dalam organisasi karyawan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.					
2. Anggota organisasi bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan.					
3. Anggota organisasi mempunyai inisiatif (prakarsa).					
4. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.					
5. Setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.					
6. Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.					

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN (1)Sangat Tidak Setuju,(2) Tidak Setuju,(3)Biasa,(4)Setuju,(5)Sangat Setuju				
	1	2	3	4	5
Komunikasi					
1. Pegawai tidak melakukan adu argumentasi dengan atasan sekalipun dia tidak yakin atasannya benar					
2. Pegawai selalu memberi tahu secara lisan kepada atasannya kemajuan yang dicapai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan					
3. Pegawai berbicara dengan sopan kepada siapapun dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi					
4. Pegawai mampu memberikan ide - ide baru berkaitan dengan pekerjaan					
5. Pegawai dapat mendiskusikan atau memberikan argumentasi tentang masalah - masalah yang dia ketahui					
6. Pegawai selalu memberikan inspirasi kepada semua pegawai baik kepada atasan , rekan kerja atau bawahannya					
Motivasi					
1. Pegawai sangat perduli dengan pekerjaannya					
2. Pegawai sangat menyenangi dan merasa tertantang dengan pekerjaan yang sukar					
3. Pegawai merasa jika bukan karena uang, maka pegawai tidak akan melaksanakan pekerjaan					
4. Pegawai merasa tidak memiliki minat untuk tertarik dengan pekerjaannya					
5. Pegawai ingin mengetahui seberapa baik pegawai bekerja dan pegawai menggunakan umpan balik untuk diri pegawai itu sendiri					
Kinerja					

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN (1)Sangat Tidak Setuju,(2) Tidak Setuju,(3)Biasa,(4)Setuju,(5)Sangat Setuju				
	1	2	3	4	5
1. Kuantitas kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya					
2. Efisiensi kerja pegawai disini melebihi pegawai yang lainnya					
3. Standar kualitas kerja pegawai disini melebihi standar resmi yang ada					
4. Kemampuan pegawai melakukan pekerjaan utama adalah baik					
5. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu					
6. Kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya adalah baik					

TERIMA KASIH

UNIVERSITAS TERBUKA