

TESIS

**ASOSIASI KOGNITIF, BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN,
TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DPRD KOTA BATAM**



Universitas Terbuka

**016182587
MASWARDI**

**UNIVERSITAS TERBUKA
2012**

ABSTRAK

Asosiasi Kognitif, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan, Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam

Maswardi, SE
Universitas Terbuka
fakhry07@yahoo.co.id

Kata kunci : Kognitif, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Kognitif, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan, Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus atau sampel penuh artinya seluruh populasi penelitian dijadikan responden. Dari 100 orang pegawai sekretariat DPRD, seluruhnya dijadikan responden. Metode analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20.

Setelah dilakukan pengolahan data, diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa asosiasi kognitif (X1), budaya kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Disiplin (Y) dan Kinerja (Z) secara simultan mempengaruhi kinerja sekretariat DPRD Kota Batam. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya dapat diterima yang berarti bahwa (a) asosiasi kognitif berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; (b) budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; (c) gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; (d) disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; dan (e) Asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.

Jadi, penulis menyarankan bahwa (a) untuk meningkatkan kognitif, berbagai pelatihan dibutuhkan, (b) Budaya Kerja dibangun secara terus menerus, (c) kepemimpinan dapat diterima melalui lingkungan kerja yang kondusif, (d) disiplin harus harus menciptakan rasa keadilan, dan (e) kinerja diukur dengan proses dan model pengukuran.

ABSTRACT

Cognitive Association, Work Culture and Leadership, Toward Employment Discipline and Performance in the Environmental Secretariat Batam City Council

Maswardi, SE
Universitas Terbuka
fakhry07@yahoo.co.id

Keywords: Cognitive, Work Culture, Leadership, Work Discipline, Performance

This study aimed to analyze the relationship between cognitive, work culture, and leadership, toward employment discipline and performance in the environmental Secretariat Batam City Council (DPRD).

The sampling method used in this study is a census or a sample of the full meaning the entire study population as respondents. Of 100 employees parliament secretariat, all as respondents. Methods of analysis of research conducted using Structural Equation Model (SEM). The software used for structural analysis is AMOS 20.

Results showed that the association of cognitive (X1), work culture (X2), leadership style (X3), Discipline (Y) and Staff Performance (Z) simultaneously affects the performance of Batam City Council secretariat. Means that (a) cognitive associations have a positive and significant impact on the performance of work discipline and staff of the Secretariat of the Council of Batam is verified, (b) work culture positive and significant impact on labor discipline and performance of the staff of the Secretariat of the Council of Batam is verified, (c) the leadership style have a positive and significant impact on the performance of work discipline and staff of the Secretariat of the Council of Batam is verified, (d) labor discipline and significant positive impact on the performance of employees in the Secretariat of the Council of Batam is verified, and (e) cognitive Association, work culture, leadership style, together have a positive and

significant impact on work discipline and staff performance of the Secretariat of the Council of Batam is verified.

Thus, I suggest that (a) to increase cognitive effect, variety of training is needed, (b) Work culture built on a continuous basis, (c) leadership can be received by through conducive working environment, (d) Discipline must be create a sense of justice, and (e) performance be measured by process and measuring models.

Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Asosiasi Kognitif, Budaya Kerja dan Kepemimpinan, Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 28 Pebruari 2013

Yang Menyatakan



Maswardi, SE
NIM 016182587

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Asosiasi Kognitif, Budaya Kerja dan Kepemimpinan,
Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan
Sekretariat DPRD Kota Batam

Penyusun TAPM : Maswardi, SE
NIM : 016182587
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : 28 Pebruari 2012

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



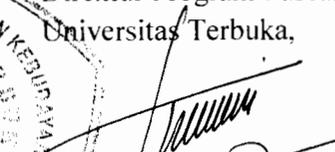

Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed

Mengetahui,

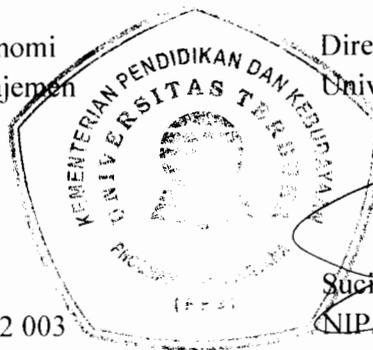
Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
Program Magister Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka,

Maya Maria, SE, MM
NIP. 19720501 199903 2 003

Suciati, M.Se, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Maswardi, SE
NIM : 016182587
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Asosiasi Kognitif, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan,
Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di
Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam

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

Hari/Tanggal : 16 Desember 2012
Waktu : 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Paken Pandiangan, S.Si., M.Si.

Penguji Ahli : Dr. Ir. Biakman Irbansyah, MBA

Pembimbing I : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Pembimbing II : Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed

KATA PENGANTAR

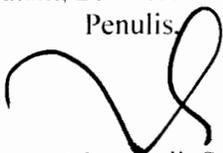
Alhamdulillahirabbil'alamin. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya berkat rahmat, hidayah dan karunia-Nya penulis berhasil menyelesaikan TAPM ini dengan judul “Asosiasi Kognitif, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan, Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam”

Atas selesainya penulisan TAPM ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, Ph.D;
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana
3. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed. selaku pembimbing II yang telah memberikan masukan berarti bagi penulisan TAPM ini;
4. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program magister manajemen;
5. Sekwan DPRD Kota Batam beserta seluruh staf di DPRD Kota Batam;
6. Para teman dan sahabat yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuan dan dukungannya.

Penulis berharap semoga TAPM ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu dan peningkatan kinerja di Sekretariat DPRD Kota Batam.

Batam, 28 Pebruari 2013
Penulis,



Maswardi, S.E
NIM 016182587

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|----------------------------------|---------|
| Abstrak | ii |
| Abstract | iii |
| Lembar Pernyataan | v |
| Lembar Persetujuan | vi |
| Lembar Pengesahan | vii |
| Kata Pengantar | viii |
| Daftar Isi | ix |
| Daftar Gambar | xi |
| Daftar Tabel | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 4 |
| C. Tujuan Penelitian | 6 |
| D. Manfaat Penelitian | 6 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| A. Hakikat Kognitif | 8 |
| B. Hakikat Budaya Kerja | 16 |
| C. Kepemimpinan | 24 |
| D. Disiplin | 31 |
| E. Kinerja | 42 |
| F. Kerangka berpikir | 47 |
| G. Perumusan Hipotesis | 47 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian | 49 |
| B. Variabel Penelitian | 49 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| C. Responden Penelitian | 52 |
| D. Tekhnik Pengumpulan Data | 53 |
| E. Metode penelitian. | 54 |
| F. Instrumen Penelitian | 54 |
| G. Sumber Data | 56 |
| H. AnalisisData | 56 |

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| A. Evaluasi terhadap normalitas data | 66 |
| B. Analisis Output | 68 |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian | 80 |

BAB V P E N U T U P

| | |
|-------------------------|----|
| A. Kesimpulan | 85 |
| B. Saran | 86 |

| | |
|---------------------------------|----|
| DAFTAR PUSTAKA | 87 |
|---------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| KUESIONER PENELITIAN | 90 |
|---------------------------------------|----|

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|------------------|---------|
| Gambar 2.1 | 20 |
| Gambar 2.2 | 23 |
| Gambar 2.3 | 47 |
| Gambar 4.1 | 70 |
| Gambar 4.2 | 71 |
| Gambar 4.3 | 72 |

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|-----------------|---------|
| Tabel 3.1 | 55 |
| Tabel 3.2 | 61 |
| Tabel 3.3 | 63 |
| Tabel 4.1 | 67 |
| Tabel 4.2 | 73 |
| Tabel 4.3 | 74 |
| Tabel 4.4 | 76 |
| Tabel 4.5 | 77 |

Universitas Terbuka

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemberlakuan UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Pemerintah Daerah telah terjadi pergeseran bila dibandingkan Undang-undang sebelumnya yakni UU No. 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah. Perubahan mendasar meliputi perubahan hirarki atau urutan kekuasaan birokrasi yang ada antara pemerintah pusat dan daerah serta antara legislatif dan eksekutif. Pergeseran hirarki pemerintahan ini menimbulkan banyak persoalan dalam mencari keseimbangan baru.

Berlangsungnya perubahan telah menuntut organisasi pemerintah di daerah untuk senantiasa menyesuaikan diri. Dampak dari perubahan dimaksud mengakibatkan peninjauan kembali strategi maupun struktur organisasi menjadi penting. Armstrong (1999) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management/HRM*) menghubungkan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap terhadap organisasi untuk berkompetisi.

HRM menurut Armstrong dapat didefinisikan sebagai sebuah pendekatan strategi yang secara koheren dilakukan oleh manajemen untuk memberikan nilai tambah kepada asset organisasinya, meliputi orang-orang yang bekerja, baik secara kolektif maupun individual untuk mencapai tujuan dalam situasi yang berkelanjutan.

Ada dua makna penting yang didapat dari definisi itu, yaitu keterlibatan pihak manajemen atau pimpinan, dan sumber daya manusia atau pekerja.

Prosesnya berupa penciptaan strategi dan pelaksanaannya. Sedangkan *outcome*-nya adalah mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Menurut kodratnya, organisasi mempunyai sifat yang konservatif. Oleh karena itu, secara aktif akan selalu ada penolakan terhadap perubahan. Faktor yang menjadikan kendala dalam perubahan sendiri dapat dibedakan ke dalam dua factor, yaitu: keengganan individual dan keengganan organisasi. Keengganan individual meliputi: kebiasaan, keamanan, faktor-faktor ekonomi, rasa takut akan hal yang tidak diketahui dan pemrosesan informasi selektif. Keengganan organisasi meliputi: kelembaman struktural, fokus terhadap perubahan, kelembaman kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan yang mapan, ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan (Robbins, 2001:284).

Dua keengganan pokok seperti yang diuraikan di atas, merupakan suatu hal yang sangat mengkhawatirkan apabila menjadi pemicu menurunnya tingkat disiplin kerja pegawai, sehingga dapat membawa organisasi ke dalam situasi yang stagnan dan penuh skeptisme.

Sumber individual dari keengganan terhadap perubahan terletak pada karakteristik manusiawi dasar seperti misalnya persepsi, kepribadian, dan kebutuhan. Kesesuaian dengan karakteristik individu akan menjadikan seseorang berperilaku positif dalam artian disiplin, sebaliknya jika tidak sesuai cenderung berperilaku tidak disiplin (Robbins, 2001:284-285).

Disiplinan Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan sesuatu yang mutlak dilaksanakan. Terlebih lagi PNS yang bertugas di instansi yang memerlukan jam kerja yang lebih banyak, lebih cepat dan fleksibel seperti Sekretariat DPRD karena

DPRD merupakan salah satu instansi pemerintahan yang berfungsi sebagai unit pelayanan langsung kepada masyarakat.

Definisi Pegawai Negeri Sipil menurut pasal 1, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai negeri maupun anggota suatu organisasi, diantaranya adalah kematangan kognitif, budaya kerja, serta peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. PNS selama ini dipersepsi oleh masyarakat sebagai aparat pemerintah yang mempunyai tingkat disiplin yang rendah.

Kenyataan menunjukkan bahwa tidak sedikit PNS yang tidak disiplin bahkan Wali Kota Batam Ahmad Dahlan membentuk tim yang memeriksa absensi pejabat sekaligus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemko Batam (kepribangkit.com). Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirasa perlu untuk meneliti asosiasi kognitif, budaya kerja, kepemimpinan, terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam (Lakip Sekretariat DPRD Kota Batam 2011).

Selain kinerja yang banyak dinilai kurang optimal faktor kedisiplinan pegawai negeri sipil juga sering mendapat sorotan tajam dari masyarakat. Kebanyakan PNS melalaikan berbagai bentuk aturan disiplin. Memang masalah

disiplin menjadi masalah utama dalam manajemen kepegawaian. Kita sering menyaksikan di layar televisi mengenai razia yang dilakukan guna menjaring PNS yang mangkir kerja. Kita juga dapat menemukan pemberitaan mengenai pelanggaran disiplin lain yang dilakukan PNS melalui media massa (tribunnews.com).

B. Rumusan Masalah

Melihat latar belakang dan permasalahan yang terjadi di sekretariat DPRD Kota Batam yang sangat kompleks, sehingga memberikan dampak yang sangat besar terhadap kinerja pegawai sekretariat sehari-hari. Kognitif seorang pegawai sangat berperan dalam pencapaian kinerja.

Demikian halnya dengan budaya kerja, dimana tantangan terbesar adalah staf harus membangun budaya kerja mandiri dan melayani baik kepada DPRD maupun kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan di sekretariat. Faktor kepemimpinan juga menjadi penting terutama Sekretaris Dewan, Para Kepala Bagian dan Kasubag karena ikut memberikan andil yang besar dalam menentukan arah organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia.

Sementara faktor disiplin menjadi sangat strategis karena DPRD berikut sekretariat DPRD mendapat sorotan langsung dari masyarakat sebagai lembaga perwakilan. Beberapa masalah disiplin yang muncul membuat variable ini patut dianalisis.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan / asosiasi antara kognitif dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?
2. Apakah terdapat hubungan / asosiasi antara budaya kerja dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?
3. Apakah terdapat hubungan / asosiasi antara kepemimpinan dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?
4. Apakah terdapat hubungan / asosiasi antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?
5. Apakah terdapat hubungan / asosiasi antara variable kognitif, budaya kerja, dan kepemimpinan, dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai secara bersama-sama di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?

Universitas Terbuka

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi apakah terdapat hubungan/asosiasi antara kognitif dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam.
2. Mengidentifikasi apakah terdapat hubungan /asosiasi antara budaya kerja dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam.
3. Mengidentifikasi apakah terdapat hubungan/asosiasi antara kepemimpinan dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?
4. Mengidentifikasi apakah terdapat hubungan/asosiasi antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?
5. Mengidentifikasi apakah terdapat hubungan/asosiasi antara variable kognitif, budaya kerja, dan kepemimpinan, dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai secara bersama-sama di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam?

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai masukan bagi Pimpinan DPRD dan Sekretaris DPRD dalam melakukan pembenahan pada aspek kognitif, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin karyawan di sekretariat DPRD.

2. Sebagai pemenuhan salah satu syarat menyelesaikan program magister di Universitas Terbuka.
3. Penelitian ini diharapkan memperkaya kahasanah keilmuan dan referensi bagi pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan teridentifikasinya asosiasi kognitif, budaya kerja, kepemimpinan dengan disiplin kerja dan kinerja organisasi.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Hakikat Kognitif

Kognitif merujuk kepada aktivitas-aktivitas mental seperti berfikir, menganalisis, membentuk konsep, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Pendekatan kognitif merupakan pendekatan yang memberi perhatian khusus kepada proses pemikiran individu seperti kemahiran berfikir secara kritis dan kreatif, kemahiran belajar dan motivasi yang dipelopori oleh ahli psikologi Gestalt, Piaget, Vygotsky, Gagne, Bruner dan Ausubel.

Berdasar fitrahnya setiap manusia dilahirkan sebagai orang bersih. Manusia ingin berbuat yang terbaik bagi dirinya dan juga untuk orang lain serta lingkungannya. Dalam rangka berbuat baik itu ada proses yang harus dilalui, disamping karena faktor diri sendiri (internal) maka faktor eksternal sangat mempengaruhi pembentukan perilaku seseorang misalnya ada yang berperilaku baik dan buruk; rendah hati dan tinggi hati; *introvert* dan *ekstrovert*. Begitu juga dalam nuansa sebagai pekerja ada yang malas dan ada yang rajin; ada yang produktif dan tidak produktif; ada yang senang pada tantangan dan yang menjauhi tantangan kerja; ada yang memiliki ambisi pribadi yang kuat dan yang lemah.

Secara teoritik, proses kognitif sangat berpengaruh terhadap perilaku yang diperlihatkan oleh individu. Burns (1988) mengungkapkan bahwa perasaan individu sering dipengaruhi oleh apa yang dipikirkan individu mengenai dirinya sendiri. Pikiran individu tersebut belum tentu merupakan suatu pemikiran yang objektif mengenai keadaan yang dialami sebenarnya.

Penyimpangan proses kognitif oleh Burns (1988) juga disebut dengan distorsi kognitif. Pemikiran Burns merupakan pengembangan dari pendapat Goldfried dan Davidson (1976) yang menyatakan bahwa reaksi emosional tidak menyenangkan yang dialami individu dapat digunakan sebagai tanda bahwa apa yang dipikirkan mengenai dirinya sendiri mungkin tidak rasional, untuk selanjutnya individu belajar membangun pikiran yang objektif dan rasional terhadap peristiwa yang dialami.

Distorsi kognitif (Burns, 1988) yang dapat dialami oleh individu terdiri dari penyimpangan pemikiran-pemikiran yang dapat dikelompokkan pada beberapa item yaitu: pemikiran *all or nothing*, *over generalization*, filter mental, mendiskualifikasi yang positif, *jump into conclusion*, pembesaran dan pengecilan, penalaran emosional, pernyataan harus, pemberian cap salah dan personalisasi.

Pemikiran *all or nothing* (segalanya atau tidak sama sekali). Pemikiran ini menunjuk pada kecenderungan individu untuk mengevaluasi kualitas pribadi diri sendiri dalam kategori 'hitam atau putih' secara ekstrim. Pemikiran 'bila saya tidak begini maka saya bukan apa-apa sama sekali' merupakan dasar dari perfeksionisme yang menuntut kesempurnaan. Pemikiran ini menyebabkan individu takut terhadap kesalahan atau ketidaksempurnaan apapun, sehingga untuk selanjutnya individu akan memandang dirinya sebagai pribadi yang kalah total, dan individu akan merasa tidak berdaya.

Over generalization (terlalu menggeneralisasi). Individu yang melakukan pemikiran terlalu menggeneralisasi terhadap peristiwa yang dihadapinya maka individu tersebut menyimpulkan bahwa satu hal yang pernah terjadi pada dirinya

akan terjadi lagi berulang kali, karena apa yang pernah terjadi sangat tidak menyenangkan, maka individu selalu senantiasa merasa terganggu dan sedih.

Filter Mental. Pemikiran ini menunjuk kecenderungan individu untuk mengambil suatu hal negatif dalam situasi tertentu, terus memikirkannya, dan dengan demikian individu tersebut mempersepsikan seluruh situasi sebagai hal yang negatif. Dalam hal ini individu yang bersangkutan tidak menyadari adanya "proses penyaringan", maka individu lalu menyimpulkan bahwa segalanya selalu negatif. Istilah teknis untuk proses ini ialah "abstraksi selektif".

Mendiskualifikasikan yang Positif. Suatu pemikiran yang dilakukan oleh individu yang tidak hanya sekedar mengabaikan pengalaman-pengalaman yang positif, tetapi juga mengubah semua pengalaman yang dialaminya menjadi hal yang negatif.

Jump into conclusion (loncatan ke kesimpulan). Individu melakukan pemikiran meloncat ke suatu kesimpulan negatif yang tidak didukung oleh fakta dari situasi yang ada. Dua jenis distorsi kognitif ini adalah "membaca pikiran" dan "kesalahan peramal". Membaca pikiran yaitu individu berasumsi bahwa orang lain sedang memandang rendah dirinya, dan individu tersebut yakin akan hal ini sehingga dirinya sama sekali tidak berminat untuk mengecek kembali kebenarannya. Kesalahan peramal yaitu kecenderungan individu untuk membayangkan sesuatu yang buruk akan terjadi, dan individu tersebut menganggap pemikirannya sebagai suatu fakta walaupun sama sekali tidak realistis.

Pembesaran dan Pengecilan. Individu memiliki kecenderungan untuk membesar-besarkan atau mengecilkan hal-hal yang dialaminya di luar

proporsinya. Pembesaran yaitu individu akan melebih-lebihkan kesalahan, ketakutan, atau ketidaksempurnaan dirinya. Pengecilan yaitu individu akan mengecilkan nilai dari kemampuan dirinya sehingga kemampuan yang dimilikinya tampak menjadi kecil dan tidak berarti. Jika individu membesarkan ketidaksempurnaan dirinya serta memperkecil kemampuannya, maka individu akan merasa dirinya rendah dan tidak berarti.

Penalaran Emosional. Individu menggunakan emosinya sebagai bukti untuk kebenaran yang dikehendakinya. Penalaran emosional akan menyesatkan sebab perasaan individu adalah yang menjadi cermin pemikiran serta keyakinannya, bukan kondisi yang sebenarnya.

Pernyataan "Harus". Individu mencoba memotivasi diri sendiri dengan mengatakan "Saya harus melakukan pekerjaan ini". Pernyataan tersebut menyebabkan individu merasa tertekan, sehingga menjadi tidak termotivasi. Bila individu menunjukkan pernyataan "harus" kepada orang lain, maka individu akan mudah frustrasi ketika mengalami kenyataan yang tidak sesuai dengan harapannya.

Memberi cap dan salah. Memberi cap pribadi berarti menciptakan gambaran diri yang negatif yang didasarkan pada kesalahan individu. Ini merupakan bentuk ekstrim dari terlalu menggeneralisasi. Pemikiran dibalik distorsi kognitif ini adalah nilai individu terletak pada kesalahan yang dibuatnya, bukan pada kelebihan potensi dirinya. Salah memberi cap berarti menciptakan gambaran negatif didasarkan emosi yang dialami saat itu.

Personalisasi. Individu merasa bertanggung jawab atas peristiwa negatif yang terjadi, walaupun sebenarnya peristiwa bukan merupakan kesalahan dirinya. Jadi, individu memandang dirinya sebagai penyebab dari suatu peristiwa yang

negatif, yang dalam kenyataan sebenarnya bukan individu yang harus bertanggung jawab terhadap peristiwa tersebut.

Kenyataan empiris dan praktis menunjukkan bahwa perilaku seseorang, misalnya dalam pekerjaan yakni produktivitas kerja, dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik. Unsur intrinsik antara lain: tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, tingkat ketrampilan, sikap-motivasi terhadap kerja, dan tingkat pengalaman kerja. Sedangkan unsur ekstrinsik, antara lain mencakup unsur: lingkungan keluarga, lingkungan sosial-budaya, lingkungan ekonomi, lingkungan belajar, lingkungan kerja termasuk budaya kerja, dan teknologi. (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007).

Perilaku manusia sangat berbeda antara satu dengan lainnya. Perilaku itu sendiri adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditilik dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi affektifnya berbeda satu sama lain.

Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah pendekatan kognitif, *reinforcement*, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu di dalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

Dari berbagai tinjauan tersebut, maka pendekatan kognitif menekankan mental internal seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku

manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimulan yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon perilaku.

Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

Pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan. Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku.

Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan (tensions) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognitif (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan struktur kognitif yang ada. Akibat ketidaksesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidak sesuaian tersebut.

Pendekatan reinforcement, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respon yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respon tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam Id kemudian diproses oleh ego dibawah pengamatan *superego*.

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, dan perilaku

adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memperhatikan proses masuknya dalam sistem.

Teori *reinforcement* bersifat *historic*. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya (Skinner, B.F. 1969).

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting (Skinner, B.F. 1969).

Dalam teori *re-inforcement*, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktifitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktifitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka (Skinner, B.F. 1969).

Pendekatan psikoanalitis hampir sebagian besar aktifitas mental adalah tidak sadar. Dalam pendekatan kognitif, data atas sikap, nilai, pengertian dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat *survey* dan kuesioner.

Pendekatan *reinforcement* mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

Pendekatan psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan bloking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif, dan hipnotis.

Tanggung jawab kepada masing-masing komitmen pribadi masing-masing masing-masing dan setiap karyawan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk: (a) membaca dan mengerti Pedoman, serta perubahan apapun yang ada dalam Pedoman, (b) mematuhi Pedoman secara tersurat dan tersirat, (c) menanyakan kepada manajer/supervisor, wakil sumber daya manusia (SDM), atau anggota manapun dari grup etika dan kepatuhan atau penasihat sektor anda apabila ragu mengenai cara yang tepat dalam bertindak, (d) melaporkan secara cepat pelanggaran pedoman yang diketahui atau yang dicurigai atau permintaan yang dapat menyebabkan pelanggaran memakai prosedur yang dijelaskan di dalam pedoman, (e) bekerja sama dalam investigasi internal dari laporan pelanggaran apapun dari Pedoman ini (Skinner, B.F. 1969).

Sementara manajer dan supervisor mempunyai tugas tambahan untuk: (a) menciptakan suatu situasi kondusif dalam mempromosikan ketaatan hukum dan perilaku etis yang berstandar tinggi serta membolehkan karyawan bertanya dan mengajukan persoalan, (b) memantau kepatuhan terhadap Pedoman dan kebijakan lain perusahaan dari bawahan yang menjadi tanggungjawabnya, serta memastikan bahwa karyawan menyadari revisi atau pembaruan dari Pedoman, (c) menunjukkan suatu komitmen terhadap pedoman lewat ucapan dan tindakan, (d) selalu memperlakukan sesama rekan karyawan dengan hormat, (e) memastikan bawahan yang menjadi tanggungjawabnya telah mengikuti pelatihan kepatuhan dan mencari cara alternatif untuk mengomunikasikan pedoman dan kebijakan lain perusahaan, (f) memastikan bawahan yang menjadi tanggungjawabnya mengetahui bagaimana melaporkan pelanggaran dan tidak akan ada perlawanan apabila ada laporan yang dibuatkan demi kebaikan, (g) menangani semua laporan

yang sensitif, dengan segera dan cara yang konsisten terhadap kebijakan perusahaan, (h) melaporkan adanya risiko kepatuhan dan mencari panduan apabila diperlukan (Skinner, B.F. 1969).

B. Hakikat Budaya Kerja

Budaya Organisasi merupakan bagian dari MSDM dan Teori Organisasi. MSDM BO dilihat dari aspek perilaku, sedangkan teori organisasi dilihat dari aspek sekelompok individu yang berkerjasama untuk mencapai tujuan, atau organisasi sebagai wadah tempat individu bekerjasama secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan.

Dalam perkembangannya, pertama kali BO dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya: Edward H. Shein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan BO pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya: *Organizational Culture and Leadership*.

Di Indonesia BO mulai dikenal pada tahun 80 - 90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru.

Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal. Salah satu pakar yang cukup gigih mengembangkan BO adalah Ndraha, seorang pakar ilmu pemerintahan.

Ndraha dalam bukunya *Budaya Organisasi* mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut:

“Edward Burnett Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society.”

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

Sementara menurut Vijay Sathe *“Culture is the set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common”*.

Menurut Drucker, BO adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Phithi Sithi Annuai, BO adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Dessler (1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai “suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu”. Menurut Goldstein (1997) budaya organisasi adalah “totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan.”.

Egan (1995) mendefinisikannya sebagai perilaku kepemimpinan termasuk dalam budaya organisasi, salah satu elemen budaya organisasi menurut Egan adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut (Simmons 1996:37).

Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi, Ouchi dan Price (1978) menggunakan istilah filsafat organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin dan Ebert (1996) menyebutkan budaya organisasi sebagai “pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi citra organisasi.

Dari semua definisi diatas, secara umum budaya organisasi mengandung arti makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan (Nicholson, 1997). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan dan harapan dari seluruh individu anggota dalam organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke staf paling depan (Juechter, 1998), sehingga tidak ada aktifitas yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede, 1984).

Dalam praktek, budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja, karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) Sumber Daya Manusia (SDM); makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bahkan dapat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Pengamat tersebut

akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain, di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Oleh karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia di dalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam perusahaan/organisasi tersebut dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja inilah yang sering kita dengar sekarang dengan istilah *corporate culture*.

Secara umum, Susanto (2004:48-50) membagi dua faktor utama yang membuat (memaksa) budaya organisasi berubah. Kedua faktor tersebut dapat dikelompokkan dalam faktor pemicu internal dan faktor pemicu eksternal. Faktor internal dan eksternal menurut Susanto, dapat dijelaskan sebagai berikut:

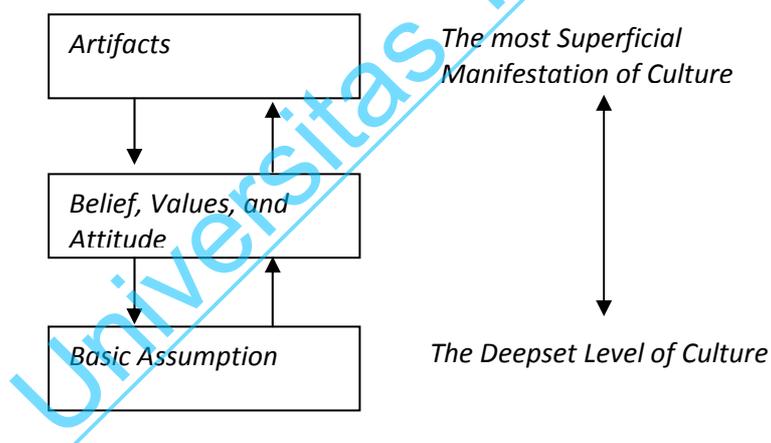
1. Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah faktor – faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang memaksa adanya perubahan budaya organisasi, baik disengaja maupun tidak yakni, kedewasaan organisasi, proses menuju yang lebih baik, penerapan teknologi baru, dan pola kepemimpinan baru (Susanto, 2004:48-50).

2. Faktor eksternal

Faktor pemicu eksternal membicarakan tentang beragam faktor pemicu dari luar perusahaan yang mendorong terjadinya perubahan budaya organisasi. Faktor pemicu eksternal adalah perubahan lingkungan bisnis, kejadian – kejadian khusus, faktor sosial politik dan tekanan dari *Stakeholders* adalah (Susanto, 2004:50-51).

Menurut Benis, ada tiga tingkatan unsur budaya organisasi. *Pertama*, *artifacts*, yang terjemahan bebasnya adalah sesuatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu. *Kedua* adalah *espoused values* (nilai-nilai yang didukung oleh perusahaan) yang mencakup strategi, tujuan, dan fisisofi dasar yang dimiliki oleh organisasi.



Gambar 2.1 Unsur – unsur Dasar Budaya Organisasi versi Brown
Sumber: Brown dalam Susanto (2004:8)

Nilai-nilai ini dapat dipahami jika kita sudah mulai menyeleksi perusahaan tersebut dengan tinggal lebih lama di dalamnya. *Ketiga*, adalah asumsi – asumsi tersirat yang dipegang bersama (*shared tacit assumptions*) dan menjadi dasar pijakan (*basic underlying assumption*). Asumsi tersirat ini dapat kita jumpai

dengan menelusuri sejarah organisasinya (2005:6-7). Unsur-unsur budaya organisasi menurut Brown dapat dilihat pada gambar 2.1.

Unsur pertama adalah *artifacts*. *Artifacts* menurut Susanto adalah unsur dasar organisasi yang paling mudah dikenali karena ia dapat dilihat, didengar, dan dirasakan. *Artifacts* biasanya berbentuk cerita, mitos, lelucon (*jokes*), metafora, upacara dan tatacara (*rite and rituals*), perayaan (*ceremonies and celebrations*), pahlawaman (*heroes*), dan simbol-simbol (*symbols*).

Brown juga menyusun beberapa kategori untuk *artifacts*, yaitu hal – hal yang bersifat material, tampilan fisik, teknologi, bahasa, pola perilaku, simbol, serta peraturan, sistem, prosedur dan program.

Unsur kedua adalah keyakinan, nilai-nilai dan sikap yang berlaku di dalam organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan merupakan bagian dari substruktur kognitif sebuah budaya organisasi. Nilai – nilai lebih mengarah pada kode moral dan etika yang menjadi penentu apa yang sebaiknya dilakukan. Keyakinan lebih mengarah pada apa yang dirasa benar atau tidak benar oleh organisasi dan seluruh anggotanya.

Sedangkan perilaku merupakan penghubung antara nilai-nilai dan keyakinan berdasarkan perasaan. Unsur ketiga adalah asumsi – asumsi dasar (*basic assumption*).

Sementara Cummings dan Worley (2005) menjelaskan hirarki budaya korporat terdiri dari (a) pra anggapan dasar/*basic assumptions*; merupakan level yang paling dalam, dan berada di alam sadar, (b) *values*; merupakan level kepedulian berikutnya tentang sebaiknya menjadi apa didalam organisasi, (c) norma; memberitahukan para anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya

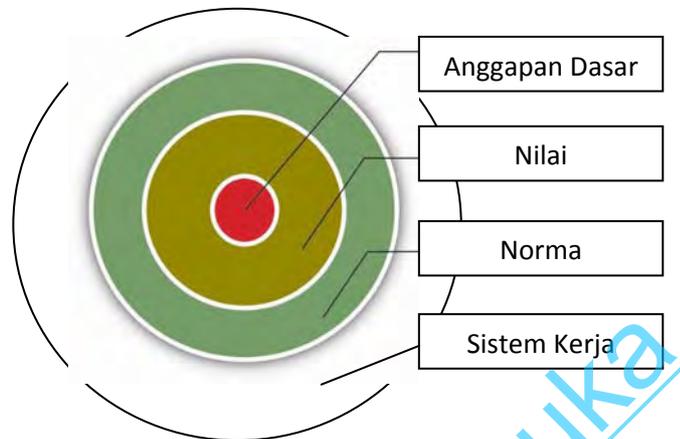
untuk melakukan dibawah keadaan tertentu, dan (d) *artifacts*; merupakan wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi.

Menurut Brown dalam Susanto (2002:10-11) ada lima dimensi yang perlu diperhatikan jika kita berbicara tentang asumsi – asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi, yakni: (a) hubungan manusia dengan lingkungannya, (b) hakikat kenyataan dan kebenaran, (c) sifat dasar manusia, (d) hakikat aktivitas manusia, dan (e) hakikat hubungan antarmanusia.

Menurut Luthans (2006), ada beberapa karakteristik penting budaya organisasi meliputi (a) Keteraturan perilaku yang dijalankan; seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama; (b) Norma; seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas; (c) Nilai yang dominan; seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi; (d) Filosofi; seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan; (e) Aturan; seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi; (f) Iklim organisasi; seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau pengaturan tata letak bekerja (secara fisik)

Berbeda dengan Luthans, The Jakarta consulting Group memperkenalkan 12 karakteristik budaya organisasi (2004:11-14) meliputi (a) kepemimpinan, (b) inovasi, (c) inisiatif individu, (d) toleransi terhadap resiko, (e), pengarahan, (f) integrasi, (g) dukungan manajemen, (h) pengawasan, (i) identitas, (j) sistem penghargaan, (k) toleransi terhadap konflik, dan (i) pola komunikasi.

Sementara Karakteristik Budaya Organisasi menurut Chatab dapat di pandang menurut hirarki anggapan dasar (*basic assumptions*), nilai (*values*), norma (*norms*), dan system kerja (*artifacts*) seperti diperagakan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2: Bagan Hirarki Budaya Korporat

Sumber : Chatab (2007:15)

Anggapan dasar (*basic assumption*) adalah kepedulian budaya pada tingkat yang paling dalam pra anggapan dasar di bawah sadar dan sekaligus keadaan yang diterima tentang bagaimana persoalan keorganisasian (*organizational*) seharusnya terpecah. *Basic Assumptions* ini memberitahu para anggota organisasi bagai mana para anggota organisasi/pegawai merasakan, berpikir dan adanya sentuhan tentang banyak hal di dalam organisasi.

Nilai (*values*) adalah level kepedulian mencakup *values* tentang sebaiknya menjadi apa di dalam organisasi. *Values* memberitahu para anggota apa yang penting dan berharga di dalam organisasi dan apa yang mereka butuhkan untuk memberi perhatian (*pay attention*). *Values* merupakan keyakinan dasar yang berperan sebagai sumber inspirasi kekuatan, motivasi dan pendorong seseorang dalam mengambil sikap, tindakan dan keputusan, serta bahkan dalam

menggerakkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam upaya pembentukan *corporate culture*.

Norma (*norms*) adalah menuntun bagaimana para anggota organisasi seharusnya berkelakuan didalam situasi tertentu. Hal ini menggambarkan peraturan yang tidak tertulis dari perilaku.

Sistem kerja (*artifacts*) merupakan wujud konkrit seperti *system*, *procedures*, sistem kerja, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi. Istilah sitem kerja menunjukkan bagaimana pekerjaan dari suatu organisasi dilakukan.

C. Kepemimpinan

Banyak ahli memberikan definisi mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 24). Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957: 7). Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984, 46).

Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.

Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990:281).

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.

Menurut Stoner (1996), pemimpin memiliki berbagai peran antara lain: (a) mampu bekerja dengan orang lain dalam arti pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi, (b) bertanggung jawab dan bertanggung gugat yang berarti bahwa pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan, (c) menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas dalam arti pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif, (d) berpikir secara analitis dan konseptual, (d) Seorang mediator terutama dalam hal terjadinya konflik dalam organisasi.

Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah), (f) Pemimpin adalah politisi dan diplomat, dalam peran ini pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya, (g) pemimpin membuat keputusan yang sulit karena perannya adalah sebagai pemecah masalah (*problem solving*).

Menurut Mintzberg, pemimpin berperan sebagai (a) penghubung antar perorangan, dalam kasus ini fungsinya sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi, (b) Pemangku jabatan informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara, (c) Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

Prinsip, sebagai paradigma terdiri dari beberapa ide utama berdasarkan motivasi pribadi dan sikap serta mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun dirinya atau organisasi.

Menurut Covey (1997), prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Mungkin prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat dirubah. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip-prinsip (Covey) yaitu (a) seorang yang belajar seumur hidup, dalam arti tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik

maupun yang buruk sebagai sumber belajar; (b) berorientasi pada pelayanan, dalam hal ini seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik; (c) membawa energi yang positif, berarti setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:

a. Percaya pada orang lain

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

b. Keseimbangan dalam kehidupan

Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akherat.

c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Kata 'tantangan' sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya.

Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

d. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut *The New Brolier Webster International Dictionary*, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.

e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses daalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan: (1) pemahaman materi; (2) memperluas materi melalui belajar dan pengalaman; (3) mengajar materi kepada orang lain; (4) mengaplikasikan prinsip-prinsip; (5) memonitoring hasil; (6) merefleksikan kepada hasil; (7) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi; (8) pemahaman baru; dan (9) kembali menjadi diri sendiri lagi.

Mencapai kepemimpinan yang berprinsip tidaklah mudah, karena beberapa kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan

keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. Latihan dan pengalaman sangat penting untuk mendapatkan perspektif baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Hukum alam tidak dapat dihindari dalam proses pengembangan pribadi. Perkembangan intelektual seseorang seringkali lebih cepat dibanding perkembangan emosinya. Oleh karena itu, sangat disarankan untuk mencapai keseimbangan diantara keduanya, sehingga akan menjadi faktor pengendali dalam kemampuan intelektual.

Pelatihan emosional dimulai dari belajar mendengar. Mendengarkan berarti sabar, membuka diri, dan berkeinginan memahami orang lain. Latihan ini tidak dapat dipaksakan. Langkah melatih pendengaran adalah bertanya, memberi alasan, memberi penghargaan, mengancam dan mendorong. Dalam proses melatih tersebut, seseorang memerlukan pengontrolan diri, diikuti dengan memenuhi keinginan orang.

Mengembangkan kekuatan pribadi akan lebih menguntungkan dari pada bergantung pada kekuatan dari luar. Kekuatan dan kewenangan bertujuan untuk melegitimasi kepemimpinan dan seharusnya tidak untuk menciptakan ketakutan. Peningkatan diri dalam pengetahuan, ketrampilan dan sikap sangat dibutuhkan untuk menciptakan seorang pemimpin yang berprinsip karena seorang pemimpin seharusnya tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga emosional (IQ, EQ dan SQ).

Kepemimpinan oleh Blanchard dan Miller (2005), konsep SERVE dijelaskan secara singkat tapi lugas. SERVE sendiri merupakan singkatan dari lima kata kunci yaitu:

S- *see the future* (melihat masa depan)

E- *engage and develop others* (libatkan dan kembangkan orang lain)

R- *reinvent continuously* (temukan kembali terus menerus)

V- *value results and relationship* (hargai hasil dan hubungan)

E- *embody the values* (mewujudkan nilai)

Huruf pertama S=*See the Future* mempunyai makna bahwa para pemimpin harus bersedia dan sanggup membantu orang-orang yang mereka melihat tujuannya, dan juga keuntungan-keuntungan melangkah kearah sana. Setiap orang perlu melihat dirinya, kemana mereka pergi, dan apa yang akan menuntun perjalanan mereka.

Huruf kedua E dalam SERVE menjelaskan bahwa *Engage and Develop Others* (Libatkan dan Kembangkan Orang Lain) ada dua hal yaitu pertama, merekrut atau memilih orang yang tepat untuk tugas yang tepat. Itu berarti mempunyai pemain-pemain yang tepat dalam suatu tim. Kedua, lakukan apapun yang diperlukan untuk melibatkan hati dan kepala orang-orang tersebut. Dalam sejarah, banyak pemimpin telah menggunakan tangan dan yang lain tidak sama sekali. Barangkali dari sanalah istilah *hired hands* (orang upahan) berasal.

Kemudian ada huruf R singkatan dari *Reinvent Continuously*. Disinilah nilai kreativitas pemimpin dilihat. Pemimpin harus bersedia menemukan kembali setidaknya ada tiga tahap. Tahap pertama, bersifat pribadi.

Huruf V adalah singkatan dari *Value Results and Relationship* (Hargai Hasil dan Hubungan) Kita harus menghargai pelanggan kita lebih dahulu, dan nilai itu akan menuntun perilaku kita dan menjamin keberhasilan kita terus menerus. Apa yang tidak dimengerti kebanyakan orang ialah bahwa mereka dapat meraup hasil keuangan yang lebih tinggi kalau mereka mempunyai hubungan yang baik. Kita harus meningkatkan nilai hubungan dengan seorang mitra seperti halnya dengan hasil. Memimpin pada tingkat yang lebih tinggi mencakup hasil maupun hubungan.

Huruf E terakhir ialah *Embody the Values* (Mewujudkan Nilai) Ini adalah sesuatu yang mendasar dan berlangsung terus menerus. Kalau kita kehilangan kredibilitas sebagai pemimpin, potensi kepemimpinan kita akan sangat terbatas. Kita harus melakukan lebih daripada sekedar merumuskan nilai-nilai tersebut, kita tidak boleh hanya mengucapkannya, kita harus memperlihatkannya. Semua kepemimpinan sejati dibangun di atas kepercayaan. Salah satu adalah hidup konsisten dengan nilai-nilai yang kita akui. Kalau dikatakan bahwa pelanggan adalah penting, tindakan-tindakan kita seharusnya lebih mendukung pernyataan tersebut. Jika kita memilih untuk hidup seolah-olah pelanggan tidak penting, orang-orang akan mempunyai alasan untuk mempertanyakan kelayakan kita untuk dipercaya.

D. Disiplin

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping

itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kurang pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada merupakan penyebab terbanyak tindakan indisipliner. Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi kepada tenaga perawat/bidan yang baru pada hari pertama mereka bekerja, karena perawat/bidan tidak dapat diharapkan bekerja dengan baik dan patuh, apabila peraturan/prosedur atau kebijakan yang ada tidak diketahui, tidak jelas, atau tidak dijalankan sebagai mestinya.

Selain memberikan orientasi, pimpinan harus menjelaskan secara rinci peraturan-peraturan yang sering dilanggar, berikut rasional dan konsekwensinya. Demikian pula peraturan/prosedur atau kebijakan yang mengalami perubahan atau diperbaharui, sebaiknya diinformasikan kepada staf melalui diskusi aktif.

Tindakan disipliner sebaiknya dilakukan, apabila upaya pendidikan yang diberikan telah gagal, karena tidak ada orang yang sempurna. Oleh sebab itu, setiap individu diizinkan untuk melakukan kesalahan dan harus belajar dari kesalahan tersebut. Tindakan indisipliner sebaiknya dilaksanakan dengan cara yang bijaksana sesuai dengan prinsip dan prosedur yang berlaku menurut tingkat pelanggaran dan klasifikasinya.

Sanksi indisipliner dilakukan untuk mengarahkan dan memperbaiki perilaku pegawai dan bukan untuk menyakiti. Tindakan disipliner hanya dilakukan pada pegawai yang tidak dapat mendisiplinkan diri, menentang/tidak dapat mematuhi peraturan/prosedur organisasi. Melemahnya disiplin kerja akan mempengaruhi

moral pegawai maupun pelayanan pasien secara langsung, oleh karena itu tindakan koreksi dan pencegahan terhadap melemahnya peraturan harus segera diatasi oleh semua komponen yang terlibat dalam organisasi.

Prinsip Disiplin menurut Siagian (2003:305):

1. Pemimpin mempunyai perilaku positif

Untuk dapat menjalankan disiplin yang baik dan benar, seorang pemimpin harus dapat menjadi *role model*/panutan bagi bawahannya. Oleh karena itu seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan staf.

2. Penelitian yang Cermat

Dampak dari tindakan indisipliner cukup serius, pimpinan harus memahami akibatnya. Data dikumpulkan secara faktual, dapatkan informasi dari staf yang lain, tanyakan secara pribadi rangkaian pelanggaran yang telah dilakukan, analisa, dan bila perlu minta pendapat dari pimpinan lainnya.

3. Kesegeraan

Pimpinan harus peka terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan segera mungkin dan harus diatasi dengan cara yang bijaksana. Karena, bila dibiarkan menjadi kronis, pelaksanaan disiplin yang akan ditegakkan dapat dianggap lemah, tidak jelas, dan akan mempengaruhi hubungan kerja dalam organisasi tersebut.

4. Lindungi Kerahasiaan (*privacy*)

Tindakan indisipliner akan mempengaruhi ego staf, oleh karena itu akan lebih baik apabila permasalahan didiskusikan secara pribadi, pada ruangan

tersendiri dengan suasana yang rileks dan tenang. Kerahasiaan harus tetap dijaga karena mungkin dapat mempengaruhi masa depannya .

5. Fokus pada Masalah.

Pimpinan harus dapat melakukan penekanan pada kesalahan yang dilakukan bawahan dan bukan pada pribadinya, kemukakan bahwa kesalahan yang dilakukan tidak dapat dibenarkan.

6. Peraturan Dijalankan Secara Konsisten

Peraturan dijalankan secara konsisten, tanpa pilih kasih. Setiap pegawai yang bersalah harus dibina sehingga mereka tidak merasa dinukuk dan dapat menerima sanksi yang dilakukan secara wajar.

7. Fleksibel

Tindakan disipliner ditetapkan apabila seluruh informasi tentang pegawai telah di analisa dan dipertimbangkan. Hal yang menjadi pertimbangan antara lain adalah tingkat kesalahannya, prestasi pekerjaan yang lalu, tingkat kemampuannya dan pengaruhnya terhadap organisasi

8. Mengandung Nasihat

Jelaskan secara bijaksana bahwa pelanggaran yang dilakukan tidak dapat diterima. File pegawai yang berisi catatan khusus dapat digunakan sebagai acuan, sehingga mereka dapat memahami kesalahannya.

9. Tindakan Konstruktif

Pimpinan harus yakin bahwa bawahan telah memahami perilakunya bertentangan dengan tujuan organisasi dan jelaskan kembali pentingnya peraturan untuk staf maupun organisasi. Upayakan agar staf dapat merubah perilakunya sehingga tindakan indisipliner tidak terulang lagi.

10. *Follow Up* (Evaluasi)

Pimpinan harus secara cermat mengawasi dan menetapkan apakah perilaku bawahan sudah berubah. Apabila perilaku bawahan tidak berubah, pimpinan harus melihat kembali penyebabnya dan mengevaluasi kembali batasan akhir tindakan indisipliner.

Saydam (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi tegaknya disiplin dalam suatu perusahaan, adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian pada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa atau kesejahteraan, keadilan, pengawasan ketat, sanksi hukuman, ketegasan dalam menciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, serta hubungan kemanusiaan.

Perkembangan sikap disiplin yang sehat seperti yang diharapkan seseorang tidak mungkin terwujud dengan cepat, melainkan perlu waktu dan usaha yang sungguh-sungguh.

Pembentukan kedisiplinan yang paling tepat adalah dengan memperlakukan seseorang tetap sebagai subjek, yaitu diperhatikan secara

manusiawi bukan semata-mata sebagai objek. Perlakuan ini akan mendorong seseorang untuk makin dapat membebaskan dirinya sendiri.

Natsir (2001) menyatakan ada beberapa aspek pengukuran disiplin kerja, yaitu:

- a. Aspek keteraturan dan ketepatan waktu kerja, yaitu datang dan pulang kerja dengan teratur dan tepat pada waktunya.
- b. Aspek penggunaan pakaian kerja, yaitu berpakaian rapi dan lengkap ditempat kerja.
- c. Aspek penggunaan bahan dan alat kerja yaitu mempergunakan bahan dan alat perlengkapan dengan hati-hati.
- d. Aspek penggunaan waktu kerja, yaitu menggunakan waktu kerja yang sepenuhnya dan seefisien mungkin.
- e. Aspek cara kerja, yaitu mengikuti cara kerja seperti yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- f. Aspek kepatuhan terhadap peraturan kerja, yaitu tidak melakukan hal-hal yang telah menjadi larangan perusahaan.

Saydam (2000) menyatakan bahwa aspek-aspek disiplin kerja antara lain:

- a. Aspek keteraturan jam masuk, pulang kerja dan jam istirahat.
- b. Aspek cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Aspek cara kerja.
- d. Aspek keteraturan terhadap apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek disiplin kerja adalah keteraturan dan ketepatan waktu kerja, penggunaan pakaian kerja,

penggunaan bahan dan alat kerja, penggunaan waktu kerja, cara kerja dan kepatuhan terhadap peraturan kerja.

Berdasarkan uraian pada bagian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk mentaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi.*

Ada dua macam disiplin menurut Jasin (2000) yakni disiplin diri (*self-dicipline*) dan disiplin kelompok (*group dicipline*).

1. Disiplin diri

Disiplin diri menurut Jasin (2000) merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggungjawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggungjawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menjunjung disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru atau pun masyarakat; merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila di dukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari orang tua, guru atau pimpinan. Selain itu, orang tua, guru, dan pimpinan yang berdisiplin tinggi merupakan model peran yang efektif bagi berkembangnyadisiplin diri.

Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika karyawan mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya karyawan telah sadar melaksanakan tanggungjawab yang telah dipikulnya. Hal itu berarti karyawan sanggup melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai potensi dan kemampuannya.

Di sisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkannya disiplin diri, akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok. Apalagi jika tugas kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu; suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya. Ketidaksiplinan dalam satu bidang kerja, akan menghambat bidang kerja lain.

Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa manfaat yang dapat dipetik jika karyawan mempunyai disiplin diri yaitu (a) disiplin diri adalah disiplin yang diharapkan oleh organisasi. Jika harapan organisasi terpenuhi karyawan akan mendapat *reward* (penghargaan) dari organisasi, apakah itu dalam bentuk prestasi atau kompetisi lainnya; (b) melalui disiplin diri merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain. Jika orang lain merasa dihargai, akan tumbuh penghargaan serupa dari orang lain pada dirinya. Hal ini semakin memperkuat kepercayaan diri; (c) penghargaan terhadap kemampuan diri. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa jika karyawan mampu melaksanakan tugas, pada dasarnya ia mampu mengaktualisasikan kemampuan dirinya. Hal itu berarti ia memberikan penghargaan pada potensi dan kemampuan yang melekat pada dirinya.

2. Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi menurut Jasin (2000) bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Standar ukuran prestasi, salah satunya melalui disiplin yang diterapkan oleh pihak organisasi.

Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya, kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil yang sesuai dengan hak dan tanggungjawabnya. Andaikan satu di antara sekian ribu karyawan bekerja tidak sungguh-sungguh, akan mengganggu mekanisme kerja yang lain.

Hal ini disebabkan karyawan lain akan merasa terganggu karena biasanya ia akan mengajak bicara atau kemungkinan lain adalah teman sekerja timbul rasa iri. Adakalanya, disiplin kelompok juga memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri.

Misalnya, jika hasil kerja kelompok mencapai target yang diinginkan dan karyawan mendapatkan penghargaan maka disiplin kelompok yang selama ini diterapkan dapat memberikan *insight*. Karyawan menjadi sadar arti pentingnya disiplin. Sedikit demi sedikit, nilai-nilai kedisiplinan kelompok akan diinternalisasi. Contoh yang lain, jika budaya atau iklim dalam organisasi tersebut menerapkan disiplin kerja yang tinggi, maka mau tidak mau karyawan akan membiasakan dirinya mengikuti irama kerja karyawan lainnya. Karyawan dibiasakan bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran.

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok dilukiskan oleh Jasin (2000) seperti dua sisi dari satu mata uang. Keduanya saling melengkapi dan menunjang dengan kata lain sifatnya komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

Sama halnya dengan organisasi swasta, organisasi pemerintahan juga memuat aturan disiplin. Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa Disiplin PNS adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Dalam Pasal 2 PP Nomor 53 tersebut diuraikan kewajiban pegawai negeri sipil sebagai berikut:

1. mengucapkan sumpah/janji PNS;
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan;
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan;
5. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;

7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;
10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Sedangkan bagi PNS yang tidak menaati ketentuan yang tidak memenuhi kewajiban dan larangan tersebut, akan dijatuhi hukuman disiplin. Hukuman disiplin terdiri dari:

(1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

- a. hukuman disiplin ringan;

- b. hukuman disiplin sedang; dan
 - c. hukuman disiplin berat.
- (2) Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
- a. teguran lisan;
 - b. teguran tertulis; dan
 - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
- (3) Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
- a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
 - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
 - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- (4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
- a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
 - b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
 - c. pembebasan dari jabatan;
 - d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS;
 - dan
 - e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

E. Kinerja

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja.

Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi;
2. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama;
3. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan;
4. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak;
5. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan;
6. Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Mengingat bidang kehidupan atau sektor/program pembangunan sangat beragam, dapat bersifat fisik (misalnya pembangunan prasarana dan sarana fisik) maupun nonfisik (misalnya, penyuluhan dan perubahan sikap masyarakat), maka indikator kinerja dan juga pengukurannya tidak selalu sama.

Untuk mengukur efektifitas dan efisien organisasi administratif seperti halnya organisasi pemerintah (birokrasi), bukanlah hal yang mudah. Mungkin jauh lebih mudah untuk mengukur efektifitas dan efisiensi dari organisasi bisnis,

yang tujuan utamanya adalah mencari profit, dimana input maupun output yang berupa profit usahanya dapat dinilai dengan uang (materi).

Tujuan organisasi adminsitratif pemerintahan adalah sangat luas dan abstrak, yang biasanya dinyatakan secara implisit untuk melayani kepentingan umum. Ini merupakan suatu pernyataan yang sangat luas, abstrak dan sangat sukar untuk mengukur seberapajauhkah sebenarnya pelayanan yang telah dilakukan, siapa yang melayani, merupakan sederet pertanyaan yang harus merinci jenis-jenis organisasi yang bagaimanakah yang dimaksud.

Gibson, dkk (1996) menyimpulkan kriteria efektifitas suatu organisasi kedalam tiga indikator yang didasarkan pada jangka waktu, yaitu:

1. Efektifitas jangka pendek, meliputi produksi (*production*), efesiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*);
2. Efektifitas jangka menengah, meliputi: kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*) dan mengembangkan diri (*development*);
3. Efektifitas jangka panjang: keberlangsungan / hidup terus.

Lawless (1972), secara terperinci mengemukakan indikator-indikator efektifitas dalam berbagai tingkatannya, yakni dari tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasional. Khusus mengenai efektifitas individu, menurut Lawless meliputi:

1. *Personal Output*;
2. *Creative Output*;
3. *Loyalty Comitment*;
4. *Personal Development*;
5. *Conformity Deviance, and*

6. *Influence on Others.*

Pendapat lain tentang dimensi atau indikator dari konsep efektifitas organisasi dikemukakan oleh Price, yang menyimpulkan ada lima variabel yang secara positif berhubungan dengan efektifitas, yaitu:

1. *Productivity;*
2. *Morale;*
3. *Conformity;*
4. *Adaptiveness; and*
5. *Institutionalization.*

Selain itu, disimpulkan pula bahwa *productivity* mempunyai tingkatan yang lebih dari empat indikator efektifitas yang lain. Jika suatu organisasi mempunyai *productivity* yang tinggi, meskipun rendah dalam moral dianggap bahwa organisasi tersebut mempunyai efektifitas yang tinggi.

Berdasarkan pembahasan mengenai perkembangan teori, pandangan, dan konsepsi penilaian efektifitas organisasi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Menentukan efektifitas organisasi hanya menurut tingkat prestasi suatu organisasi adalah suatu pandangan yang terlalu menyederhanakan Hakikat penilaian efektifitas organisasi. Diketahui bahwa setiap organisasi menyederhanakan Hakikat penilaian efektifitas organisasi. Diketahui bahwa setiap organisasi mempunyai beberapa sasaran dan diantaranya sering terdapat persaingan. Persoalannya ialah bagaimana caranya mengembangkan suatu rangkaian atau kumpulan sasaran yang

dapat dicapai dengan batasan sarana, sumberdaya, dan dana yang tersedia.

2. Tidak semua kriteria sekaligus dapat digunakan untuk mengukur efektifitas organisasi. Keinginan untuk meningkatkan keuntungan umpamanya, dapat menyebabkan seseorang terlalu optimis dalam hal potensi pemasaran. Ini sering menyebabkan timbulnya efek sampingan, yaitu kurangnya perhatian terhadap usaha mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.
3. Pengukuran efektifitas organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, seperti: efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan adaptasi, integrasi, motivasi, produksi, dan sebagainya. Cara pengukuran ini sering disebut "*Multiple Factor Model*" penilaian efektifitas organisasi.

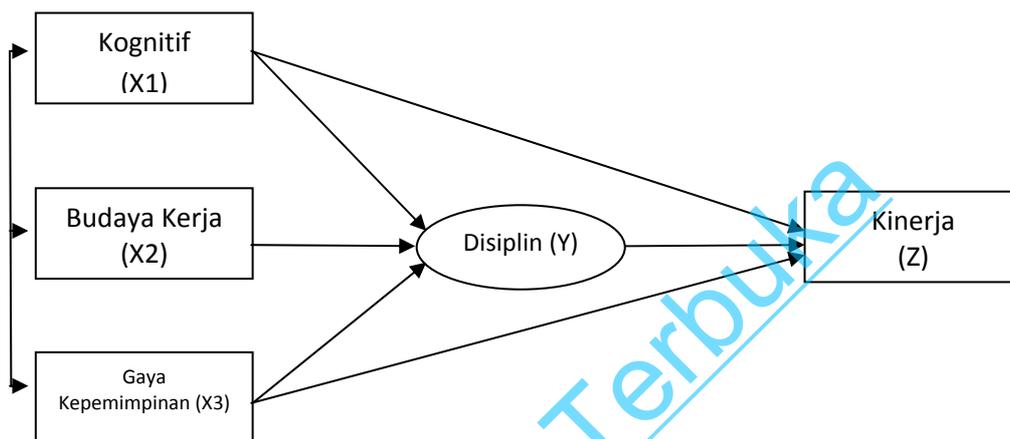
Teknik penilaian efektifitas organisasi haruslah mencerminkan adanya interaksi dari "*the formal task – oriented objectives of the organization, the interpersonal-humanistic social goals of the people who work in the organization, and the environmental changes that are taking place constantly and may influence the other elements because their relationship to survival*".

Dari berbagai uraian di atas, maka dapat ditarik suatu gambaran secara garis besar bahwa efektifitas pelaksanaan tugas dapat dilihat dari dua dimensi, yakni:

- a. Dimensi produktifitas yang meliputi penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan/tugas.

- b. Dimensi kepuasan kerja, yang meliputi perolehan tambahan penghasilan dan penghargaan, serta pemecahan permasalahan pekerjaan dan bantuan yang diberikan oleh teman sejawat di organisasi.

F. KERANGKA BERPIKIR



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

G. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka berpikir, adapun hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. terdapat hubungan / asosiasi antara kognitif dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam
2. terdapat hubungan / asosiasi antara budaya kerja dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam
3. terdapat hubungan / asosiasi antara kepemimpinan dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam

4. terdapat hubungan / asosiasi antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam
5. terdapat hubungan / asosiasi antara variable kognitif, budaya kerja, dan kepemimpinan, dengan disiplin kerja dan kinerja pegawai secara bersama-sama di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam

Universitas Terbuka

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Disain Penelitian

Disain penelitian ini adalah penelitian survei guna menguji teori yang sudah ada yang berkaitan dengan asosiasi kognitif, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja sekretariat DPRD Kota Batam.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei menggunakan kuesioner. Survei dilakukan pada seluruh populasi yakni seluruh staf sekretariat DPRD Kota Batam pada bulan Maret 2012. Mengingat jumlah populasi hanya 100 orang, maka seluruh populasi dijadikan sebagai responden.

B. Variabel Penelitian

1. Kognitif, merupakan variabel yang menunjukkan tingkat kognitif seorang responden (Pegawai Negeri Sipil) di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam. Dalam hal ini responden antara lain ditanyakan pengakuan pegawai tentang pengalaman pernah berbuat sesuatu yang salah, merasa putus asa, merasa menyesal, merasa kecewa dengan diri sendiri, merasa takut, merasa hampa, merasa marah, merasa cemas atau khawatir, merasa kesal atau jengkel, merasa frustrasi, merasa sakit hati dan merasa depresi, merasa marah dengan diri sendiri, merasa muak dan mendapat masalah.
2. Budaya Kerja merupakan variabel yang mengukur tingkat budaya kerja staf PNS di sekretariat DPRD. Antara lain menyangkut pandangan mereka terhadap organisasi yang menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat, mampu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan tempat

kami bekerja, perhatian terhadap lingkungan disekitar, dominasi semua kegiatan yang ada dilingkungan kerja, mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu daripada pekerjaan pribadi, memilah-milah suatu pekerjaan mana yang perlu dahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya, percaya bahwa mempersiapkan sebuah tugas sebelum mulai mengerjakannya adalah penting agar berhasil, menggunakan seragam dinas sesuai dengan ketentuan, meminta ijin kepada atasan apabila ada kegiatan diluar kantor, gaji dan imbalan serta penghargaan untuk para pegawai didasarkan oleh peraturan yang berlaku, melayani masyarakat, saya tidak selalu menggunakan teori yang ada akan tetapi berdasarkan realitas, penilaian kinerja yang berlaku di Sekretariat DPRD saat ini memuaskan dan selalu berada di kantor selama jam kerja, selalu mengisi absen setiap datang dan pulang kerja, organisasi mendorong kami untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang membawa manfaat. selalu memperhatikan waktu, sistem penilaian kinerja yang berlaku selama ini, menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan. Organisasi memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, rekan kerja berpendapat bahwa saya rajin, semua anggota unit kerja dapat merasakan penghargaan yang diperoleh, dalam membuat keputusan, atasan selalu memperhatikan aspirasi staff. struktur organisasi mengenai hubungan evaluasi, penilaian prestasi kerja dapat mempererat hubungan kerja antara – bawahan dan ukuran prestasi kerja yang ditetapkan pimpinan rasanya tidak mungkin tercapai.

3. Kepemimpinan merupakan cerminan gaya kepemimpinan yang dirasakan pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam. Dalam survei gaya kepemimpinan ini, beberapa pertanyaan yang ingin diketahui antara lain upaya pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan oleh sekwan sekwan, kesempatan yang luas untuk menyampaikan ide dan saran pegawai, kewenangan kepada pegawainya dalam pengambilan keputusan, pendelegasian tugas-tugas lain kepada pegawai, pemberian kesempatan bertanya kepada pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugasnya, hal-hal yang dapat menarik minat pegawainya, uraian tugas-tugas kepada para pegawainya, saran dan ide para pegawai mendapat umpan balik, pemberitahuan kepada pegawainya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakan cara suatu tugas.
4. Disiplin, merupakan cerminan dari tingkat disiplin kerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam yang dijadikan sebagai subyek penelitian. Pengukuran tingkat disiplin pegawai difokuskan pada beberapa hal berikut. Selalu apel tepat waktu, mengenakan pakaian dinas dan rapi, sangat tunduk dan patuh kepada atasan, menjalankan perintah dengan benar, selalu masuk dinas tepat waktu, tidak izin jika tidak masuk dinas, memahami tata tertib PNS, memahami penjabaran tugas secara jelas, mengandalkan apa yang dikatakan oleh atasan, menyelesaikan tugas tepat waktu, yang dikerjakan tidak sesuai dengan tata tertib yang berlaku. pesimis jika mengalami kesulitan dalam bertugas, memperbaiki jika terjadi kesalahan dalam bertugas, bersikap acuh tak acuh terhadap pelaksanaan apel, beranggapan kurang baik terhadap kepatuhan atasan, Kerja malas

jika tidak ditunggui atasan, merasa senang jika waktu masuk bertugas di Sekretariat DPRD Kota Batam, merasa keberatan mematuhi tata tertib Sekretariat DPRD Kota Batam, merasa keberatan jika harus selalu taat dan patuh kepada atasan, ingin protes jika harus tunduk dan patuh kepada atasan.

5. Kinerja merupakan pernyataan kinerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam. Antara lain pernyataan tentang tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam bisa dicapai secara optimal, kurang puas jika tujuan, Sekretariat DPRD Kota Batam tidak tercapai secara optimal, Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam bisa dijalankan Anda dengan baik, Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam sudah dirasakan masyarakat, Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam sudah dirasakan masyarakat, Sikap masyarakat selalu simpati meski tujuan Sekretariat DPRD tidak tercapai, Sekretariat DPRD Kota Batam membawa manfaat besar bagi Anda, Sekretariat DPRD Kota Batam membawa manfaat besar bagi masyarakat, Masyarakat masih merasa terbantu dengan keberadaan Sekretariat DPRD, Sekretariat DPRD Kota Batam dapat memfasilitasi penyampaian aspirasi masyarakat melalui DPRD:

C. Responden Penelitian

Responden penelitian ini adalah seluruh populasi yakni semua staf sekretariat DPRD Kota Batam dijadikan sebagai responden. Sehingga metode pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sampel penuh. Menurut Arikunto (1998), sampel yang didapatkan ditentukan berdasarkan pada teori bahwa apabila

populasi kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, tetapi jika jumlah subyeknya besar atau lebih dari 100 dapat diambil antara 10-15% atau 10-25% dari populasi.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode survei terhadap pendapat responden dengan menggunakan instrumen kuisisioner yang berisi butir-butir pernyataan. Masing-masing responden diminta untuk menjawab setiap butir pernyataan yang diajukan. Jawaban atas kuisisioner tersebut akan ditindaklanjuti dengan penganalisaan.

Data penelitian dapat dikelompokkan menurut jenisnya menjadi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari survei langsung dengan instrumen kuisisioner. Sedang data sekunder didapatkan melalui berbagai sumber seperti membaca literatur, majalah, artikel, jurnal, penelitian-penelitian terdahulu, atau biasa disebut dengan studi pustaka.

Wawancara terhadap responden juga dilakukan untuk melengkapi kekurangan data pada kuisisioner. Kuisisioner diukur berdasar Skala Likert, dengan butir-butir pernyataan yang terdiri dari tipe isian dan tipe pilihan. Tipe isian digunakan untuk mengisi data pribadi, sedangkan tipe pilihan untuk menentukan nilai pada masing-masing butir pertanyaan.

Penentuan nilai jawaban dikategorikan ke dalam 4 jenjang, yaitu: nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), nilai 2 untuk jawaban tidak setuju (TS), nilai 3 untuk jawaban setuju (S), dan nilai 4 untuk jawaban sangat setuju (SS).

E. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode survei, yaitu sebuah desain penelitian yang memberikan uraian kuantitatif maupun numerik dari sejumlah pecahan populasi (sampel) melalui proses pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul datanya (Fowler, 1988 dalam Jhon W Creswell, 1994:112).

Pengujian hipotesis secara spesifik serta adanya hubungan kausal berbagai variabel melalui pengujian hipotesis, maka jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (Singarimbun dan Effendi, 2006:4).

F. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada responden sebagai sampel terpilih. Pada penelitian survei, penggunaan kuesioner merupakan hal yang penting sebagai dasar dalam pengumpulan data, dimana dari hasil kuesioner tersebut akan membentuk angka-angka, tabel-tabel, analisa statistik dan uraian serta kesimpulan hasil penelitian.

Keunggulan kuesioner dibanding instrument lain adalah (a) pertanyaan dapat disampaikan secara jelas, (b) dapat digunakan untuk menggali informasi yang lebih terperinci dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin, dan (c) pewawancara dapat mengontrol pertanyaan sehingga tidak menyimpang dari yang diharapkan (Rangkuti, 2005:45).

Dalam penelitian ini informasi yang terkandung dalam kuesioner berkaitan dengan variabel-variabel yang sesuai dengan asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, disiplin dan kinerja.

Didalam penelitian ini teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana anggota populasi dijadikan sampel (Sugiono, 2005:96).

Mengutip dari pendapat Arikunto (1998:120), apabila subjek penelitian kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Berdasarkan pendapat tersebut maka sampel penelitian ini adalah seluruh staf sekretariat DPRD sebanyak 100 orang.

Tabel 3.1 Instrumen Penelitian

| Variabel | Unsur (yang hendak diukur) | Penilaian | | | |
|--------------|--|-----------|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kognitif | a. Sikap Kognitif (X1.1) b. Sikap Afektif (X.1.2) c. Sikap Perilaku (X1.3) | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Budaya Kerja | a. <i>Artifacts</i> b. <i>Belief, Values, and Attitude</i> c. <i>Basic Assumption</i> | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kepemimpinan | a. Tipe Otokrasi b. Tipe Bebas c. Tipe Partisipatif | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Disiplin | a. Frekuensi kehadiran b. Ketaatan pada standar kerja c. Ketaatan pada peraturan d. Etika kerja | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Kinerja | a. kualitas b. Kuantitas c. waktu Penyelesaian | 4 | 3 | 2 | 1 |

G. Sumber Data

Data primer adalah data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan masalah riset (Malhotra, 2005:120). Data primer penelitian ini dihimpun dari pemberian kuesioner kepada para responden, dimana data-data tersebut memuat karakteristik demografi dan persepsi responden mengenai asosiasi kognitif, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin dan kinerja staf sekretariat DPRD Kota Batam.

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi (Malhotra, 2005:121). Biasanya didapat dari sumber-sumber yang lain seperti majalah, literatur dan jurnal yang mendukung dan berhubungan dengan topik penelitian.

Metode skala Likert merupakan metode yang paling sering digunakan dalam pengumpulan sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Responden diharuskan memilih dari salah satu kategori jawaban yang tersedia, kemudian jawaban tersebut di beri skor tertentu.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 4 point dimana masing-masing pertanyaan diberi skor 1 sampai 4, sedangkan bobot masing-masing jawaban adalah sangat setuju dengan bobot 4, setuju dengan bobot 3, tidak setuju dengan bobot 2, dan sangat tidak setuju dengan bobot 1 (Malhotra, 2005:298).

H. Analisis Data

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Menurut Hair *et all* (1998:583), SEM adalah teknik analisis multivariat yang

merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan-hubungan antara variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruknya, ataupun hubungan antar konstruk.

Dari pengertian tersebut, terlihat bahwa SEM lebih digunakan untuk melakukan *confirmatory analysis*. Sebuah model dibuat berdasarkan teori tertentu, kemudian SEM digunakan untuk menguji apakah model tersebut dapat diterima atau ditolak.

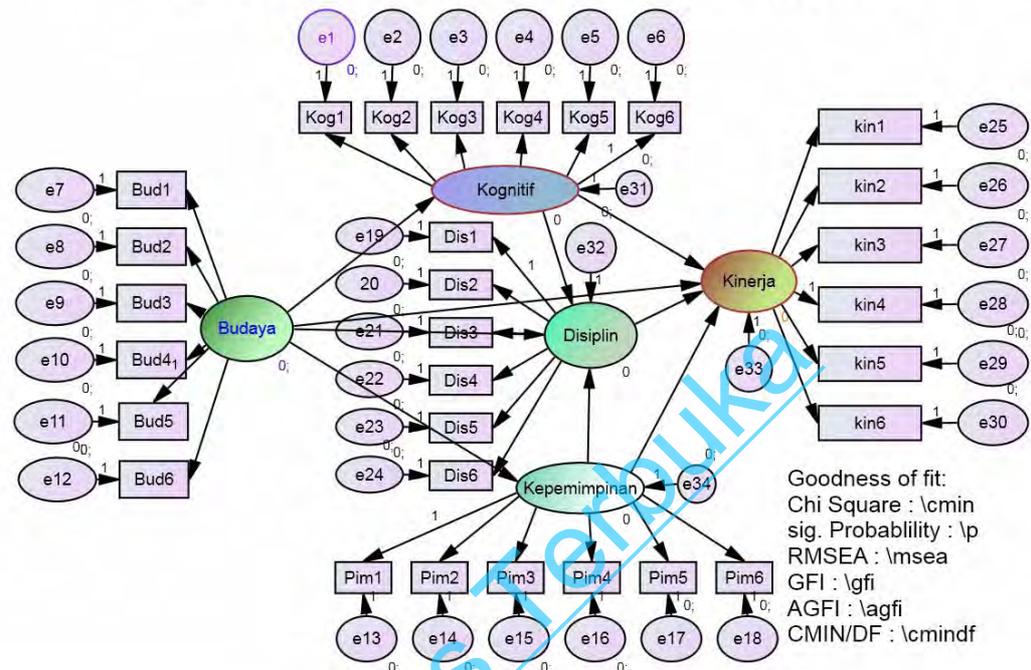
Ada 7 (tujuh) tahapan pokok yang harus dilakukan dalam menggunakan teknik analisis dengan SEM dalam sebuah kegiatan penelitian yaitu (Hair *et al*, 1998:592):

1. Pengembangan Model Teoritis

Pada tahap ini, sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat dikembangkan. Dalam pengembangan model teoritis, peneliti harus berdasarkan pada pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan-hubungan mengenai sebuah fenomena. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram). Setelah model teoritis dibangun, maka langkah selanjutnya adalah menggambarkan sebuah path diagram. Path diagram dimaksudkan untuk melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Atas dasar model teoritis yang telah diuraikan pada langkah pertama, maka path diagram pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

FULL STRUCTURAL EQUATION MODEL

Kognitif, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin dan Kinerja Pegawai



Judul

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur diatas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen.

2. Konversi diagram alur kedalam persamaan

Setelah teori/model dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka spesifikasi model dapat dikonversikan ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari:

i. *Structural Equation* (Persamaan Struktural)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

ii. *Measurement Model* (Model Pengukuran)

Pada model ini, spesifikasi ditentukan untuk mengukur variabel mana yang akan digunakan untuk mengukur konstruk, serta untuk menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

3. Memilih matriks input dan estimasi model yang sesuai

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda.

Estimasi model dilakukan apabila model telah dikembangkan dan input data telah dipilih. Ada banyak program yang dapat digunakan antara lain LISREL, EQS, COSAM, PLS dan AMOS. Pada penelitian ini estimasi model dengan menggunakan AMOS versi 20 yang merupakan salah satu program untuk menganalisis model kausalitas terbaru.

4. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Salah satu persoalan mendasar dalam model struktural adalah masalah identifikasi, yang memberikan indikasi sebuah model dapat diselesaikan dengan baik atau tidak dapat diselesaikan sama sekali. Identifikasi model dimaksudkan untuk menghasilkan serangkaian nilai parameter yang konsisten dengan data. Bila sebuah solusi untuk nilai bagi sebuah parameter struktural dapat dihasilkan maka model disebut "*identified*", dengan demikian parameter dapat diestimasi karena itu model dapat diuji.

5. Evaluasi Kriteria Goodness – of – fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan untuk dapat dikatakan sebuah model sudah fit, yaitu :

- Asumsi-Asumsi SEM

Tindakan pertama yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan sudah memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi yang harus dipenuhi adalah :

1. Ukuran Sampel, secara umum jumlah sampel yang diperlukan adalah :

Universitas Terbuka

Tabel.3.2
Ukuran Sampel dalam SEM

| Keterangan | Jumlah Sampel |
|--|---------------|
| Model SEM dengan jumlah variabel laten sampai lima buah dan setiap konstruk dijelaskan tiga atau lebih indikator | 100 -150 |
| Model SEM dengan jumlah variabel laten sampai lima buah dan setiap konstruk dijelaskan tiga atau lebih indikator, akan tetapi konstruksya tidak kuat ($< 0,6$) | 300 |
| Model yang sangat kompleks, lebih dari enam konstruk, atau ada konstruk dengan jumlah indikator kurang dari tiga per konstruk | 500 |
| Menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter (Ada 20 parameter, maka $5 \times 20 = 100$) | minimal 100 |

Sumber : Santoso, 2007:66; Ferdinand, 2002:54

Pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah 100 responden berarti bahwa asumsi ukuran sampel telah terpenuhi.

2. Normalitas dan Linieritas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut. Uji normalitas yang dilakukan pada SEM mempunyai dua tahapan, yakni yang pertama adalah menguji normalitas untuk setiap variabel, sedangkan tahap kedua adalah pengujian normalitas semua variabel secara bersama-sama yang disebut *multivariate normality*.

Menurut Santosa (2007:74) suatu data dikatakan berdistribusi normal jika data tersebut mempunyai tingkat kepercayaan 99 %, dengan tingkat signifikansi sebesar 1 % dan angka pembanding (z) adalah $\pm 2,58$. Artinya bahwa, sebuah distribusi dikatakan normal jika angka *cr skweness* atau angka *cr kurtosis* ada diantara $-2,58$ sampai $+2,58$. Adapun uji linearitas dapat dilakukan dengan

mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat penyebarannya.

3. *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

4. *Multicollinearity dan Singularity*

Sebuah data dikatakan tidak menunjukkan adanya multikolinearitas dan singularitas apabila nilai determinan kovariansnya > 0 (Tabachnick dan Fidell, 1998:716).

- *Penilaian Model (Model Assessment)*

Apabila sudah terpenuhi maka model perlu dinilai (*assessment*) sampai sejauh mana sebuah model yang dihipotesiskan sesuai (*fit*) atau mampu untuk menjelaskan data sampel yang ada. Dalam menilai sebuah model, peneliti akan melihat kecukupan masing-masing parameter estimasi maupun model secara keseluruhan. Berikut ini indeks yang dapat digunakan untuk menguji sebuah kelayakan model:

Tabel. 3.3
Goodness of fit indicates

| Goodness of fit index | Cutt off Value |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Chi-square Significance | Diharapkan lebih kecil dari nilai DF |
| Probability | $\geq 0,05$ |
| CMINDF | $\geq 2,00$ |
| GFI | $\geq 0,90$ |
| AGFI | $\geq 0,90$ |
| NFI | $\geq 0,95$ |
| RFI | $\geq 0,95$ |
| TLI | $\geq 0,95$ |
| CFI | $\geq 0,95$ |
| RMSEA | Lebih kecil dari Independent Model |
| AIC, ECVI | Lebih kecil dari Independent Model |

Sumber :Hair, 1998 : 610; Ferdinand, 2002:54

- Uji Validitas dan Realibilitas

Setelah model diuji kesesuaiannya (model fit), evaluasi yang harus dilakukan adalah penilaian validitas dan realibilitas. Untuk tujuan itu proses analisis dapat dilakukan sebagai berikut :

1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dari konsep yang diujinya. Indikator dikatakan validitas konvergen apabila koefisien variabel indikator (critical ratio) itu lebih besar dua kali standar errornya Ferdinand, 2006:192).

2. *Discriminant Validity*

Jika ada dua atau lebih konstruk dalam satu model, maka seharusnya setiap konstruk mempunyai keunikan tersendiri dan tidak berhubungan

dengan konstruk lain. Uji diskriminan berlawanan dengan uji konvergen, jika uji konvergen menguji keamatan hubungan, uji diskriminan justru mencari seberapa besar dua variabel berbeda (Santosa, 2007:109).

3. *Construct Reliability*

Realibilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator - indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/ faktor laten yang umum. Pendekatan yang digunakan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah *composite reliabiliy* serta *variance extracted*. Adapun rumus dari *composite reliabiliy* adalah sebagai berikut :

$$\text{Konstruk - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah 0.70 (Ferdinand, 2006:70; Santosa, 2007:110). Ukuran realibilitas yang kedua adalah *variance extracted*, yang menunjukkan jumlah varians yang dari indikator-indikator yang diekstrasi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang direkomendasikan adalah 0.5 (Ferdinand, 2006:70; Santosa, 2007:110). Adapun rumusnya adalah:

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Tujuan modifikasi adalah untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai *chi-square*, karena semakin kecil angka *chi-square*-nya akan semakin fit model tersebut dengan data yang ada (Santosa, 2007:149).

Universitas Terbuka

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Evaluasi terhadap Normalitas Data

Langkah awal yang dilakukan untuk menguji normalitas adalah melalui analisis normalitas data. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dan dikumpulkan berdistribusi normal. Untuk analisis kenormalan data digunakan nilai kritis *skweness* dan nilai *kurtosis*. Analisis distribusi normal ini sangat diperlukan jika jumlah datanya (n) <100 buah (Nunnally dan Sujana dalam Usman (1992:109) namun demikian untuk sampel >100 pun masih dipandang perlu ujian normalitas. Data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametric dilaksanakan.

Untuk evaluasi normalitas, dilakukan ujian skwenees dan uji kurtotis. Uji skweness digunakan untuk melihat kemencengan / Kecondongan penyebaran data, sedangkan kurtosis untuk melihat keruncingan penyebaran data. Menurut Suharyadi (2003:117) data memiliki penyebaran yang runcing bila nilai kritis (c.r) untuk kurtosis berada diatas $>3,00$. Menurut Ferdinana (2006:97) data dapat dinyatakan menyebar normal jika kritis (c.r) untuk skewness maupun kurtosis tidak lebih besar dari $\pm 2,58$.

Uji Normalitas dilakukan untuk data setiap variebel laten. Hasil ini bisa dilihat pada assesment of normality (Group Number 1).

Tabel 4.1: *Assesment of normality*

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| Dis6 | 3,000 | 5,000 | ,056 | ,230 | -,609 | -1,242 |
| Bud6 | 3,000 | 5,000 | -,024 | -,098 | ,117 | ,239 |
| Pim6 | 3,000 | 5,000 | ,408 | 1,667 | ,167 | ,340 |
| kin6 | 3,000 | 5,000 | -,002 | -,010 | -,143 | -,291 |
| kin5 | 3,000 | 5,000 | -,069 | -,282 | -,413 | -,843 |
| Dis5 | 3,000 | 5,000 | ,007 | ,028 | -,436 | -,889 |
| Dis4 | 3,000 | 5,000 | ,105 | ,429 | ,821 | 1,675 |
| Dis3 | 3,000 | 5,000 | ,069 | ,282 | ,555 | 1,133 |
| Dis2 | 3,000 | 5,000 | -,041 | -,168 | ,699 | 1,427 |
| Dis1 | 3,000 | 5,000 | ,122 | ,498 | -,568 | -1,160 |
| Pim5 | 3,000 | 5,000 | ,144 | ,587 | -,512 | -1,045 |
| Pim4 | 3,000 | 5,000 | -,024 | -,099 | -,720 | -1,469 |
| Pim3 | 3,000 | 5,000 | ,343 | 1,401 | -,054 | -,110 |
| Pim2 | 3,000 | 5,000 | ,183 | ,745 | -,203 | -,415 |
| Pim1 | 3,000 | 5,000 | ,107 | ,438 | -,200 | -,408 |
| kin1 | 3,000 | 5,000 | ,105 | ,429 | ,821 | 1,675 |
| kin2 | 3,000 | 5,000 | -,007 | -,031 | ,028 | ,057 |
| kin3 | 3,000 | 5,000 | ,008 | ,034 | ,448 | ,914 |
| kin4 | 3,000 | 5,000 | ,000 | ,000 | -,059 | -,120 |
| Bud1 | 3,000 | 5,000 | ,310 | 1,266 | -,150 | -,306 |
| Bud2 | 3,000 | 5,000 | ,239 | ,977 | ,259 | ,529 |
| Bud3 | 3,000 | 5,000 | ,503 | 2,055 | ,585 | 1,194 |
| Bud4 | 3,000 | 5,000 | ,408 | 1,667 | ,167 | ,340 |
| Bud5 | 3,000 | 5,000 | ,002 | ,010 | -,143 | -,291 |
| Kog1 | 2,000 | 5,000 | -,316 | -1,290 | 1,423 | 1,904 |
| Kog2 | 3,000 | 5,000 | ,122 | ,499 | ,016 | ,033 |
| Kog3 | 2,000 | 5,000 | -,364 | -1,486 | ,344 | ,702 |
| Kog4 | 2,000 | 5,000 | -,184 | -,750 | ,016 | ,033 |
| Kog5 | 2,000 | 5,000 | -,268 | -1,094 | ,406 | ,829 |
| Kog6 | 3,000 | 5,000 | -,003 | -,012 | -,059 | -,120 |
| Multivariate | | | | | 239,549 | 27,335 |

Berdasarkan table 4.1 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel yang memiliki titik kritis untuk *skweness* diatas $\pm 3,00$. Ini berarti sebaran data semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari

normalitas data, dapat dinyatakan data untuk semua indikator variabel pada penelitian ini adalah menyebar secara normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya pada analisis output, variable penelitian ini bisa diwakili oleh seluruh indikator yang digunakan sebagaimana dijelaskan pada Bab III.

B. Analisis Output

Analisis pengaruh analisis SEM untuk asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan kinerja diatas mencakup: Analisis pengujian model pengukuran dengan parameter lamda (λ), analisis *goodness of fit*, analisis model persamaan struktural, analisis model pengukuran dengan determinasi.

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dan hipotesis yang dirumuskan di Bab III, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation modeling*=SEM) yang merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2002; Solimun, 2004).

Adapun hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

- H₁. Kognitif berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam
- H₂. Budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam

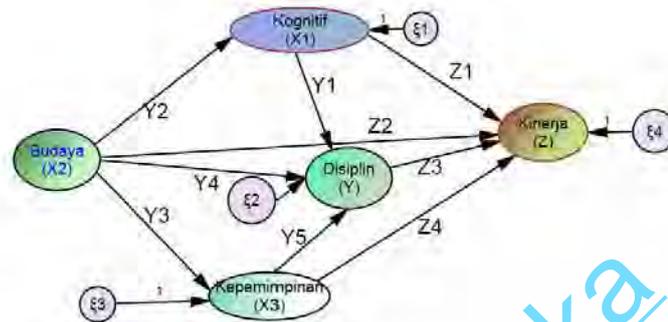
- H₃. Gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam
- H₄. Disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam
- H₅. Asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam.

Mengacu pada hipotesis tersebut, maka dikembangkan model hubungan antar variable seperti gambar 4.1. Dari gambar 4.1, dibuat model persamaan structural sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \gamma_{11}X_1 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_{42}X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_{53}X_3 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_{21}X_1 + \xi_2 && = \text{pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_1 \\
 Y &= \gamma_{32}X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_3 \\
 Z &= \gamma_{11}X_1 + \xi_4 && = \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_{22}X_2 + \xi_4 && = \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_{43}X_3 + \xi_4 && = \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_{3Y}Y + \xi_4 && = \text{pengaruh tidak langsung variable } X_1, X_2, X_3 \text{ melalui } Y.
 \end{aligned}$$

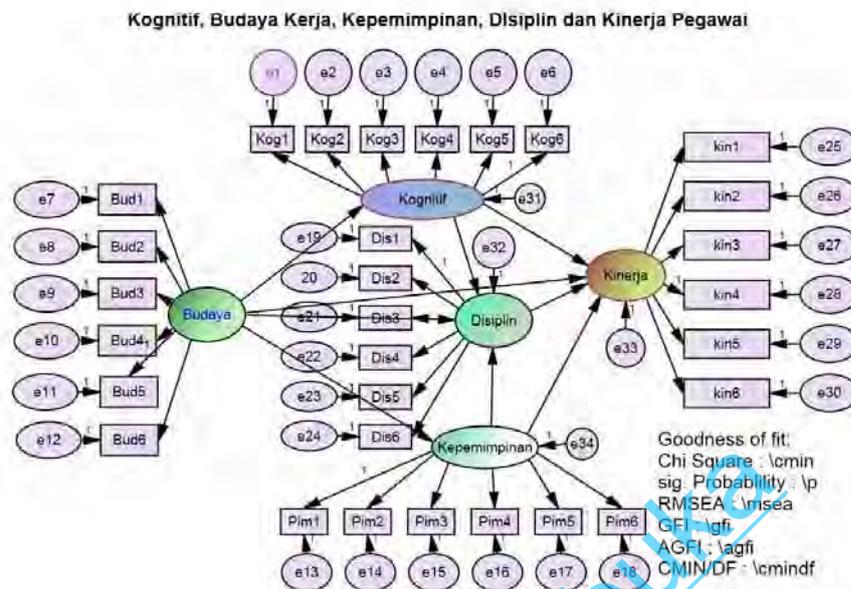
Gambar 4.1: Model Hubungan antar variable

Kognitif, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin dan Kinerja Pegawai



Model pada gambar 4.1, selanjutnya dilengkapi dengan hubungan setiap variable laten dengan indikatornya masing-masing, sehingga dapat ditampilkan model yang semakin lengkap seperti ditampilkan pada gambar 4.2 berikut ini.

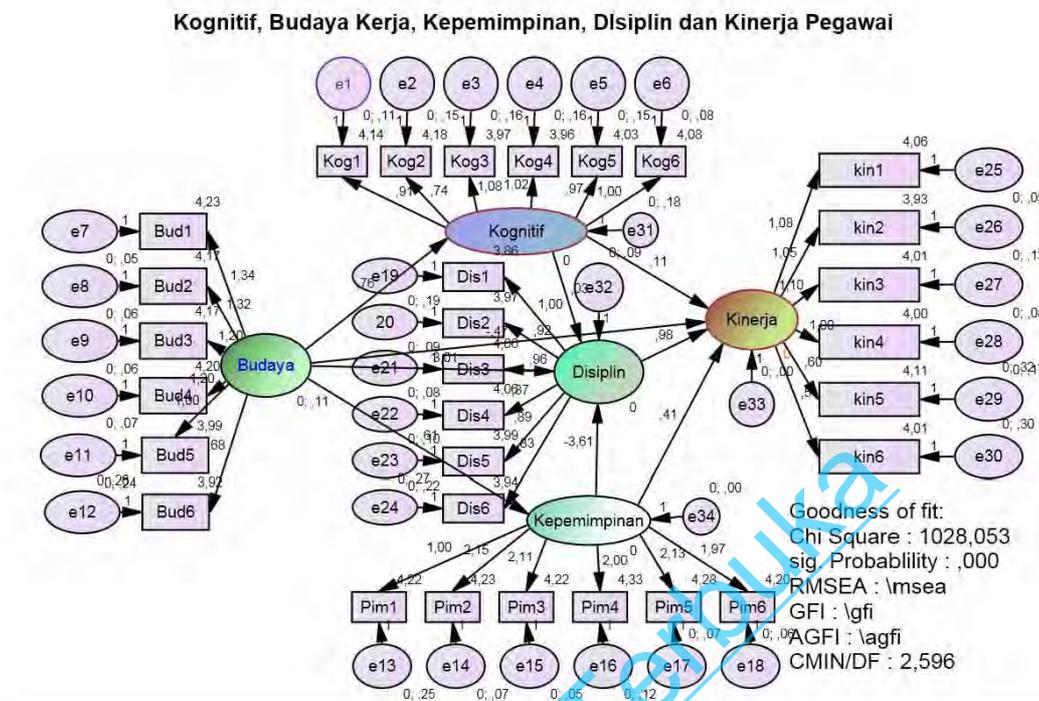
Gambar 4.2. Full Model SEM



Mengacu pada gambar 4.2, terlihat jumlah indikator variable laten. Kognitif ada 6 indikator, budaya kerja 6 indikator, kepemimpinan 6 indikator, disiplin kerja 6 indikator dan kinerja pegawai 6 indikator. Skor jawaban responden diolah dengan statistic *Full Model Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan software AMOS for Windows versi 20.0.0 hingga diperoleh tampilan grafik dan hasil *regression weights* seperti pada gambar 4.3.

Berdasarkan gambar 4.3, dapat dilakukan analisis *goodness of fit*, analisis model struktural, analisis determinasi, analisis model pengukuran dengan parameter lamda untuk pengaruh asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan terhadap disiplin dan kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Kota Batam.

Gambar 4.3 Hasil Pengujian



1. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda (λ_i)

Pengujian parameter yang dilakukan adalah pengujian parameter Lamda (λ_i). Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui validitas setiap indikator penelitian. Untuk pengujian parameter Lamda (λ_i) digunakan nilai *standardized estimate* (regression weight) berupa *loading factor* seperti table berikut ini. Dengan ketentuan, apabila nilai $t > T\text{-tabel} = 1,960$ dan probability $< \alpha = 0,05$, maka *loading factor* parameter lamda (λ_i) indikator tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini berarti bahwa indikator tersebut valid untuk mengukur variabel yang bersesuaian. Untuk keperluan tersebut, ditampilkan table berikut yang memuat: *loading factor*/Lamda (λ_i), t , probability (p). Sedangkan besarnya α diambil 0.05 dan T table = 1,960.

Regression Weight (lamda) indikator kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai.

Tabel 4.2; Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|------|-----|----------|-------|--------|-----|--------|
| Kog | <--- | Bud | ,763 | ,184 | 4,152 | *** | par_10 |
| Pim | <--- | Bud | ,608 | ,174 | 3,504 | *** | par_27 |
| DIS | <--- | Pim | -3,610 | 2,077 | -1,738 | *** | par_23 |
| DIS | <--- | Bud | 3,011 | 1,301 | 2,315 | *** | par_26 |
| DIS | <--- | Kog | ,034 | ,101 | 2,335 | *** | par_28 |
| KIN | <--- | Kog | ,106 | ,057 | 1,872 | *** | par_22 |
| KIN | <--- | Pim | ,414 | 1,114 | 2,372 | *** | par_24 |
| KIN | <--- | DIS | ,976 | ,191 | 5,121 | *** | par_25 |
| KIN | <--- | Bud | -,468 | ,798 | -2,587 | *** | par_29 |
| Kog6 | <--- | Kog | 1,000 | | | | |
| Kog5 | <--- | Kog | ,974 | ,103 | 9,438 | *** | par_1 |
| Kog4 | <--- | Kog | 1,020 | ,107 | 9,526 | *** | par_2 |
| Kog3 | <--- | Kog | 1,082 | ,110 | 9,863 | *** | par_3 |
| Kog2 | <--- | Kog | ,743 | ,094 | 7,900 | *** | par_4 |
| Kog1 | <--- | Kog | ,909 | ,091 | 10,002 | *** | par_5 |
| Bud5 | <--- | Bud | 1,000 | | | | |
| Bud4 | <--- | Bud | 1,203 | ,199 | 6,048 | *** | par_6 |
| Bud3 | <--- | Bud | 1,197 | ,193 | 6,213 | *** | par_7 |
| Bud2 | <--- | Bud | 1,323 | ,211 | 6,257 | *** | par_8 |
| Bud1 | <--- | Bud | 1,344 | ,214 | 6,283 | *** | par_9 |
| kin4 | <--- | KIN | 1,000 | | | | |
| kin3 | <--- | KIN | 1,098 | ,135 | 8,159 | *** | par_11 |
| kin2 | <--- | KIN | 1,053 | ,141 | 7,475 | *** | par_12 |
| kin1 | <--- | KIN | 1,082 | ,124 | 8,708 | *** | par_13 |
| Pim1 | <--- | Pim | 1,000 | | | | |
| Pim2 | <--- | Pim | 2,148 | ,530 | 4,055 | *** | par_14 |
| Pim3 | <--- | Pim | 2,107 | ,517 | 4,073 | *** | par_15 |
| Pim4 | <--- | Pim | 2,001 | ,507 | 3,944 | *** | par_16 |
| Pim5 | <--- | Pim | 2,135 | ,529 | 4,037 | *** | par_17 |
| Dis1 | <--- | DIS | 1,000 | | | | |
| Dis2 | <--- | DIS | ,920 | ,115 | 8,015 | *** | par_18 |
| Dis3 | <--- | DIS | ,959 | ,115 | 8,311 | *** | par_19 |
| Dis4 | <--- | DIS | ,875 | ,112 | 7,789 | *** | par_20 |
| Dis5 | <--- | DIS | ,891 | ,140 | 6,350 | *** | par_21 |
| kin5 | <--- | KIN | ,597 | ,153 | 3,894 | *** | par_30 |
| kin6 | <--- | KIN | ,510 | ,147 | 3,473 | *** | par_31 |
| Pim6 | <--- | Pim | 1,968 | ,487 | 4,040 | *** | par_32 |
| Bud6 | <--- | Bud | ,682 | ,182 | 3,747 | *** | par_33 |
| Dis6 | <--- | DIS | ,832 | ,145 | 5,735 | *** | par_34 |

Dari table 4.2, dapat dilihat bahwa semua indicator dan variable memiliki standardized estimate (regression weight) berupa loading factor atau lamda (λ_i) > 0.50 , nilai kritis c.r. > 2.0 dan probability $< 0,05$ serta memiliki probabilitas lebih kecil dari 0.05 (***)). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua loading factor atau lamda (λ_i) indicator tersebut valid.

2. Analisis *Goodness of fit*

Berdasarkan kriteria uji, *chi-square* (X^2), *relative chi-square* (X^2/df),

RMSEA, GFI, TLI, dan CFI di atas dan nilai goodness of Fit hasil

pengolahan Amos for windows versi 20.0.0 sebagaimana ditampilkan pada

gambar terdahulu, maka dapat dibuat table 4.3.

Tabel 4.3 Goodness of fit index

| Goodness of fit index | Cut-of value | Hasil Model | Keterangan |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Chi-square (X ²) | $\leq 3,00$ | 1028,053 | Kurang baik |
| relative chi-square (x ² /df), | $>0,05$ | 2,596 | baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,000 | baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 1,000 | baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 1,000 | baik |
| TLI | $\geq 0,94$ | 0,734 | Kurang baik |
| CFI | $>0,90$ | 0,758 | Kurang baik |

Sumber: hasil penelitian diolah

Dengan memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada table di atas, ada tidak kriteria yang tidak bisa terpenuhi, namun demikian, jika model yang kurang baik dibandingkan dengan model yang baik, masih lebih banyak model yang baik. Maka model diatas dapat dinyatakan sebagai model yang baik (Solimun, 2002:80 dan Solimun, 24:71) dan Ferdinand, 2006:69).

3. Analisis Model Persamaan Struktural

Persamaan struktural kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, disiplin dan kinerja seperti persamaan berikut.

$$\begin{aligned}
 Y &= \gamma_{11}X_1 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_{42}X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_{53}X_3 + \xi_2 && = \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Y \\
 Y &= \gamma_{22}X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_1 \\
 Y &= \gamma_{32}X_2 + \xi_2 && = \text{pengaruh tidak langsung } X_2 \text{ terhadap } Y \text{ melalui } X_3 \\
 Z &= \gamma_{14}X_1 + \xi_4 && = \text{Pengaruh langsung } X_1 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_{24}X_2 + \xi_4 && = \text{pengaruh langsung } X_2 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_{44}X_2 + \xi_4 && = \text{pengaruh langsung } X_3 \text{ terhadap } Z \\
 Z &= \gamma_{34}Y + \xi_4 && = \text{pengaruh tidak langsung variable } X_1, X_2, X_3 \text{ melalui } Y.
 \end{aligned}$$

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variable Kognitif (X_1), Budaya Kerja (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), Disiplin Kerja (Y) dan Kinerja (Z) melalui tabel output dari sub menu *view/set*. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (regression weight Z) dapat dibuat tabel output seperti disajikan pada table berikut.

Tabel 4.4: Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

| | Bud | Pim | Kog | DIS | KIN |
|------|-------|--------|------|-------|------|
| Pim | ,965 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Kog | ,516 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| DIS | 2,232 | -1,686 | ,037 | ,000 | ,000 |
| KIN | -,382 | ,213 | ,128 | 1,073 | ,000 |
| Dis6 | ,000 | ,000 | ,000 | ,589 | ,000 |
| Bud6 | ,413 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Pim6 | ,000 | ,858 | ,000 | ,000 | ,000 |
| kin6 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,358 |
| kin5 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,404 |
| Dis5 | ,000 | ,000 | ,000 | ,652 | ,000 |
| Dis4 | ,000 | ,000 | ,000 | ,790 | ,000 |
| Dis3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,835 | ,000 |
| Dis2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,811 | ,000 |
| Dis1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,723 | ,000 |
| Pim5 | ,000 | ,859 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Pim4 | ,000 | ,778 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Pim3 | ,000 | ,897 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Pim2 | ,000 | ,871 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Pim1 | ,000 | ,395 | ,000 | ,000 | ,000 |
| kin1 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,890 |
| kin2 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,768 |
| kin3 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,849 |
| kin4 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,714 |
| Bud1 | ,899 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Bud2 | ,878 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Bud3 | ,862 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Bud4 | ,832 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Bud5 | ,573 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Kog1 | ,000 | ,000 | ,804 | ,000 | ,000 |
| Kog2 | ,000 | ,000 | ,694 | ,000 | ,000 |
| Kog3 | ,000 | ,000 | ,809 | ,000 | ,000 |
| Kog4 | ,000 | ,000 | ,790 | ,000 | ,000 |
| Kog5 | ,000 | ,000 | ,782 | ,000 | ,000 |
| Kog6 | ,000 | ,000 | ,867 | ,000 | ,000 |

Tabel 4.5: Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Ket |
|------|------|-----|----------|-------|--------|-----|------------|
| Kog | <--- | Bud | ,763 | ,184 | 4,152 | *** | Signifikan |
| Pim | <--- | Bud | ,608 | ,174 | 3,504 | *** | Signifikan |
| DIS | <--- | Pim | -3,610 | 2,077 | -1,738 | *** | Signifikan |
| DIS | <--- | Bud | 3,011 | 1,301 | 2,315 | *** | Signifikan |
| DIS | <--- | Kog | ,034 | ,101 | ,335 | *** | Signifikan |
| KIN | <--- | Kog | ,106 | ,057 | 1,872 | *** | Signifikan |
| KIN | <--- | Pim | ,414 | 1,114 | ,372 | *** | Signifikan |
| KIN | <--- | DIS | ,976 | ,191 | 5,121 | *** | Signifikan |
| KIN | <--- | Bud | -,468 | ,798 | -,587 | *** | Signifikan |
| Kog6 | <--- | Kog | 1,000 | | | | Signifikan |
| Kog5 | <--- | Kog | ,974 | ,103 | 9,438 | *** | Signifikan |
| Kog4 | <--- | Kog | 1,020 | ,107 | 9,526 | *** | Signifikan |
| Kog3 | <--- | Kog | 1,082 | ,110 | 9,863 | *** | Signifikan |
| Kog2 | <--- | Kog | ,743 | ,094 | 7,900 | *** | Signifikan |
| Kog1 | <--- | Kog | ,909 | ,091 | 10,002 | *** | Signifikan |
| Bud5 | <--- | Bud | 1,000 | | | | Signifikan |
| Bud4 | <--- | Bud | 1,203 | ,199 | 6,048 | *** | Signifikan |
| Bud3 | <--- | Bud | 1,197 | ,193 | 6,213 | *** | Signifikan |
| Bud2 | <--- | Bud | 1,323 | ,211 | 6,257 | *** | Signifikan |
| Bud1 | <--- | Bud | 1,344 | ,214 | 6,283 | *** | Signifikan |
| kin4 | <--- | KIN | 1,000 | | | | Signifikan |
| kin3 | <--- | KIN | 1,098 | ,135 | 8,159 | *** | Signifikan |
| kin2 | <--- | KIN | 1,053 | ,141 | 7,475 | *** | Signifikan |
| kin1 | <--- | KIN | 1,082 | ,124 | 8,708 | *** | Signifikan |
| Pim1 | <--- | Pim | 1,000 | | | | Signifikan |
| Pim2 | <--- | Pim | 2,148 | ,530 | 4,055 | *** | Signifikan |
| Pim3 | <--- | Pim | 2,107 | ,517 | 4,073 | *** | Signifikan |
| Pim4 | <--- | Pim | 2,001 | ,507 | 3,944 | *** | Signifikan |
| Pim5 | <--- | Pim | 2,135 | ,529 | 4,037 | *** | Signifikan |
| Dis1 | <--- | DIS | 1,000 | | | | Signifikan |
| Dis2 | <--- | DIS | ,920 | ,115 | 8,015 | *** | Signifikan |
| Dis3 | <--- | DIS | ,959 | ,115 | 8,311 | *** | Signifikan |
| Dis4 | <--- | DIS | ,875 | ,112 | 7,789 | *** | Signifikan |
| Dis5 | <--- | DIS | ,891 | ,140 | 6,350 | *** | Signifikan |
| kin5 | <--- | KIN | ,597 | ,153 | 3,894 | *** | Signifikan |
| kin6 | <--- | KIN | ,510 | ,147 | 3,473 | *** | Signifikan |
| Pim6 | <--- | Pim | 1,968 | ,487 | 4,040 | *** | Signifikan |
| Bud6 | <--- | Bud | ,682 | ,182 | 3,747 | *** | Signifikan |
| Dis6 | <--- | DIS | ,832 | ,145 | 5,735 | *** | Signifikan |

Pada table 4.5, terlihat pengaruh langsung variable kognitif terhadap disiplin memiliki *standarized estimate* (regression weight) sebesar 0,000 dengan *critical ratio* (nilai t-hitung) sebesar 0,335 pada probability ***. Artinya nilai probability lebih kecil dari 0,01 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variable kognitif terhadap disiplin adalah signifikan.

Pengaruh langsung Budaya Kerja terhadap Disiplin sebesar 2,232 lebih besar dari 1,96 pada *critical ratio* 2,315 pada probability ***. Dengan demikian maka budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin. Pengaruh langsung variable gaya kepemimpinan terhadap disiplin memiliki *standarized estimate* (regression weight) sebesar -1,686 dengan *critical ratio* (nilai t-hitung) sebesar -1,738 pada probability ***. Artinya nilai probability lebih kecil dari 0,01 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variable gaya kepemimpinan terhadap disiplin adalah signifikan.

Demikian halnya dengan hubungan langsung disiplin dengan kinerja. Disiplin memiliki *standarized estimate* (regression weight) sebesar 0,000 dengan *cr* sebesar 5,121 pada probabilitas ***. Berhubung karena $cr > 1,96$ maka dapat dikatakan bahwa asosiasi disiplin kerja sebagai variabel antara, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di DPRD Kota Batam.

Dengan memperhatikan *standardized estimate* untuk variabel kognitif (X1), budaya kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Disiplin (Y) dan Kinerja (Z), maka hasil uji hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H₁. Kognitif berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.

- H₂. Budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.
- H₃. Gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya
- H₄. Disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya
- H₅. Asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.

Dari semua analisis diatas, dapat ditarik kesimpulan semua indikator untuk variabel kognitif (X1), budaya kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Disiplin (Y) dan kinerja (Z) adalah valid. Model persamaan diatas tidak memiliki satupun *loading factor* yang tidak valid, dan *regression weight* maupun *goodness of Fit* juga sebagian besar baik.

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

C.1 Hubungan Kognitif terhadap Disiplin

Dari hasil analisis output, ditemukan bahwa asosiasi kognitif memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui variabel disiplin sebagai perantara. Pengaruh variabel kognitif terhadap disiplin ini sangat signifikan (0,335) sejalan dengan pendapat para pakar berdasarkan data empiris dan praktis dimasa lalu yang menyatakan bahwa bahwa perilaku seseorang, misalnya dalam pekerjaan yakni produktivitas kerja, dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik (Mangkuprawira dan Hubeis 2007).

Dalam hal ini unsur intrinsik yang mempengaruhi disiplin pegawai sekretariat DPRD sebagaimana survei dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, sikap-motivasi terhadap kerja, dan tingkat pengalaman kerja.

Faktor ekstrinsik juga sangat berperan antara lain mencakup lingkungan keluarga, lingkungan sosial-budaya, lingkungan ekonomi, lingkungan belajar, lingkungan kerja termasuk budaya kerja dan teknologi. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa asosiasi kognitif baik secara teoritik maupun pratek, dalam penelitian ini memang terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

C.2 Hubungan Budaya Kerja terhadap Disiplin

Budaya Kerja memiliki pengaruh terhadap disiplin dengan koefisien sebesar 2,232 menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin. Hal ini memperlihatkan bahwa betapa pentingnya

membangun budaya kerja yang baik dilingkungan sekretariat DPRD Kota Batam. Apalagi organisasi seperti DPRD, memiliki intensitas kerja yang sangat tinggi, baik dari sisi waktu yang padat maupun dari sisi sorotan media dan publik yang selalu menuntut pekerjaan sempurna.

Dengan kondisi ini, memerlukan pembangunan budaya kerja yang mampu memberikan pengaruh dan keyakinan serta nilai-nilai harapan dari semua pegawai. Hal ini sejalan dengan teori Dessler (1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai “suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai harapan dan pola tindakan tertentu”.

Dengan kata lain, pegawai di sekretariat DPRD telah mampu menunjukkan perilaku dan pemikiran yang baik untuk mendukung keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini sejalan dengan teori Goldstein (1997) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “totalitas pola perilaku dan karakteristik pola pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan dari karyawan”.

C.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin

Pengaruh atau asosiasi gaya kepemimpinan terhadap disiplin diperoleh koefisien sebesar -1,686 juga terbukti bahwa ada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja di sekretariat DPRD Kota Batam. Dalam penelitian ini membuktikan bahwa gaya pimpinan Sekwan, Kabag dan para kasubag di Sekretariat DPRD Kota Batam mampu mendorong aktivitas pegawai. Dalam keseharian, pemimpin di DPRD selalu dan terus belajar sekaligus mengutamakan pelayanan baik bagi pihak internal maupun eksternal. Sikap ini

sejalan dengan teori kepemimpinan Goal dan Hemhiel (1957) yang menyatakan bahwa sikap pribadi pemimpin bisa mendorong pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengaruh gaya kepemimpinan di DPRD identik dengan teori Rauch & Behling (1984) bahwa kepemimpinan bisa dilihat dari proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang diterapkan berupa kepemimpinan partisipatif memiliki peran besar dalam menciptakan suasana nyaman bagi pegawai untuk melakukan rutinitas pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan partisipatif ini perlu dipertahankan dan jika perlu ditingkatkan.

C.4 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini, disiplin dengan kinerja berpengaruh positif dan signifikan bagi pegawai di DPRD Kota Batam dengan koefisien sebesar 5,121. Angka ini menunjukkan bahwa pegawai di sekretariat DPRD selama ini memang dituntut memiliki disiplin yang tinggi, apalagi pelayanan yang diberikan bukan hanya kepada masyarakat umum saja, tetapi juga kepada pimpinan dan anggota DPRD yang membutuhkan kecepatan, ketepatan dan disiplin yang tinggi dari para pegawai sebagai *supporting system* di DPRD Batam.

Dengan penegakan disiplin yang baik maka hasilnya juga positif bagi kinerja sekretariat DPRD. Hal ini sejalan dengan teori Saydam (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi tegaknya disiplin dalam suatu perusahaan (a) Besar kecilnya pemberian kompensasi, (b) ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan, (c) ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, (d) keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, (e) ada

tidaknya pengawasan pimpinan, (f) ada tidaknya perhatian pada para karyawan, (g) diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Dengan demikian bahwa seluruh indikator disiplin sebagaimana teori Syaidam diatas terbukti mempengaruhi kinerja di DPRD Kota Batam.

C.5 Pengaruh Variabel Secara Simultan

Dengan uraian diatas, maka asosiasi kognitif (X1), budaya kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Disiplin (Y) dan Kinerja (Z) secara simultan mempengaruhi kinerja sekretariat DPRD Kota Batam. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya dapat diterima yang berarti bahwa (a) asosiasi kognitif berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; (b) budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; (c) gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; (d) disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya; dan (e) Asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.

C.6 Implikasi manajerial

Setiap organisasi menginginkan kinerja karyawan yang tinggi demi kemajuan organisasi. Demikian pula harapan pada Sekretariat DPRD, semakin tinggi budaya kerja, maka disiplin dan kinerja pegawai akan semakin lebih baik. Demikian halnya dengan penerapan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif dimana pemimpin diharapkan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Disisi lain, perbaikan budaya bekerja dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat dalam penelitian ini diindikasikan dengan adanya pelibatan karyawan, konsistensi, adaptabilitas dan visi serta misi organisasi.

Dari hasil penelitian faktor yang paling berpengaruh adalah tingginya pelibatan karyawan dimana sekretariat memberdayakan karyawan melalui pelibatan bawahan dalam setiap kegiatan dan pengambilan keputusan organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. SIMPULAN

1. Asosiasi kognitif berdampak positif dan signifikan sebesar 0,335 terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam sebesar teruji kebenarannya.
2. Asosiasi budaya kerja sebesar 2,323 berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.
3. Asosiasi gaya kepemimpinan berdampak sebesar -1,686 (negatif) dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya
4. Asosiasi disiplin kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya
5. Asosiasi kognitif, budaya kerja, gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Batam adalah teruji kebenarannya.

B. SARAN

1. Agar kognitif berperan lebih besar terhadap kinerja pegawai, maka berbagai pelatihan diperlukan untuk membangun sikap kognitif yang baik. Adapaun pelatihan yang dibutuhkan seperti *outbond*, motivasi spiritual dan pelatihan manajemen administrasi.
2. Budaya kerja harus dibangun secara terus menerus dan berkesimbangan sehingga sekretariat DPRD memiliki budaya kerja tersendiri. Budaya kerja yang dibangun meliputi kerjasama tim .
3. Pimpinan harus memilih gaya kepemimpinan yang bisa diterima dan diteladani oleh semua bawahan sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan partisipatif sehingga meningkatkan keterlibatan semua pegawai.
4. Disiplin harus ditegakkan kepada semua pegawai sehingga tercipta rasa keadilan. Penegakan disiplin dalam hal ini adalah untuk menjamin bahwa setiap pegawai bisa menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing.
5. Peningkatan kinerja pegawai selain dilihat dari sisi proses pencapaian kinerja, juga terhadap model pengukuran kinerja yang sesuai dengan kondisi kerja sekretariat DPRD. Model pengukuran kinerja seperti pada Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) selama ini masih per bagian atau sub bagian di sekretariat DPRD. Kedepan, penilaian kinerja seperti dalam Lakip diusulkan dilakukan per individu yang akan memberikan konsekuensi terhadap besaran isentif masing-masing pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- (2011). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (Lakip)*, Sekretariat DPRD Kota Batam
- A.F.Stoner James, DKK, 1996, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT.
- Anderson, J.R. (1983). *The Architecture of Cognition*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
- Arikunto, S, (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Rieneka Cipta, Jakarta
- Armstrong, M. (1999). *Human Resource Management, Strategy & Action*, Vol.2. The Art of HRD (Set of Nine Volumes). London: Kogan Page.
- Burns.D.David., (1988). *Terapi Kognitif Pendekatan Baru Bagi Penanganan Depresi*. Jakarta: Erlangga
- Chatab, N. (2007). *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merancang Perubahannya*, Bandung: Alfabeta
- Covey, S.R. (1997). *The Seven Habits for Highly Effective People*. Gramedia, Jakarta
- Creswell, John W, (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*. California: Sage Publication
- Dessler, G. (2000). *Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Egan, C. (1995). *Creating Organizational Advantage*, Massachussettes: Butterworth – Heineman
- Engel, J.F, *et al*, (1994), *Perilaku Konsumen*, Alih Bahasa: FX Budiyanoto, Edisi Keenam, Jakarta: Binarupa Aksara
- Fiedler, F. E., & Martin M. C., (1974), *Leadership and Effective Management*, Scott Foresmen and Company, Gleinview, Illinois.
- Gaspersz, V., (1999), *Ekonomi Manajerial Pembuatan Keputusan Bisnis*, Edisi Revisi dan Perluasan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goldfried M R & Davison G C. *Clinical behavior therapy*. New York: Holt. Rinehart and Winston. 1976. 301 p. State University of New York. Stony Brook. NYJ
- Griffin,R.W., & Ebert, E.J., (1996) *Business*, Pretince Hall Inc, New Jersey
- Gujarati, D. N., (1999), *Ekonometrika Dasar*, PT. Gelora Aksara, Jakarta
- Gujarati, D.N., (1995), *Basic Econometrics*, 3rd Edition, New York: McGraw Hill.
- Gujarati, D.N., (1999), *Essentials of Econometrics*, 2nd Edition, Irwin McGraw Hill.
- Gujarati, Damodar N. 2003. *Basic Econometrics*. 3rd Edition McGraw-Hill International Edition.

- Harold, K & Cyril, O.D, (1972), *Principle of Management an Analysis of Managerial Function*, fifth edition, Kogakusha, Ltd. Tokyo: Mc.Graw Hill.
- Hasibuan, M.S.P, (1986), *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Gunung Agung,
- Jacobs, T.O., & Jaques,E. 1990. Military Executive Leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America pp. 281 – 295.
- Koontz, H & Cyril O.D, Terjemahan Agus Darma, (1997), *Principles of Management*, BPFE, UGM
- Kuncoro, M., (2001), *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*, UPP AMP YKPN Yogyakarta.
- Lawless, David J., 1972, *Approach*, Pretince Hall Inc., Englewceed Cliffs New Jersey.
- Luthans, F.,(2006). *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi
- MacKenzie, S. B., & Richard J.L., Belch, G., (1986). *The Role of Attitude Toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanation*, Journal of Marketing Research 23, 130-143.
- Mangkuprawira, TB.S & A.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Manullang, M., (1996). *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Miles, R, (1988). *Transformational Challenge Executive Excellence*, Leadership and organization Development Journal, Februari.15
- Ndraha, T., (2003), *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan kedua, Jakarta: Rineka Cipta.
- Oliver, R.L, (1993). *Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response*, Journal of Consumer Research, Inc. Vol.20. 418-430.
- Ouchi, W, (1987), *Teori Z*, Jakarta: Andamera Pustaka
- Prenhallindo, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan. Pelanggan*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Robbins, S.P., (2001). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedelapan, Versi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Pearson Education Asia, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Saydam (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Schein, Edgaar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Inc.
- Siagan, S.P.,1994. *Pengembangan Sumber Daya Insani*, Gunung Agung, Jakarta
- Singarimbun dan Sofyan Effendi. (2006). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: Pustaka LP3ES

- Skinner, B.F. (1969). *Contingencies of reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Stoner, J.A.F & Charles, W., (1996) *Manajemen*, Jakarta: Intermedia
- Suharsimi, A., (1996). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sunarsih (2001). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*, Jurnal Manajemen dan Bisnis Benefit, UMS, Vol.5 No.2, Surakarta halaman 106-116.
- Susanto, A.B (2004). *Menjadi Super Company.*, Jakarta: Penerbit Quantum
- Tannebaum, Weschler & Nassarik, (1961), Dalam Materi Pelatihan Kepemimpinan Managerial SPMK, <http://kmpk/ugm.ac.id/data/kmpk>
- Thoha, M., (1986), *Perilaku Organisasi* (Konsep Dasar dan Aplikasinya), Jakarta: CV. Rajawali
- Triguno, (2000). *Budaya Kerja*, PT.Golden Terayon Press, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 33 Th. 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Pemerintah Daerah
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas
- Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Wahyosumidjo (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indah.
- Winardi (1990). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta
- www.kepribangkit.com
- www.tribunnews.com
- Yukl, A.G., (1981). *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

ASOSIASI KOGNITIF, BUDAYA KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEDISIPLINAN PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKRETARIAT DPRD KOTA BATAM

Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Bagian/Unit kerja :
3. Status Responden : Menikah / tidak menikah
4. Status Kepegawaian : PNS / Honorer
5. Lama bekerja di Sekretariat :
6. Jenis Kelamin :
7. Usia :
 - i. 21 – 30 tahun
 - ii. 31 – 40 tahun
 - iii. Diatas 40 tahun
8. Pendidikan :
 - i. SLTA/Sederajat
 - ii. Sarjana Muda (D3)/ D2
 - iii. D-IV / Sarjana (S1)
 - iv. S2
 - v. S3

Petunjuk

1. Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat dengan memberi tanda silang (X) di setiap pertanyaan (uraian kalimat) di bawah ini !
2. Pernyataan ini meliputi Asosiasi Kognisi, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kedisiplinan Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Sekretariat DPRD Kota Batam.

II. PERNYATAAN KOGNITIF

1. Saudara merasa telah membuat sesuatu yang salah
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
2. Saudara merasa putus asa
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
3. Saudara merasa menyesal
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
4. Saudara merasa kecewa dengan diri Saudara sendiri
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
5. Saudara merasa takut
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
6. Saudara merasa hampa
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
7. Saudara merasa marah
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
8. Saudara merasa cemas atau khawatir
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
9. Saudara merasa kesal atau jengkel
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
10. Saudara merasa frustrasi
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
11. Saudara merasa sakit hati
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
12. Saudara merasa depresi
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju

13. Saudara merasa marah dengan diri Saudara sendiri
- | | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
14. Saudara merasa muak
- | | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
15. Saudara mendapat masalah
- | | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |

III. PERNYATAAN BUDAYA KERJA

1. Organisasi kami menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan masyarakat

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
2. Organisasi kami selalu mendorong kami agar mampu mengatasi masalah masyarakat dan lingkungan tempat kami bekerja

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
3. Organisasi kami selalu memperhatikan lingkungan disekitar

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
4. Organisasi kami mendominasi semua kegiatan yang ada dilingkungan kerja

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
5. Dalam mengerjakan tugas, saya mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu daripada pekerjaan pribadi

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
6. Saya selalu memilah-milah suatu pekerjaan mana yang perlu dahulukan supaya dapat terselesaikan seluruhnya

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
7. Saya percaya bahwa mempersiapkan sebuah tugas sebelum mulai mengerjakannya adalah penting agar berhasil

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
8. Saya vselalu menggunakan seragam dinas sesuai dengan ketentuan

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |
9. Saya selalu meminta ijin kepada atasan apabila ada kegiatan diluar kantor

| | |
|------------------|------------------------|
| a. Sangat setuju | c. Tidak setuju |
| b. Setuju | d. Sangat tidak setuju |

10. Gaji dan imbalan serta penghargaan untuk para pegawai didasarkan oleh peraturan yang berlaku
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
11. Dalam melayani masyarakat, saya tidak selalu menggunakan teori yang ada akan tetapi berdasarkan realitas
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
12. System penilaian kinerja yang berlaku di Sekretariat DPRD saat ini memuaskan Anda
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
13. Saya selalu berada di kantor selama jam kerja
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
14. Saya selalu mengisi absen setiap datang dan pulang kerja
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
15. Organisasi selalu mendorong kami untuk mengisi waktu dengan kegiatan yang membawa manfaat
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
16. Dalam melayani masyarakat saya selalu memperhatikan waktu
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
17. Saya setuju system penilaian kinerja yang berlaku selama ini dirubah
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
18. Organisasi selalu mendorong kami untuk mampu menerima tugas dan tanggungjawab serta dapat diberi kepercayaan
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
19. Organisasi selalu memberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat karena ini merupakan pelajaran yang berharga
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
20. Di kantor rekan kerja berpendapat bahwa saya rajin
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
21. Jika satu unit kerja berprestasi, maka semua anggota unit kerja tersebut dapat merasakan penghargaan yang diperoleh
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
22. Dalam membuat keputusan, atasan selalu memperhatikan aspirasi staff
- Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
23. Saya setuju adanya bagan struktur organisasi mengenai hubungan evaluasi

- b. Kurang menunjukkan d. Sangat menunjukkan
- 8. Sekwan menjelaskan uraian tugas-tugas kepada para pegawainya ?
 - a. Tidak menjelaskan c. Cukup menjelaskan
 - b. Kurang menjelaskan d. Sangat menjelaskan
- 9. Saran dan ide para pegawai mendapat umpan balik dari Sekwan ?
 - a. Tidak mendapatkan c. Cukup mendapatkan
 - b. Kurang mendapatkan d. Sangat mendapatkan

Universitas Terbuka

10. Sekwan memberitahukan kepada pegawainya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakan cara suatu tugas ?
- Tidak memberi tahu
 - Kurang memberi tahu
 - Cukup memberi tahu
 - Sangat memberi tahu

V. PERNYATAAN DISIPLIN KERJA

- Anda selalu apel tepat waktu :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda mengenakan pakaian dinas dan rapi :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda sangat tunduk dan patuh kepada atasan :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda menjalankan perintah dengan benar :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda selalu masuk dinas tepat waktu :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda tidak izin jika tidak masuk dinas :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda memahami tata tertib PNS :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda memahami penjabaran tugas Anda secara jelas :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda hanya mengandalkan apa yang dikatakan oleh atasan :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda menyelesaikan tugas tepat waktu :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Apa yang dikerjakan Anda tidak sesuai dengan tata tertib yang berlaku :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Anda pesimis jika mengalami kesulitan dalam bertugas :
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

13. Anda memperbaiki jika terjadi kesalahan dalam bertugas :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
14. Anda bersikap acuh tak acuh terhadap pelaksanaan apel :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
15. Anda beranggapan kurang baik terhadap kepatuhan atasan :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
16. Kerja anda malas jika tidak ditunggui atasan :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
17. Anda merasa senang jika waktu masuk bertugas di Sekretariat DPRD Kota Batam :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
18. Anda merasa keberatan mematuhi tata tertib Sekretariat DPRD Kota Batam :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
19. Anda merasa keberatan jika harus selalu taat dan patuh kepada atasan :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
20. Anda ingin protes jika harus tunduk dan patuh kepada atasan :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju

VI. PERNYATAAN EFEKTIVITAS KINERJA

1. Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam bisa dicapai secara optimal oleh Anda :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
2. Anda kurang puas jika tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam tidak tercapai secara optimal :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
3. Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam bisa dijalankan Anda dengan baik :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
4. Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam sudah dirasakan masyarakat :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
5. Tujuan Sekretariat DPRD Kota Batam sudah dirasakan masyarakat :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju

6. Sikap masyarakat selalu simpati meski tujuan Sekretariat DPRD tidak tercapai :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
7. Sekretariat DPRD Kota Batam membawa manfaat besar bagi Anda :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
8. Sekretariat DPRD Kota Batam membawa manfaat besar bagi masyarakat :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
9. Masyarakat masih merasa terbantu dengan keberadaan Sekretariat DPRD :
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju
10. Sekretariat DPRD Kota Batam dapat memfasilitasi penyampaian aspirasi masyarakat melalui DPRD:
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Tidak setuju
 - d. Sangat tidak setuju

Universitas Terbuka