

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN,
LINGKUNGAN KERJA DAN TUNJANGAN PERBAIKAN
PENGHASILAN (TPP) TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPII PADA KANTOR KESBANGPOL, POL PP DAN PMK
KABUPATEN TANA TIDUNG**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

SAPRIANSYAH

NIM. 500646696

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kesbangpol, Pol PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tarakan, 10 Mei 2016
Yang Menyatakan



(Sapriansyah)
NIM : 500646696

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT AND INCOME IMPROVEMENT ALLOWANCE ON THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN THE OFFICE OF KESBANGPOL, POL PP AND PMK TANA TIDUNG REGENCY

Sapriansyah
saprieansyah@gmail.com

Graduate Studies program
Indonesia Open University

The aim of this study were: to analyze and prove the effects of organizational culture on the performance of civil servants in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency. To analyze and prove leadership style effects on the performance of civil servants in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency. To analyze and prove the effects of working environment on the performance of civil servants in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency. To analyze and prove the effects of income improvement allowance on the performance of civil servants in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency.

This study approach uses exploratory approachment. The population is an area which study subjects, that is employees in the Office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency, total 38 people. Sampling technique used in this study is saturated sampling.

The results of this study indicated that organizational culture has a positive and significant effects on employees performance in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency. Leadership style has a positive and significant effects on employees performance in the Office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency. The working environment has a positive and significant effects on employees performance in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency. The income improvement allowance has a positive and significant effects on employees performance in the office of KESBANGPOL, POL PP and PMK Tana Tidung Regency.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Working Environment, Income Improvement Allowance, Employees Performance

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN TUNJANGAN PERBAIKAN PENGHASILAN (TPP) TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIIL PADA KANTOR KESBANGPOL, POL PP DAN PMK KABUPATEN TANA TIDUNG

Sapriansyah
saprieansyah@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Tujuan penelitian ini adalah: untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh tunjangan perbaikan penghasilan terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksploratori. Populasi adalah suatu wilayah yang keseluruhan subyek penelitian, yaitu pegawai kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung, yang berjumlah 38 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Tunjangan perbaikan penghasilan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, tunjangan perbaikan penghasilan, kinerja pegawai.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kesbangpol. Pol PP Dan PMK Kabupaten Tana Tidung

Penyusun TAPM : Sapriansyah
 NIM : 500646696
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari/Tanggal : Minggu/ 24 Juli 2016

Menyetujui :

Pembimbing II.

Pembimbing I.




Dr. Sandra Sukmaning Adji, M.Ed., M.Pd

Dr. Chairy, M.M

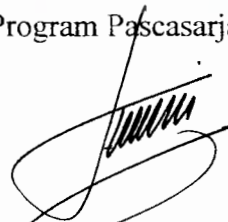
NIP. 195412081979032001

NIDN. 0314026601

Mengetahui.

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
dan Manajemen

Direktur
Program Pascasarjana

Mohamad Nasoha, SE., M.Sc

Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 197811112005011001

NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Sapriansyah
 NIM : 500646696
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kesbangpol, Pol PP Dan PMK Kabupaten Tana Tidung

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
 Hari/Tanggal : Minggu/ 24 Juli 2016
 Waktu : 08.00 – 09.30 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: **Dr. Darmanto, M.Ed**

Tandatangan



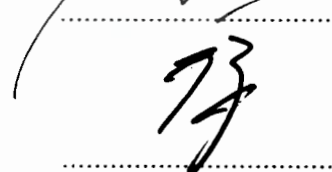
Penguji Ahli

Nama: **Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A**



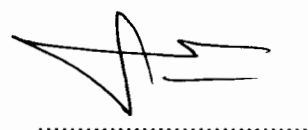
Pembimbing I

Nama: **Dr. Chairy, M.M**



Pembimbing II

Nama: **Dr. Sandra Sukmaning Adji, M.Ed.,M.Pd**



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan penelitian yang berjudul “ **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN TUNJANGAN PERBAIKAN PENGHASILAN (TPP) TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR KESBANGPOL, POL PP DAN PMK KABUPATEN TANA TIDUNG**) “ ini, telah selesai penulis susun guna memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar pascasarjana Magister Manajemen Program Pascasarjana di Universitas Terbuka.

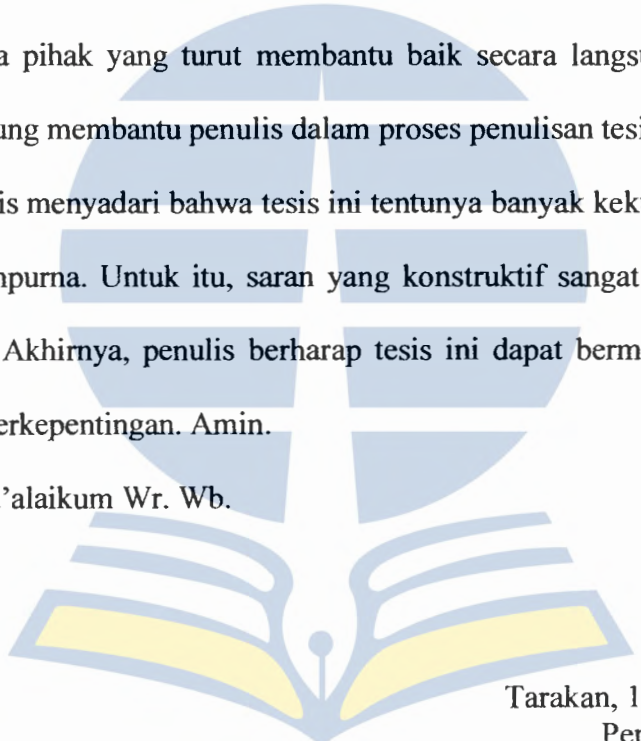
Hal yang tidak dapat dilupakan adalah mereka yang telah begitu banyak membimbing, mendo’akan dan membantu sehingga tesis ini terselesaikan dengan baik. Ucapan syukur dan terima kasih yang tak terhingga perlu penulis sampaikan kepada mereka yang begitu banyak menolong, yaitu :

1. Bapak Drs. H. Undunyah, M.Si, MH dan Bapak Markus selaku Bupati dan Wakil Bupati Tana Tidung, yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.
2. Bapak Drs. M. Yusuf Badrun, M.Ap selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Tana Tidung, yang memberikan Izin kepada Penulis untuk melanjutkan studi pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Chairy, M.M, selaku pembimbing 1 yang telah banyak memberikan dan arahan kepada penulis.

4. Ibu Dr. Sandra Sukmaning Adji, selaku pembimbing 2 yang juga telah memberikan saran dan masukan kepada penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka.
6. Bapak Drs. H. Asnar, Selaku Kepala Kantor Kesbangpol, Pol PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
7. Istri dan anakku tercinta, atas do'a, dorongan, semangat dan semua dukungan yang senantiasa dicurahkan untuk keberhasilan penulis.
8. Semua pihak yang turut membantu baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam proses penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tentunya banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Untuk itu, saran yang konstruktif sangat dibutuhkan untuk kedepannya. Akhirnya, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Tarakan, 10 Mei 2016
Penulis,

Sapriansyah

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Sapriansyah
- NIM : 500646696
- Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
- Tempat/Tanggal Lahir : Sesayap / 21 Juni 1979
-
- Riwayat Pendidikan : Lulus SD INPRES 015 di Sesayap pada tahun 1993
 Lulus SLTPN 1 di Tanjung Selor pada tahun 1996
 Lulus SLTA Negeri 1 di Tanjung Selor pada tahun 1999
 Lulus D3 Akuntansi Universitas Mulawarman di Samarinda pada tahun 2003
 Lulus S1 Akuntansi Universitas Mulawarman di Samarinda pada tahun 2006
- Riwayat Pekerjaan : Tahun 2009 s/d 2011 sebagai CPNS di Bappeda Kabupaten Tana Tidung.
 Tahun 2011 s/d 2014 sebagai Staf Pelaksana di Bappeda dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tana Tidung
 Tahun 2014 s/d 2015, sebagai Pj. Kasubbid. Pengawasan dan Penegakkan Hukum Lingkungan di Bappeda dan LH Kabupaten Tana Tidung.
 Tahun 2015 Sebagai Pj. Kepala Seksi Kesatuan Bangsa dan Politik di Kantor Kesbangpol, Pol PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
 Tahun 2015 s/d 2016 Sebagai Pj. Kasubbag. Umum dan Kepegawaian di Dinas Pertambangan dan ESDM Kabupaten Tana Tidung.

Tahun 2016 s/d Sekarang Sebagai Pj. Kepala Seksi
Kesatuan Bangsa dan Politik di Kantor Kesbangpol,
Pol PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Tarakan, 10 Mei 2016



Sapriansyah
NIM. 500646696



Tahun 2016 s/d Sekarang Sebagai Pj. Kepala Seksi
Kesatuan Bangsa dan Politik di Kantor Kesbangpol,
Pol PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Tarakan, 10 Mei 2016

Sapriansyah
NIM. 500646696



2.1.2	Kinerja Pegawai	16
2.1.2.1	Pengertian Kinerja Pegawai	16
2.1.2.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Pegawai	17
2.1.2.3	Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai	18
2.1.2.4	Manfaat Dari Penilaian Kinerja Pegawai.....	19
2.1.2.5	Indikator Pengukuran Kinerja.....	19
2.1.3	Budaya Organisasi	19
2.1.3.1	Pengertian Budaya Organisasi	19
2.1.3.2	Karakteristik Budaya Organisasi.....	21
2.1.3.3	Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi.....	24
2.1.4	Kepemimpinan.....	25
2.1.4.1	Pengertian Kepemimpinan	25
2.1.4.2	Gaya Kepemimpinan.....	28
2.1.5	Lingkungan Kerja	31
2.1.5.1	Pengertian Lingkungan Kerja.....	31
2.1.5.2	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja.....	33
2.1.6	Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP)	35
2.1.6.1	Tunjangan.....	35
2.1.6.2	Pengertian Tunjangan.....	36
2.1.6.3	Fungsi Tunjangan.....	37

	2.1.6.4 Tunjangan Perbaikan Penghasilan	38
	2.1.7 Pengaruh Antar Variabel.....	43
	2.1.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai.....	43
	2.1.7.2 Pengaruh Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai.....	44
	2.1.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Pegawai.....	45
	2.1.7.4 Pengaruh Tunjangan Perbaikan Penghasilan Dengan Kinerja Pegawai.....	46
	2.2 Penelitian Terdahulu	47
	2.3 Kerangka Berpikir	51
	2.4 Hipotesis Penelitian	52
	2.5 Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional Variabel....	52
BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1 Desain Penelitian.....	55
	3.2 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel Dan Teknik Pengumpulan Data	55
	3.3 Instrumen Penelitian.....	57
	3.4 Uji Kualitas Data.....	57
	3.5 Metode Analisis Data	60
	3.5.1 Uji Asumsi Klasik.....	60
	3.5.2 Koefisien Determinasi (R^2).....	62
	3.5.3 Uji t.....	63
	3.5.4 Uji F.....	63

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1	Hasil Penelitian 65
4.1.1	Gambaran Umum Responden 65
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian..... 68
4.2	Analisis Data 77
4.2.1	Uji Asumsi Klasik 77
4.2.2	Analisa Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R ²)..... 80
4.2.3	Pengujian secara Simultan (Uji F) 81
4.2.4	Uji Parsial (Uji t)..... 82
4.3	Pembahasan 84
4.3.1	Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai 84
4.3.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai 87
4.3.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai 90
4.3.4	Pengaruh Tunjangan Perbaikan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai 93
4.4	Keterbatasan Penelitian..... 95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan 97
5.2	Saran 98
DAFTAR PUSTAKA 101	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	59
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	66
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	67
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	67
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	68
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.	70
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja	72
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Tunjangan Perbaikan Penghasilan	74
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas.....	77
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolonieritas.....	78
Tabel 4.12 Analisa Koefisien Korelasi.....	80
Tabel 4.13 Hasil Uji F	81
Tabel 4.14 Hasil Uji t	83
Tabel 4.15 Kesimpulan Wawancara Terkait Budaya Organisasi.....	87
Tabel 4.16 Kesimpulan Wawancara Terkait Gaya Kepemimpinan.....	89
Tabel 4.17 Kesimpulan Wawancara Tekait Lingkungan Kerja.....	92

Tabel 4.18 Kesimpulan Wawancara Terkait Tunjangan Perbaikan Penghasilan.....	95
---	----



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	51
Gambar 4.1 <i>Scatter Plot</i> Uji Heteroskedastisitas.....	80



DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Kuesioner Penelitian
- LAMPIRAN 2 Data Sampel Uji Coba
- LAMPIRAN 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- LAMPIRAN 4 Data Penelitian
- LAMPIRAN 5 Frekuensi Jawaban Responden
- LAMPIRAN 6 Uji Asumsi Klasik
- LAMPIRAN 7 Uji Regresi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara merupakan salah satu kantor yang ada di Kabupaten Tana Tidung. Kantor ini tergolong baru dan masih memiliki jumlah pegawai yang tergolong sedikit. Meskipun masih mengalami banyak keterbatasan, akan tetapi Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara memiliki kemauan kerja yang baik dan tidak kalah dengan kabupaten lainnya.

Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara memiliki peran penting dalam menciptakan keamanan dan kenyamanan masyarakat umum. Untuk mewujudkan harapan tersebut, maka dibutuhkan kualitas pegawai yang ada dalam instansi tersebut. Pegawai yang ada di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara terbagi menjadi dua status, yaitu pegawai negeri sipil dan pegawai kontrak/honorer. Terkait penelitian ini akan menyoroti kinerja pegawai negeri sipil di lingkungan kerja Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Secara umum kinerja pegawai negeri sipil di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara tergolong cukup baik, akan tetapi ada sebagian kecil pegawai yang dinilai masih memiliki kinerja masih rendah dan bekerja tidak sesuai program yang ditetapkan Kantor

KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Pegawai yang memiliki kinerja kurang baik ditandai dengan kebiasaan tidak disiplin terhadap jam kerja, bekerja individual, memiliki sikap kepedulian yang rendah, kurang bertanggung jawab dengan pekerjaannya, pekerjaan tidak diselesaikan sesuai waktunya dan pegawai kurang memiliki semangat kerja yang tinggi.

Adanya sebagian kecil pegawai yang memiliki kinerja kurang baik, juga disebabkan karena faktor internal, yaitu latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, menunjukkan bahwa 68.5% pegawai adalah berpendidikan SMA. Adanya pendidikan yang tergolong menengah atas ini berpengaruh terhadap gaji pegawai, sehingga gaji yang diterima masih tergolong rendah dan pegawai bekerja asal-asalan tanpa mengikuti prosedur yang telah dibuat. Selain itu, dengan latar belakang pendidikan yang tergolong sedang, berpengaruh terhadap tingkat kompetensi/ketrampilan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Banyak pegawai yang masih minim ketrampilan dan sulit untuk diajak berubah guna menambah ketrampilan pegawai. Ada beberapa pegawai yang malas mengikuti kegiatan pelatihan, sehingga kondisi akan mengganggu kinerja organisasi untuk ke depannya.

Selain faktor internal, kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara juga dipengaruhi oleh faktor eksternal pegawai. Menurut Gibson (2008:123-124), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor dari variabel individu yang terdiri dari

kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Faktor yang mempengaruhi kinerja yang kedua adalah faktor dari variabel psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stres kerja. Sedangkan faktor yang ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah faktor organisasi yang terdiri dari kepemimpinan, kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, budaya organisasi, dan karir.

Pada penelitian ini akan difokuskan masalah kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor organisasi, diantaranya: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP). Keempat faktor ini berdasarkan fakta yang ada di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung masih mengalami beberapa masalah dan perlu adanya perbaikan guna mendukung kinerja pegawai dan kinerja organisasi Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins, 2002:279). Terkait dengan masalah budaya organisasi di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung, bahwa organisasi ini tergolong baru sehingga nilai-nilai organisasi yang tertanam pada diri pegawai tergolong masih dangkal. Ini ditunjukkan dari adanya sikap pegawai yang kurang memahami visi dan misi Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Pegawai tidak disiplin dalam bekerja, pegawai kurang bangga dengan atribut organisasi dan sebagainya.

Budaya organisasi yang masih kurang tertanam dalam diri pegawai tentunya akan berpengaruh pada sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja. Pegawai yang kurang memahami identitasnya akan memberikan dampak negatif bagi organisasi, karena pegawai kurang memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya. Tidak semua pegawai memiliki budaya organisasi yang rendah, bahkan sebagian besar pegawai dinilai memiliki tingkat kebanggaan yang tinggi untuk bekerja di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Pegawai yang telah menjadi PNS juga tergolong cukup baik dalam menjalankan tugasnya, pegawai rapi dalam memakai seragam dan cukup disiplin meskipun ada juga sebagian kecil yang kurang disiplin.

Faktor kedua yang kemungkinan berpengaruh terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* (Thoha, 2010:49).

Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung dipimpin oleh seorang Kepala Kantor. Kepala Kantor ditunjuk dan diangkat langsung oleh Bupati Kabupaten Tana Tidung melalui pelantikan pejabat

Struktural di lingkungan pemerintah daerah kabupaten tana tidung. Adanya penunjukkan langsung Kepala Kantor sering berdampak pada konflik antara pimpinan dengan bawahan. Pimpinan yang kurang memahami kondisi sosial budaya dan kemampuan bawahan akan menimbulkan banyak konflik dalam organisasi. Untuk itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada kantor harus sesuai dengan kondisi sosial budaya dan harapan bawahan. Permasalahan gaya kepemimpinan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung yang terjadi adalah adanya ketidaksesuaian antara harapan bawahan dengan kenyataan sikap pimpinan. Bawahan menginginkan pimpinan bersikap lunak dan demokratis dalam memimpin, akan tetapi harapan tersebut tidak serta merta dapat diwujudkan. Tidak jarang pimpinan harus bersikap tegas agar bawahan bekerja dengan sungguh-sungguh.

Faktor ketiga yang dianggap mempengaruhi kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah suatu kondisi, situasi dan keadaan kerja yang menimbulkan tenaga kerja mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, dalam rangka pencapaian produktivitas kerja (Siswanto, 2000:17). Lingkungan kerja ini terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik yang ada di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung adalah berupa gedung yang didalamnya terdapat berbagai ruang kerja pegawai. Selain itu, adanya fasilitas-fasilitas penunjang kerja juga menjadi salah satu dari lingkungan fisik. Untuk lingkungan non fisik adalah

lingkungan humanis, yaitu lingkungan sosial antara pegawai satu dengan yang lain.

Untuk masalah lingkungan kerja yang ada di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung tergolong cukup baik, akan tetapi ada beberapa masalah sedikit yang dapat berdampak luas terhadap kinerja pegawai. Permasalahan lingkungan kerja banyak terjadi pada lingkungan fisik, dimana fasilitas penunjang kenyamanan bekerja pegawai masih dirasakan kurang. Ruang kerja yang kurang luas dibandingkan dengan jumlah pegawai, tidak adanya pendingin ruangan dan masih belum tertatanya ruang yang mendukung sistem birokrasi kerja.

Faktor terakhir yang diteliti dan diperkirakan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung adalah masalah kompensasi. Kompensasi adalah pemberian upah yang merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan. Kompensasi mencakup semua jenis pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung, berbentuk materil atau uang maupun penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja atau buruhnya. Sedangkan kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi pemerintah kepada pegawainya berupa gaji dan tunjangan.

Untuk kompensasi yang diterima pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pada bagian Penjelasan Umum menyebutkan, manajemen Pegawai Negeri Sipil diatur secara menyeluruh, dengan menetapkan norma, standar, dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi,

pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan, serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil, baik PNS Pusat maupun PNS Daerah. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan Pegawai Negeri maka Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya, untuk itu Negara dan Pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai standar yang layak kepada Pegawai Negeri.

Berdasarkan kebijakan kepegawaian yang diamanatkan pada UU Nomor 5 Tahun 2014, dan untuk melaksanakan amanat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, maka pemerintah Kabupaten Tana Tidung dalam rangka peningkatan kesejahteraan pegawai pada beberapa tahun terakhir ini menetapkan kebijakan memberikan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) kepada Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Tana Tidung, yang biayanya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Tana Tidung.

Kebijakan pemberian TPP ini merupakan salah satu wujud kebijakan publik. Kebijakan pemberian TPP tersebut diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja seluruh aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tana Tidung untuk mencapai atau meningkatkan kinerjanya. Namun dari pengamatan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tana Tidung, masih nampak fenomena yang menunjukkan semangat kerja rendah para aparatur/pegawai, terutama pada kalangan pegawai staf dan pegawai golongan bawah, sebagaimana yang

diindikasikan oleh perilaku kerja yang kurang baik seperti suka bersantai-santai di saat jam kerja, kurang menghargai waktu, kurang gairah dalam melaksanakan pekerjaan, kurang antusias dalam melakukan pekerjaan, sering mengeluh menghadapi tugas yang diberikan oleh atasan, sifat optimisme rendah untuk meraih prestasi atau kemajuan, dan kurang disiplin dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Uraian di atas menunjukkan bahwa di satu pihak kebijakan pemberian TPP untuk PNSD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tana Tidung diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja aparaturnya, namun di lain pihak masih terlihat perilaku pegawai yang menunjukkan semangat kerja rendah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara tidak dapat dicapai dengan baik apabila tidak diperhatikannya faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Pada penelitian ini, setidaknya ada empat faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Keempat faktor ini lebih banyak disebabkan oleh faktor eksternal/ekstrinsik, di mana kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh faktor dari luar individu, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP).

Untuk faktor internal/intrinsik pada penelitian ini tidak diteliti, faktor intrinsik adalah faktor dalam diri pegawai, yang meliputi: sikap, kepribadian, pengetahuan dan ketrampilan, pendidikan, dan karakteristik individu lainnya.

Tidak ditelitinya faktor intrinsik pada diri pegawai dapat menjadi bahan penelitian peneliti lain dikemudian hari.

Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian terkait dengan kinerja pegawai di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung?
3. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung?
4. Apakah ada pengaruh tunjangan perbaikan penghasilan terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah pada penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh tunjangan perbaikan penghasilan terhadap kinerja PNS di kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat positif bagi semua pihak yang bersangkutan, yaitu:

1. Bagi Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna pengambilan kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dari segi budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP).
2. Bagi para akademisi, hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia.

3. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk lebih memahami dan menerapkan pengetahuan yang dimiliki dan dapat dipakai pertimbangan untuk penelitian berikutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Untuk mengatur dan menyesuaikan kinerja dibutuhkan sebuah manajemen agar kegiatan yang dilakukan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Richard (2007:7) manajemen adalah pencapaian tujuan dari organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya. Empat tahapan tersebut merupakan bagian dari manajemen, yang satu sama lain saling berhubungan.

1. Perencanaan (*planning*) berkaitan dengan penentuan tujuan untuk kinerja organisasi di masa yang akan datang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan atau organisasi.
2. Pengorganisasian (*organizing*) yang berkaitan dengan penentuan dan pengelompokan tugas ke dalam masing-masing bagian serta pengalokasian sumber daya pada tiap bagian. Pengorganisasian ini umumnya dilakukan setelah perencanaan selesai.
3. Pengarahan atau kepemimpinan (*leading*) juga merupakan pengaruh untuk memberikan motivasi terhadap para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*) yang berkaitan dengan pengawasan aktivitas karyawan, pertahanan organisasi dalam pemenuhan tujuannya, dan pengevaluasian kinerja.

Untuk manajemen kinerja sendiri didefinisikan oleh Robert dalam Wibowo (2007:8) sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara berkelanjutan dalam hubungan karyawan dan atasan. Proses komunikasi tersebut dapat berupa penyampaian tujuan yang jelas serta pemahaman atas pekerjaan yang akan dilakukan. Berbeda dengan Bacal, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:8) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan motivasi kesuksesan pada sebuah organisasi, dengan terlebih dahulu mengembangkan kemampuan anggotanya untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam rangka perbaikan kinerja.

Menurut Dessler dalam Fahmi (2010:4) definisi manajemen kinerja merupakan suatu proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Dengan memperhatikan pandangan para pakar, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan dari sebuah organisasi telah dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Manajemen kinerja dapat mengelola kinerja dari suatu organisasi, departemen, ataupun karyawan untuk menghasilkan tujuan yang diinginkan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sudarmanto (2009:29), kinerja dari sebuah organisasi dapat meningkat dan menurun bergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik mempengaruhi organisasi secara langsung maupun yang mempengaruhi kinerja individu sebagai anggota organisasi, sehingga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja :

1. Faktor Kompetensi

Kompetensi sebagai atribut dari kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja dari masing-masing pekerja. Kompetensi yang dimaksudkan meliputi beberapa hal, diantaranya: dorongan/motif, sifat/karakter, citra diri, dan kemampuan/keterampilan. Dari beberapa hal tersebut akan dapat diketahui bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja, karena tindakan seseorang dalam pekerjaan juga ditentukan oleh sejauh mana keterampilan/keahlian yang telah dimiliki. Asumsinya, semakin terampil seseorang dalam sebuah pekerjaan, maka akan semakin mendorong organisasi mencapai tujuan karena penampilan kerja yang unggul dari tiap pekerja yang terampil.

2. Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku para pekerja, karena budaya organisasi merupakan nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini oleh pekerja sehingga telah menjadi perilaku dan terbawa dalam kegiatan sehari-hari. Dengan kata lain, budaya

organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi memiliki beberapa keuntungan yang berkaitan dengan kinerja dari para pekerja yang ada, diantaranya terdapat tiga hal. Pertama penyatuan tujuan, dalam sebuah organisasi/perusahaan yang memiliki budaya yang kuat, para pekerja akan lebih mudah untuk mencapai tujuan dari organisasi karena budaya tersebut seolah telah menjadi bagian dari diri mereka masing-masing dengan tujuan yang sama. Kedua, budaya organisasi yang kuat dapat membantu kinerja karena dengan budaya organisasi dapat tercipta suatu tingkat motivasi yang tinggi dalam diri para pekerja. Ketiga, Budaya organisasi yang kuat juga dapat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang dapat menekan tumbuhnya inovasi dan motivasi.

3. Faktor Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan kegiatan dari organisasi/ perusahaan yang berkaitan dengan cara sebuah organisasi/perusahaan memberikan pengakuan dan imbalan kepada pekerja dalam rangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong perilaku pekerja atau memberikan pengukuhan atas perilaku pekerja yang telah dilakukan. Terkait dengan kinerja, sistem penghargaan akan dapat mendorong pekerja untuk lebih meningkatkan kinerjanya, dengan diberi penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial para pekerja cenderung memiliki ekspektasi untuk memperoleh penghargaan tersebut. Oleh

karena itu bentuk dari penghargaan selayaknya adalah yang dapat membuat dan mendorong orang untuk mendapatkannya.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang pegawai dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2007:67).

Menurut Gomes (2003:160), kinerja pegawai merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi *feedback* bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya.

Penilaian kinerja pegawai memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta kinerja serta memotivasi pegawai di waktu berikutnya. Penilaian kinerja pegawai memberikan dasar bagi keputusan-keputusan yang

mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Berdasarkan definisi di atas bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para pegawai untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2007:67), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). :

1. Faktor kemampuan
Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya pegawai yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. (Sikap mental yang siap secara psikofik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Menurut Sjafrri (2007:155), kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu pegawai.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan tem leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada pegawai.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
6. Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan dan pokok sistem penilaian kinerja pegawai adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama memiliki tujuan utama, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian mereka. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan ke dalam dua bagian besar, yaitu : evaluasi (*evaluation*) dan pengembangan (*development*)

2.1.2.4 Manfaat dari Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Sofyandi (2008:128), hasil penilaian kinerja bermanfaat sebagai dasar bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota organisasi. Apakah seorang pegawai dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja. Selain itu, organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dengan mengaitkan berbagai pemberian imbalan, seperti : kenaikan gaji dan promosi.

2.1.2.5 Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Robbins (2006:155) mengatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
4. Kerjasama dengan rekan kerja. Kerjasama dengan rekan kerja meliputi kemampuan bekerjasama di dalam kelompok, kemampuan bekerja di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada pegawai lini.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2007:62), menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota

organisasi yang menentukan, sebagian besar, bagaimana para pegawai bersikap. Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Robbins (2006:525), menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004:74). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut diimplementasikan.

Sigit (2003:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sifat, perilaku, karakteristik yang telah melembaga, dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain sebagaimana tercermin dalam hal sifat, perilaku dan karakteristik para anggotanya. Sigit juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah *common understanding* (kebersamaan pengertian) para anggota organisasi untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya atau dengan kata lain kebersamaan para anggota organisasi untuk memiliki dan menggunakan ciri-ciri khas, berlaku lama, berbeda dari organisasi lain, dan diajarkan dari generasi ke generasi berikutnya.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2006:132), menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit".
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama, contoh khususnya adalah kualitas produk yang tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Luthans juga mengatakan bahwa masing-masing karakteristik tersebut punya kontroversi dan tingkat dukungan penelitian yang berbeda-beda. Robbins dan Coulter (2007:256), terdapat tujuh karakter utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Kadar seberapa pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail. Kadar seberapa pegawai diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada detail.
3. Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas pegawai.
7. Stabilitas. Kadar seberapa keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

Unsur-unsur budaya organisasi menurut Schein (2002:12), yaitu:

1. Artefak yang mencakup unsur-unsur yang nyata, terang-terangan atau secara lisan diidentifikasi dalam suatu organisasi. Arsitektur, furnitur, seragam, gaya bicara, semua contoh artefak organisasi. Artefak adalah elemen yang terlihat dalam budaya dan mereka dapat dikenali oleh orang-orang bukan bagian dari budaya.
2. Nilai yang dianut adalah nilai-nilai dan aturan perilaku yang dinyatakan organisasi. Ini adalah bagaimana para anggota mewakili organisasi baik pada diri sendiri maupun orang lain. Hal ini sering dinyatakan dalam filsafat resmi dan pernyataan publik identitas. Kadang-kadang sering menjadi proyeksi untuk masa depan, apa anggota berharap untuk menjadi. Contoh ini akan menjadi profesionalisme pegawai, atau "keluarga pertama" mantra. Masalah mungkin timbul jika nilai-nilai yang dianut oleh para pemimpin yang tidak sejalan dengan asumsi lebih diam-diam dari budaya.
3. Asumsi dasar bersama adalah tertanam, diambil-untuk-diberikan perilaku yang biasanya tidak sadar, tetapi merupakan esensi dari budaya. Asumsi ini biasanya sangat terintegrasi dengan baik dalam dinamika kantor yang mereka sulit untuk mengenali dari dalam.

Schein (2002:13), ada lima dimensi yang perlu diperhatikan jika berbicara tentang asumsi-asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi menurut

Schein, yaitu:

1. Hubungan manusia dengan lingkungan
Sebagian organisasi beranggapan bahwa mereka mampu mengubah lingkungan ada di sekitarnya, sehingga mereka mampu mengubah lingkungan bisnisnya dan kemungkinan besar organisasi yang dianutnya adalah budaya senantiasa belajar dan menghasilkan sesuatu yang baru. Tapi ada juga sebagian organisasi lainnya menyatakan bahwa mereka harus harmonis dengan lingkungannya, sehingga kemungkinan besar akan terus digerakkan oleh perubahan yang terjadi.
2. Hakikat kenyataan dan kebenaran.
Dalam organisasi kebenaran merupakan dogma murni yang didasarkan pada

tradisi atau kebijaksanaan yang ditunjukkan oleh para pemimpin yang terpercaya dalam organisasi. Beberapa organisasi lain beranggapan untuk memutuskan sebuah masalah diperlukan proses yang rasional dengan melibatkan peraturan-peraturan dan prosedur yang rumit. Beberapa organisasi lainnya malah beranggapan bahwa “jika sesuatu bekerja, maka itulah kebenaran”.

3. Sifat dasar manusia.

Ada dua tipe manusia dalam organisasi yaitu tipe X dan tipe Y. Manusia tipe X cenderung malas dan kurang mempunyai motivasi, dan memiliki budaya organisasi dengan pendekatan *top-down*, yaitu peran pemimpin dalam organisasi sangat besar dan sangat berpengaruh. Manusia dengan tipe Y biasanya mempunyai motivasi yang sangat tinggi, sehingga peran pemimpin tidak terlalu signifikan, dengan pendekatan yang cenderung *bottom-up*.

4. Hakikat aktivitas manusia.

Prinsip organisasi antara dunia barat dan dunia timur sangat berbeda. Di dunia barat memiliki prinsip bahwa seseorang dalam sebuah organisasi akan mampu menyelesaikan tugasnya secara proaktif, sedangkan di dunia timur, seseorang lebih ditekankan untuk menyelaraskan dan menjaga hubungan baik dengan orang lain.

5. Hakikat hubungan antar manusia.

Organisasi satu sama lain berbeda pandangan mengenai bagaimana orang berinteraksi, misalnya sebuah organisasi menganggap bahwa kerja individu lebih baik dari pada kerja tim.

Sebuah tinjauan sifat-sifat budaya yang dikemukakan oleh Denison *and*

Mishra dalam Mujeeb, (2011:80), yaitu:

1. Keterlibatan. Organisasi yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. Eksekutif, manajer, dan pegawai berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki sebagian dari organisasi. Orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung ke tujuan organisasi.
2. Konsistensi. Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki "kuat" budaya yang sangat konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada seperangkat nilai-nilai inti, dan para pemimpin dan pengikut yang terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang. Jenis konsistensi adalah sumber kuat stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pola pikir yang sama dan tingkat tinggi sesuai.
3. Kemampuan beradaptasi. Ironisnya, organisasi yang terintegrasi dengan baik sering yang paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan eksternal adaptasi sering bertentangan. Organisasi beradaptasi didorong oleh pelanggan mereka,

mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka, dan memiliki kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan. Mereka terus mengubah sistem sehingga mereka meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi para pelanggan mereka.

4. Misi. Organisasi yang sukses memiliki rasa yang jelas tujuan dan arah yang *mendefinisikan tujuan organisasi dan tujuan strategis dan mengekspresikan visi* tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan. Ketika perubahan misi yang mendasari organisasi, perubahan juga terjadi pada aspek lain dari budaya organisasi.

Luthans (2006:132), menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting, di antaranya:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak dan jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama, contoh khususnya adalah kualitas produk yang tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

2.1.3.3 Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Siagian (2002:199) menyimpulkan 5 (lima) fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

1. Penentu batas-batas berperilaku
Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang

teguh.

2. Menentukan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi
Budaya organisasi menuntut agar anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa *memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.*
3. Penumbuhan komitmen
Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.
4. Pemeliharaan stabilitas organisasional
Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya jika organisasi selalu atau sering menghadapi guncangan, apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya *stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif.*
5. Mekanisme pengawasan
Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan. Alasannya ialah karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif. Dengan kata lain para pegawai mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling dan self monitoring*).

2.1.4 Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin, kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari

yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005:17) kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Menurut Turney (1992) dalam Yamin dan Maisah (2010:74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen. Terry (Thoha, 2010:5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Timple (2000:58) mengartikan kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dilakukan

seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi, sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi. Menurut Danim (2004:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Yamin dan Maisah (2010:74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Kartini dan Kartono (2003:48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi

khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2.1.4.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

1. Gaya kepemimpinan otokratik

Menurut Danim (2004:5) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat

dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Thoha (2010:49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Danim (2004:75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Menurut Danim (2004:75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu tercapai. Thoha (2010:50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam

proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Danim (2004:76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya kepemimpinan *laissez faire*

Menurut Danim (2004:76) kepemimpinan *laissez-faire* dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. *Laissez-faire* adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan ini jarang dianggap efektif. Menurut Danim (2004:77) pemimpin *laissez-faire* memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan *laissez-faire*.

2.1.5 Lingkungan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Siswanto (2000:17) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi, situasi dan keadaan kerja yang menimbulkan tenaga kerja mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, dalam rangka pencapaian produktivitas kerja.

Lingkungan sosial merupakan lingkungan yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai dengan alasan maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Lingkungan psikologis merupakan lingkungan yang berhubungan dengan kejiwaan pekerja yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerja, bakat dan keterampilan.

Faktor-faktor yang berpengaruh pada lingkungan kerja atau iklim kerja adalah sebagai berikut :

a. Lingkungan fisik

Faktor fisik merupakan lingkungan yang berhubungan dengan kondisi fisik yang meliputi jenis perusahaan, pengaturan waktu bekerja, perlengkapan kerja, keadaan suhu, penerangan dan pertukaran udara. Keadaan lingkungan

kerja yang sehat dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja pegawai.

Lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja adalah :

1. Tata ruang kerja yang tepat
2. Cahaya dalam ruangan yang tepat
3. Suhu dan kelembaban udara yang tepat
4. Suhu yang tidak mengganggu konsentrasi

Adapun pendapat yang dikemukakan oleh M. Manullang bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja pegawai dikatakan “ Peralatan yang baik, ruang pekerjaan yang nyaman perlindungan terhadap mara bahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan bukan saja menambah kegairahan kerja, tetapi dapat pula meningkatkan efisiensi kerja “ (Manullang, 2005:51).

b. Lingkungan non fisik

Suasana kerja yang dapat mendukung produktivitas kerja pegawai sangat menguntungkan bagi perusahaan dalam usaha mencapai efektifitas kerja perusahaan. Suasana kerja atau lingkungan kerja non fisik yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara benar dan baik. Lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif. Kondisi lingkungan kerja memberi beban tersendiri pada manusia dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam kondisi ini merupakan hal yang paling penting dan merupakan *profitable assets* dari perusahaan, sebab itu penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan yang membuat pekerja lebih efektif dalam menjalankan tugasnya karena mereka merasa bahwa :

- a. Perusahaan merupakan tempat bekerja yang menyenangkan
- b. Mereka merasa tertantang sehingga menimbulkan motivasi
- c. Timbulnya perasaan aman dalam bekerja diperusahaan tersebut
- d. Terdapat komunikasi yang baik antara pekerja dan pemimpin
- e. Adanya komitmen dari pekerja untuk melakukan pekerjaan
- f. Adanya rasa percaya terhadap perusahaan
- g. Adanya *job satisfaction*

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2002:107), ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, antara lain :

1. Hubungan kerja dan komunikasi

Hubungan kerja adalah keseluruhan rangkaian hubungan baik bersifat formal maupun informal antara atasan dengan bawahan. Atasan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan. Dalam melaksanakan hubungan kerja berarti mengusahakan dalam memperlakukan pegawai sesuai dengan harkat dan martabat dan tidak memperlakukan pegawai sebagai mesin atau alat produksi semata.

2. Kebutuhan rohani

Kebutuhan rohani merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan hal-hal yang bersifat rohani antara lain tersedianya tempat untuk ibadah, kegiatan rekreasi dan lain-lain.

3. Pewarnaan

Warna mempunyai pengaruh dan rangsangan yang sangat kuat terhadap manusia, karena itu perusahaan dapat memanfaatkan warna dan komposisinya dengan tepat sehingga akan menimbulkan pengaruh dan rangsangan yang baik terhadap rangsangan lingkungan kerja. Pewarnaan bukan hanya pada pengecatan pada dinding semata, tetapi juga pewarnaan pada interior maupun pakaian kerja yang digunakan sesuai dengan warna yang tepat sehingga menimbulkan kesan nyaman bagi diri pegawai.

4. Musik

Alunan suara musik yang diperdengarkan selama jam kerja akan mengurangi kejenuhan dan kepenatan dalam bekerja, sehingga akan berpengaruh dalam jiwa dan gairah kerja.

5. Kebersihan

Lingkungan yang bersih dan tertata rapi dapat mempengaruhi semangat dan dedikasi dalam bekerja.

6. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup dalam ruang kerja akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Apabila pertukaran udara kurang baik akan

menimbulkan perasaan mudah lelah dalam diri pegawai, apalagi kalau ruangan kerjanya penuh sesak dengan banyak pegawai.

7. Keamanan dan ketenangan

Perasaan aman dan tenang bagi pegawai dalam bekerja akan menimbulkan semangat dan loyalitas pegawai.

2.1.6 Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP)

2.1.6.1 Tunjangan

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang mementingkan pelayanan publik untuk kesejahteraan. Salah satu organisasi publik yang mementingkan kesejahteraan masyarakat adalah Dinas-Dinas. Seperti yang tertuang pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang "Organisasi Perangkat Daerah" bahwa Dinas daerah merupakan unsur pelaksanaan otonomi daerah di mana dalam pengembangan otonomi pada daerah diselenggarakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan dalam perkembangan pemerintahan daerah.

Salah satu aspek dari pemerintahan daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Secara umum anggaran pemerintah dapat disusun dengan dua pilihan struktur atau klasifikasi yaitu klasifikasi ekonomi dan fungsional. Di mana klasifikasi ekonomi sangat dibutuhkan untuk pelaksanaan kegiatan dengan melihat pada dana yang tersedia pada pengelolaan keuangan. Salah satu bidang yang dapat menilai pengelolaan keuangan adalah bidang akuntansi, karena keahlian pada bidang tersebut dapat membantu pengambilan keputusan.

Tunjangan merupakan salah satu unsur klasifikasi ekonomi untuk belanja yaitu termasuk kedalam belanja pegawai. Penerapan tunjangan sebagai salah satu cara yang dilakukan pemerintah dalam mengembangkan pembangunan daerah. Tunjangan merupakan salah satu elemen penting dalam hubungan kerja dan pencapaian pembangunan. Dalam hal ini Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1980 Tanggal 13 Maret 1980 pemerintah dalam Pemberian Tunjangan Perbaikan Penghasilan Bagi Pegawai Negeri dan Pejabat Negara” dalam rangka meningkatkan mutu, prestasi kerja serta untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, maka dipandang perlu untuk memberikan tunjangan.

2.1.6.2 Pengertian Tunjangan

Tunjangan dalam hal ini merupakan elemen hubungan kerja dengan tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan kinerja sehingga memudahkan atau memperlancar pencapaian tujuan yang diharapkan. Menurut Abdurahman (2006:294), tunjangan merupakan bagian dari kompensasi. “Tunjangan dipandang sebagai sebuah sistem imbalan. Sistem imbalan terdiri atas dua komponen yaitu kompensasi yang langsung berkaitan dengan prestasi kerja dan kompensasi yang tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja”.

Tunjangan (kompensasi) menurut Sutrisno (2009:200) “Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawai, karena pegawai tersebut telah berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi”. Dalam pengertiannya kompensasi dapat berbentuk kenaikan

upah/gaji, pemberian tunjangan, kenaikan pangkat dan jabatan atau penghargaan lainnya diberikan atas dasar pencapaian hasil kerja pegawai yang sesuai.

Pemberian tunjangan atau kompensasi menurut Hasibuan (2003:118) “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan”. Imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan/instansi kepada tenaga kerja atau pegawai karena para pegawai telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kenamajuan instansi/perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari kedua pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian tunjangan adalah salah satu bentuk kompensasi atas semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa untuk dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding atas pertispasinya dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.6.3 Fungsi Tunjangan

Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Di mana tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi. Dalam mengevaluasi kinerja dapat di informasikan mengenai kelemahan dan kekuatan kinerja ternilai dalam kaitannya dengan standar kinerja. Informasi kinerja ternilai digunakan sebagai alat manajemen kinerja pegawai dan pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia organisasi/ instansi. Evaluasi kinerja tersebut dapat menilai besaran tunjangan yang diterima. Dalam

buku “evaluasi kinerja dan sumber daya manusia” disebutkan pemberian tunjangan memiliki fungsi yang teinci.

Tujuan mengaitkan tunjangan atau upah dengan kinerja menurut Wirawan (2009:27) antara lain adalah sebagai berikut :

1. Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi pegawai dengan kompetensi tinggi.
2. Merupakan bagian strategi organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan secara efisien dengan skema yang disusun berdasarkan tujuan kinerja, seperti tingkat efektivitas organisasi.
3. Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan instrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja pegawai.
4. Kompensasi juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan dan mempertahankan kinerja tinggi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai bagian kepegawaian dan umum menjelaskan fungsi diberikannya TPP (Tunjangan Perbaikan Penghasilan) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai alat penyemangat atau perangsang pegawai.
2. Sebagai alat penyemangat kerajinan prilaku individu (pihak intern).
3. Daya penggerak kerja dan kemauan kerja.
4. Memotivasi pegawai agar dapat mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya dengan cepat dan tepat.

Oleh karena itu pemimpin mengeluarkan kebijakan dan memutuskan memberikan tunjangan disebabkan agar pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai dengan kinerja pegawai yang meningkat.

2.1.6.4 Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP)

Dalam rangka meningkatkan mutu, prestasi kerja serta untuk mencapai daya guna dan daya hasil guna yang sebesar-besarnya. Tunjangan Perbaikan

Penghasilan (TPP) perlu diberikan kepada pegawai (PNS) agar meningkatkan daya efektivitas dan semangat kerja sehingga pelaksanaan pembangunan tercapai dengan baik. TPP harus sesuai dengan peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah.

Tambahan penghasilan berupa Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) adalah Insentif yang diberikan berupa tambahan penghasilan berdasarkan atas hasil pencapaian kinerja selama satu bulan diluar gaji yang diterima dengan sah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) merupakan tambahan penghasilan berbasis kinerja dengan melihat perilaku kerja dan prestasi kerja pegawai lebih kepada pemberian penghargaan dan hukuman dikhususkan untuk penilaian kinerja. Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) mulai disahkan tahun 1970-an. Namun besarnya belum dinilai berdasarkan IBK sehingga pemberian besaran Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) berdasarkan atas peraturan pemerintah. Dengan demikian kinerja rendah ataupun meningkat tetap saja pemberian besaran TPP sama.

Tambahan penghasilam disini yaitu dalam bentuk Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP). penghasilan yang diperoleh berdasarkan atas hasil pencapaian kinerja selama satu bulan diluar gaji yang diterima dengan sah sesuai dengan perundang-undangan. Besarnya tunjangan perbaikan penghasilan setiap tahunnya berbeda disesuaikan dengan pendapatan asli daerah dan kemampuan daerahnya.

Dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja PNS dan CPNS di lingkungan pemerintahan, diberikan insentif berupa tambahan

penghasilan berdasarkan kriteria beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, dan prestasi kerja yang dilakukan melalui pengukuran kinerja.

1. Beban kerja

Beban kerja lebih kepada psikologi yang dimiliki pegawai sehingga pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan tepat waktu dan tugas tersebut harus dapat memotivasi kerjanya.

2. Tempat bertugas

Tempat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah keadaan lingkungan kerja ketika pekerjaan dilaksanakan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

4. Profesi

Suatu jabatan berdasar pada pengetahuan mengenai tingkatan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dimiliki.

5. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan tingkat pencapaian tugas pokok dan tugas tambahan pegawai pada suatu periode penilaian.

Untuk menilai sistem imbalan yang adil, manajemen perlu menempatkan suatu hubungan konsisten dan sistematis antara tingkat kompensasi dasar bagi semua pegawai dalam organisasi. Menurut Ambar (2009:258), secara definitif kompensasi langsung adalah upah dasar ditambah bayaran yang berdasarkan

prestasi kerja. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kategori umum tunjangan bagi pegawai dan bermacam-macam tunjangan lainnya.

Pengukuran kinerja dalam pemberian tambahan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidup layak, meningkatkan kinerja, motivasi, inovasi dan penghargaan terhadap kinerja PNS dan CPNS berdasarkan pada perilaku dan prestasi kerja. Diharapkan dengan pemberian kompensasi atau TPP yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam penggunaan tenaga kerja supaya dapat efektif dan efisien. Pengukuran kinerja dalam menentukan tambahan penghasilan dapat dilihat dari beberapa aspek perilaku dan prestasi kerja antara lain :

1. Kepemimpinan dalam tim kerja

Kepemimpinan dalam tim kerja dibutuhkan dalam menilai perilaku dan prestasi kerja pegawai khususnya bawahan yang bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Untuk pejabat penilai dalam tim kerja adalah atasan langsung pegawai yang dinilai dengan ketentuan serendah-rendahnya pejabat eselon IV dalam kriteria jabatan. Menurut Ambar (2009:73) bahwa : peran dari seorang pimpinan sangatlah penting, dimana tugas pokoknya adalah mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan sumber daya manusia ke dalam bentuk sistem sosio-teknik secara efektif.

2. Perilaku yang diisyaratkan peraturan

Dalam melakukan pekerjaan pegawai negeri dituntut supaya memiliki integritas tinggi akan tanggungjawabnya terhadap pelayanan publik. Disamping itu pemerintah dalam hal ini kepala daerah harus menentuka

kebijakan yaitu kebijakan Pimpinan dalam hal ini kepala daerah harus menentukan kebijakan strategik sebagai panduan untuk menentukan hal-hal yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang efisien dan efektif.

3. Profesi

Dalam penilaian tunjangan perbaikan penghasilan dibutuhkan pegawai negeri yang handal dibidangnya, yaitu harus memiliki assesor kompetensi dimana pegawai negeri sipil telah memiliki keahlian dibidang assesor kompetensi dan kinerja PNS dan CPNS, yang diberikan tugas tambahan untuk mengumpulkan dan menganalisis data serta memverifikasi hasil pengukuran yang dilakukan oleh pejabat penilai berdasarkan pada surat tugas Bupati.

4. Disiplin kerja

Disiplin di lingkungan organisasi publik khususnya pegawai negeri dan pelaksanaan tugas pekerjaan, telah dibuat ketentuan peraturan yang diterapkan bagi pegawai negeri. Salah satu tolok ukur dalam menilai kedisiplinan adalah tingkat kehadiran pegawai baik datang dan pulang nya pegawai tepat waktu sesuai dengan ketentuan.

5. Kualitas pekerjaan

Bagi Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat harus memiliki kualitas dan kuantitas yang dihasilkan. Kualitas yang dimiliki pegawai negeri harus sesuai dengan tingkat pekerjaan dan keahlian serta kemampuan, maka dari itu dalam merekrut PNS pemerintah selektif dalam menilai tingkat kelayakan dari SDM yang dimiliki tiap pegawai.

6. Kerjasama dan relasi

Salah satu tingkat pengukuran kinerja dalam pemberian TPP adalah dengan melihat output atau hasil kerja.

7. Inisiatif

Untuk mempermudah pekerjaan pimpinan memberikan kebebasan dalam memberikan

8. Menentukan prioritas

yang menjadi salah satu pengukuran penentuan besarnya Tunjangan Perbaikan Penghasilan sebagai salah satu aspek pendukung dimana kemampuan pegawai untuk memilih pekerjaan yang didahulukan, serta mengerti pekerjaan rahasia.

9. Kebutuhan dukungan bawahan

Dalam usaha untuk mencapai tujuan kedinasan pimpinan mengakui bahwa adanya dukungan bawahan sangat mempengaruhi kinerja organisasi, karena bawahan mempunyai andil dalam melaksanakan kegiatan kedinasan.

2.1.7 Pengaruh *antar Variabel*

2.1.7.1 Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui *training*, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi

budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut Moelyono (2003:42).

Teori di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ilham dan Marnis (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan

2.1.7.2 Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya seseorang memimpin hingga dapat membawa kelompok kerja ke arah keberhasilan yang maksimal. Menurut Sunarcaya (2008) menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Thoha (2010) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Teori di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nicko (2014), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

2.1.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dalam hal ini secara umum lingkungan kerja mempunyai peranan penting untuk meningkatkan atau bahkan menurunkan kinerja pegawai. Pegawai akan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja apabila lingkungan kerjanya nyaman, aman dan kondusif. Sebaliknya pegawai tidak akan bersemangat dan tidak akan termotivasi jika lingkungan kerjanya tidak nyaman, aman, kondusif dan cenderung akan terjadi konflik.

Selain itu adalah menciptakan perasaan aman, dan tenang bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Adanya peningkatan ketenangan jiwa dan berkontribusi dalam merealisasikan tujuan, masing-masing pegawai akan merasa bahwa tanggung jawab instansi berada dipundaknya, dan bergantung pada upaya dan kesungguhannya dalam menunaikan kerja, serta menunjukkan kinerja yang

optimal dengan segala potensi yang dimilikinya dan tetap menjaga kemuliaan diantara manusia.

Teori di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nicko (2014), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Gusti (2014), menunjukkan bahwa lingkungan dan motivasi kerja berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan; dan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja.

2.1.7.4 Pengaruh Tunjangan Perbaikan Penghasilan dengan Kinerja Pegawai

Menurut Gomes (2003:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi dan efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja pegawai merupakan sinergi dari sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk menjaga kelangsungan organisasi serta SDM yang ada didalamnya perlu dilakukan evaluasi pegawai. Kompensasi dan evaluasi pegawai merupakan dua sisi yang bertalian erat.

Menurut Ambar (2009:45), kompensasi dan evaluasi hubungannya sangat erat karena pemberian kompensasi yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam tenaga kerja supaya dapat dilaksanakan seefektif dan seefisien mungkin. Bagi pemerintah kompensasi mempengaruhi ekonomi makro seperti tingkat inflasi, pengangguran,

daya beli serta perkembangan ekonomi, politik dan sosial. Dimana upah dilihat dari jumlah pajak yang diterima pemerintah dan kemampuannya untuk memberikan layanan publik bagi warga negaranya. Seperti kompensasi yang ikut mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan dengan salah satu tujuannya yaitu semakin tinggi organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi dapat menunjukkan semakin suksesnya organisasi tersebut.

Teori di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Susilawati (2014), penilaian tunjangan perbaikan penghasilan berpengaruh signifikan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Ilham dan Marnis (2015)

Penelitian yang dilakukan Ilham dan Marnis (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu”. Penelitian ini bertempat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu sebanyak 210 orang.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah

Kabupaten Indragiri Hulu. 2. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. 3. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya apabila disiplin pegawai meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan adanya suatu sikap atau perilaku dalam berkerja yaitu taat dan tertib serta konsisten dalam melaksanakan tugas juga memahami peraturan dan norma dengan baik, sehingga disiplin dapat menciptakan nilai-nilai dalam mencapai tujuan organisasi dari perilaku yang positif dan mau bertanggung jawab serta konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. 4. Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dimana hasil penelitian pada hipotesis keempat membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai uji t hitung lebih besar dari t table dan nilai koefisien yang bernilai negatif serta nilai signifikansi yang melebihi syarat signifikansi.

2. Gusti (2014)

Penelitian yang dilakukan Gusti (2014) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan dan motivasi kerja secara parsial dan simultan serta mengetahui Variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap

kinerja pegawai, pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru yaitu sebanyak 62 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan dan motivasi kerja berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan; dan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja.

3. Nicko (2014)

Penelitian yang dilakukan Nicko (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indonesia Power Semarang”. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin terhadap kinerja karyawan PT. Indonesia Power Semarang. Adapun yang dijadikan sebagai populasi adalah seluruh karyawan yaitu 75 karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, Terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila disiplin kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.

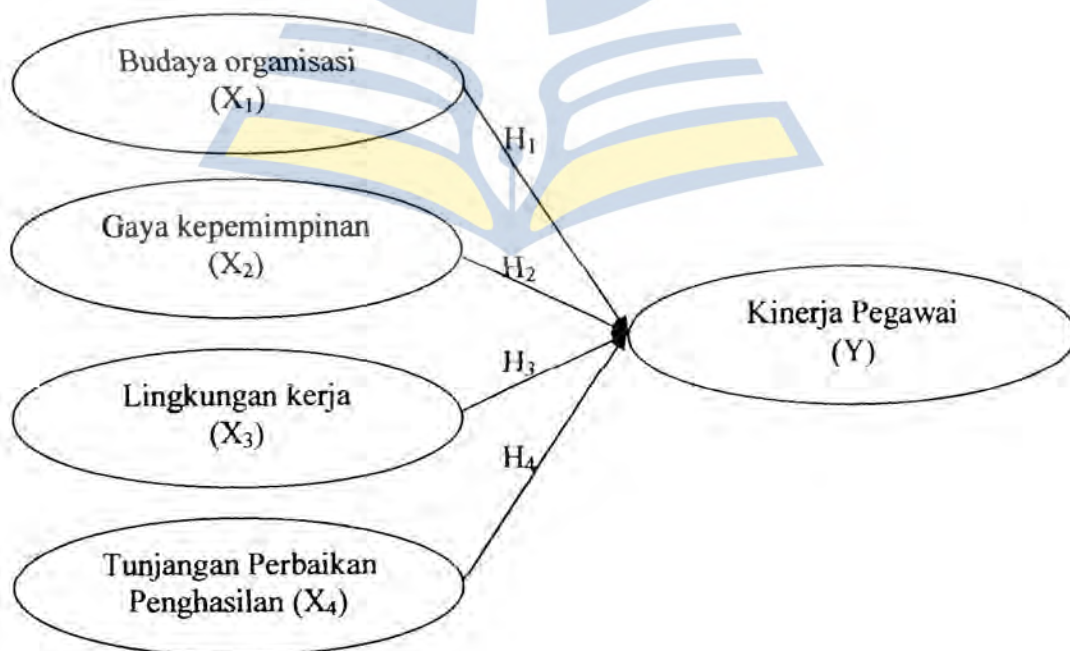
4. Susilawati (2014)

Penelitian yang dilakukan Susilawati (2014) dengan judul “Analisis Penilaian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Pengaruhnya terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat”. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah penilaian Tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) dan efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Metode dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif verifikatif. Hasil penelitian ditemukan bahwa penilaian tunjangan perbaikan penghasilan berpengaruh signifikan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Penilaian tunjangan perbaikan penghasilan mampu memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 49,8% terhadap efektivitas kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 50,2% dijelaskan variabel lain di luar variabel penilaian tunjangan perbaikan penghasilan. Faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan atas penilaian TPP seperti alat, biaya dan resiko yang dalam melaksanakan dimensi pekerjaan. Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin baik penilaian tunjangan perbaikan penghasilan akan membuat tingkat efektivitas kinerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, semakin tidak baik penilaian tunjangan perbaikan penghasilan akan membuat tingkat efektivitas kinerja pegawai makin turun.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini akan membahas hubungan antar variabel yang dipakai pada penelitian ini. Hubungan antar variabel pada penelitian ini didasarkan dari kajian empiris dan kajian teoritis yang dipakai pada penelitian ini. Berdasarkan kajian teoritis, menurut Gibson (2008:25) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang; 2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; 3. Faktor organisasi : struktur organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*) atau kompensasi.

Dari kajian teoritis di atas, maka dapat digambarkan kerangka berpikir pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris yang dijelaskan di depan, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
- H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung
- H3 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.
- H4 : Tunjangan perbaikan penghasilan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

2.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

a. Variabel Bebas (X)

Variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2009:39). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan.

b. Variabel Terikat (Y)

Variabel yang dipengaruhi oleh variabel dependen (Sugiyono, 2009:38). Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y).

2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

a. Variabel bebas (X), yang terdiri dari:

1) Variabel budaya organisasi (X1) dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator :

- a) Keterlibatan
- b) Konsistensi
- c) Kemampuan beradaptasi.
- d) Misi

2) Variabel gaya kepemimpinan (X2) dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator :

- a) Gaya kepemimpinan otokratik
- b) Gaya kepemimpinan demokratis
- c) Gaya kepemimpinan *laissez-faire*

3) Variabel lingkungan kerja (X3) dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator:

- a) Lingkungan fisik
- b) Lingkungan non fisik

4) Variabel tunjangan perbaikan penghasilan (X4) dijabarkan menjadi indikator-indikator :

- a) Kondisi kerja
- b) Profesi
- c) Prestasi kerja

b. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a) Kuantitas
- b) Kualitas
- c) Ketepatan waktu
- d) Kerjasama dengan rekan kerja



BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Penelitian kuantitatif mengambil jarak antara peneliti dengan objek yang diteliti. Penelitian kuantitatif menggunakan instrumen-instrumen formal, standar dan bersifat mengukur.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksploratori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian eksplanatori yang bermaksud untuk memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis sekaligus melakukan eksplanasi

3.2 Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi adalah suatu wilayah yang keseluruhan subyek penelitian, yaitu pegawai Kantor Dinas KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, yang berjumlah 38 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:131). Menurut Arikunto (2002:131) yang menyatakan apabila subjeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

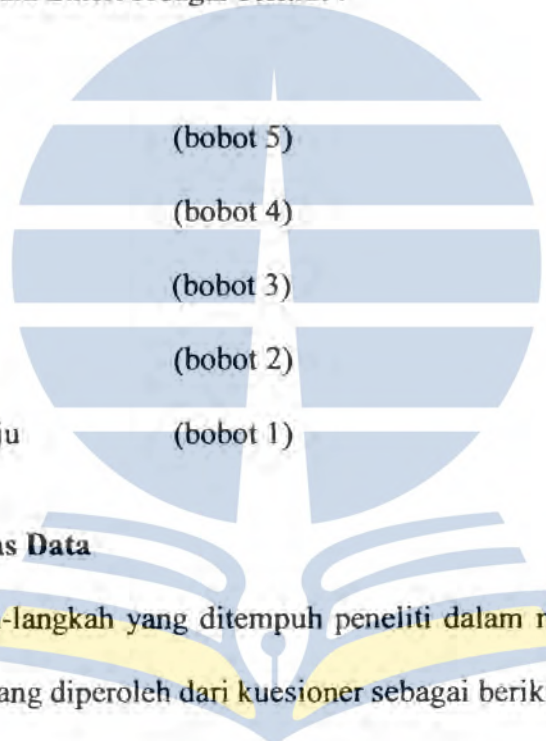
Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009:65).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui teknik wawancara, kuesioner, dokumentasi dan observasi (Malholtra 2006).

1. Wawancara, teknik ini digunakan untuk mengetahui kondisi dan fakta yang terjadi di organisasi khususnya, berkaitan dengan situasi kerja para pegawai tersebut.
2. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian. Kuesioner ini dimaksudkan dalam rangka memperoleh data deskriptif untuk menguji hipotesis. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner tersebut kepada para pegawai. Responden diminta mengisi kuesioner sesuai dengan petunjuk yang telah tersedia.
3. Dokumentasi, teknik yang dilakukan dengan cara mengumpulkan keterangan-keterangan yang diperoleh dari dokumen organisasi yang berupa laporan-laporan, catatan yang tersedia di organisasi yang sesuai dengan permasalahan.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner dimana pertanyaan dan jawaban atau pilihan sudah tersedia dan responden tinggal memilih salah satu jawaban yang telah tersedia. Menurut Sugiyono (2009:86) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial. Untuk mengukur jawaban responden, peneliti digunakan menggunakan skala Likert sebagai berikut :



Sangat setuju	(bobot 5)
Setuju	(bobot 4)
Netral	(bobot 3)
Tidak setuju	(bobot 2)
Sangat tidak setuju	(bobot 1)

3.4 Uji Kualitas Data

Langkah-langkah yang ditempuh peneliti dalam menjamin validitas dan reliabilitas data yang diperoleh dari kuesioner sebagai berikut :

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item - total correlations*) dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Nilai korelasi diuji

apakah signifikan atau dengan taraf signifikan (α) 0,05 atau 5%. Menguji apakah masing – masing indikator valid atau tidak, dapat dihitung dengan membandingkan antara nilai r hitung dengan nilai r tabel, jika nilai r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2013:45).

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:41). Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji reliabilitas adalah dengan menggunakan SPSS dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* (α). Untuk menguji reliabilitas dapat dihitung dengan rumus *Alpha* (α). Menurut Arikunto (2002 : 171) rumus *Alpha* adalah sebagai berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \delta t^2}{\delta t} \right)$$

Keterangan :

- r = reliabilitas instrumen
- k = banyaknya butir pertanyaan
- δt^2 = skor nilai jawaban responden pertanyaan
- $\sum \delta t^2$ = total skor nilai jawaban responden

Kriteria uji reliabilitas instrument menggunakan *Cronbach Alpha* (α) $>$ 0,60 Nunnally (1967: dalam Ghozali, 2013:42).

Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel pada penelitian ini:

Tabel 3.1
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Correted item Total Correlation	Hasil	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (X1)	X1_1	0.509	Valid	0.823 (reliabel)
	X1_2	0.610	Valid	
	X1_3	0.401	Valid	
	X1_4	0.585	Valid	
	X1_5	0.702	Valid	
	X1_6	0.519	Valid	
	X1_7	0.415	Valid	
	X1_8	0.642	Valid	
Gaya Kepemimpinan (X2)	X2_1	0.601	Valid	0.864 (reliabel)
	X2_2	0.624	Valid	
	X2_3	0.466	Valid	
	X2_4	0.618	Valid	
	X2_5	0.753	Valid	
	X2_6	0.548	Valid	
	X2_7	0.607	Valid	
	X2_8	0.563	Valid	
	X2_9	0.607	Valid	
Lingkungan kerja (X3)	X3_1	0.452	Valid	0.920 (reliabel)
	X3_2	0.447	Valid	
	X3_3	0.483	Valid	
	X3_4	0.315	Valid	
TPP (X4)	X4_1	0.190	Tidak valid	0.549 (kurang reliabel)
	X4_2	0.139	Tidak valid	
	X4_3	0.442	Valid	
	X4_4	0.323	Valid	
	X4_5	0.577	Valid	
Kinerja Pegawai (Y)	Y_1	0.664	Valid	0.870 (reliabel)
	Y_2	0.645	Valid	
	Y_3	0.574	Valid	
	Y_4	0.454	Valid	
	Y_5	0.548	Valid	
	Y_6	0.656	Valid	
	Y_7	0.803	Valid	
	Y_8	0.871	Valid	

Sumber : kuesioner diolah, lampiran 3.

Hasil perhitungan validitas menunjukkan bahwa item pernyataan untuk variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai dinyatakan semua valid karena mempunyai *corrected item total correlation* yang lebih besar dari r_{tabel} (0,3). Sedangkan variabel tunjangan perbaikan penghasilan ada dua pertanyaan yang tidak valid, sehingga harus dihilangkan dan hanya menggunakan 3 pertanyaan yang valid.

Untuk koefisien alfa dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing indikator dalam variabel-variabel penelitian dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2013:111). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Apabila hasil diagram plot menunjukkan adanya kemencengan dalam penyebaran data atau keraguan dalam menginterpretasi hasil, maka dapat dilakukan dengan uji uji *Kolmogorov Smirnov* (K-S), dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Apabila nilai probabilitas $>$ nilai $\alpha = 0,05$ maka data terdistribusi secara normal
- b. Apabila nilai probabilitas $<$ nilai $\alpha = 0,05$ maka data tidak terdistribusi secara normal

2. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas berkorelasi maka variabel – variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas = 0. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Menurut Ghozali (2013:91) cara mendeteksi terhadap adanya multikolinieritas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya *variance inflation factor* (VIF), pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu nilai $VIF \leq 10$.
- b. Besarnya *tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu nilai $tolerance \geq 0,1$.

3. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui model regresi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual pengamatan yang

lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. (Ghozali, 2013:105).

Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi dengan cara melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Dasar analisis :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebarkan di atas dan di bawah adalah angka nol pada sumbu Y, maka tidak ada heteroskedastisitas (Ghozali, 2013:105).

3.5.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel - variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2013:83).

3.5.3 Uji t

Uji t yaitu alat analisis untuk mengetahui apakah variabel bebas secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terikat. Adapun langkah-langkah untuk uji t adalah:

1) Perumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a)

H_0 = variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H_a = variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

2) Nilai kritis dengan *level of significant* = 5%

3) Penentuan kriteria penerimaan dan penolakan.

H_0 diterima jika : sig > 0,05

H_0 ditolak jika : sig < 0,05

3.5.4 Uji F

Uji F yaitu alat analisis untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terikat. Adapun langkah-langkah untuk uji t adalah:

1) Perumusan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatifnya (H_a)

H_0 = variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H_a = variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

2) Nilai kritis dengan *level of significant* = 5%

3) Penentuan kriteria penerimaan dan penolakan.

H_0 diterima jika : $\text{sig} > 0,05$

H_0 ditolak jika : $\text{sig} < 0,05$



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara yang berjumlah 38 orang, jumlah tersebut terdiri dari : Sub Bagian Tata Usaha 8 orang pegawai, Seksi KESBANGPOL 7 orang pegawai, Seksi Pol PP 11 orang pegawai dan Seksi PMK berjumlah 12 orang pegawai, yang akan disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja

1. Jenis kelamin responden

Jenis kelamin responden penelitian ini dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu laki-laki dan perempuan. Jumlah dan presentase dari masing-masing kelompok adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-laki	31	81.5
2.	Perempuan	7	18.5
Total		38	100

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Data pada Tabel 4.1 diketahui bahwa dari 38 responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 31 orang dengan presentase 81.5%, dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 7 orang dengan presentase 18,5%.

Jumlah tersebut terdiri dari : Sub Bagian Tata Usaha 5 orang pegawai laki-laki dan 3 orang pegawai perempuan, Seksi KESBANGPOL 5 orang pegawai laki-laki dan 2 orang pegawai perempuan, Seksi Pol PP 10 orang pegawai laki-laki dan 1 orang pegawai perempuan sedangkan Seksi PMK 12 orang Semuanya pegawai yang berjenis kelamin laki-laki. Jadi secara keseluruhan ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara lebih banyak pegawai laki-laki.

2. Usia responden

Usia responden penelitian ini dikelompokkan menjadi empat kelompok. Jumlah dan presentase dari masing-masing kelompok adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Jumlah	Presentase
1.	Kurang dari 30 tahun	12	31.5
2.	Antara 30-40 tahun	21	55.3
3.	Antara 41-50 tahun	5	13.2
4.	Lebih dari 50 tahun	-	-
	Total	38	100

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Data pada Tabel 4.2 diketahui dari 38 responden, kebanyakan responden penelitian ini berusia antara 30 – 40 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau 55.3%. Artinya responden penelitian didominasi oleh pegawai yang memiliki usia dewasa.

3. Tingkat pendidikan responden

Tingkat pendidikan penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga tingkat pendidikan. Jumlah dan presentase dari masing-masing tingkatan pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1.	SMA	26	68.5
2.	Diploma	1	2.6
3.	S1	11	28.9
	Total	38	100

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

Data pada Tabel 4.3 diketahui kebanyakan responden penelitian ini memiliki tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 26 orang atau 68.5%. Artinya pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara yang menjadi responden penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki tergolong masih rendah.

4. Lama bekerja responden

Lama bekerja responden penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga kelompok. Jumlah dan presentase dari masing-masing kelompok adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama bekerja	Jumlah	Presentase
1.	Kurang dari 2 tahun	-	-
2.	Antara 2-5 tahun	10	26.4
3.	Lebih dari 5 tahun	28	73.6
	Total	38	100

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Data pada Tabel 4.4 diketahui dari 38 responden, bahwa kebanyakan responden penelitian ini memiliki pengalaman kerja atau telah bekerja lebih dari 5 tahun yaitu sebanyak 28 orang atau 73,6%. Ini menunjukkan bahwa pegawai telah mengenal seluk beluk terkait tempatnya bekerja dan pekerjaan yang dijalankannya.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

1. Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel budaya organisasi, sebagai berikut :

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
1	Instansi tempat saya bekerja memiliki budaya untuk memberdayakan pegawai yang ada	STS	-	-	3,78
		TS	3	7.9	
		N	10	26.3	
		S	17	44.7	
		SS	8	21.1	
2	Instansi tempat saya bekerja memanfaatkan potensi sumber daya manusia dengan optimal	STS	1	2.6	3,60
		TS	5	13.2	
		N	6	15.8	
		S	22	57.9	
		SS	4	10.5	
3	Instansi tempat saya bekerja konsisten dengan pelayanan yang diberikan	STS	-	-	4,07
		TS	-	-	
		N	3	7.9	
		S	29	76.3	
		SS	6	15.8	
4	Instansi tempat saya bekerja konsisten dengan prestasi yang telah diraihinya	STS	-	-	4,18
		TS	1	2.6	
		N	4	10.5	
		S	20	52.6	
		SS	13	34.2	
5	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja memiliki	STS	-	-	3,78
		TS	1	2.6	

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
	kemampuan untuk bekerja dengan baik	N	10	26.3	
		S	23	60.5	
		SS	4	10.5	
6	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja memiliki semangat kerja untuk kemajuan organisasi	STS	-	-	4,02
		TS	1	2.6	
		N	5	13.2	
		S	24	63.2	
		SS	8	21.1	
7	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja memahami dengan baik tujuan organisasi	STS	-	-	4,21
		TS	1	2.6	
		N	4	10.5	
		S	19	50.0	
		SS	14	36.8	
8	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja komitmen dalam menjalankan visi dan misi organisasi	STS	-	-	3,68
		TS	4	10.5	
		N	9	23.7	
		S	20	52.6	
		SS	5	13.2	

Sumber : Data Primer Diolah, Lampiran 5

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi yang menunjukkan bahwa dari 8 pertanyaan yang berkaitan dengan budaya organisasi di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, skor yang paling rendah sebesar 3,60 yaitu mengenai kebiasaan instansi tempat bekerja yang memanfaatkan potensi sumber daya manusia dengan optimal. Artinya bahwa pemanfaatan potensi sumber daya belum dilakukan secara baik dan masih ada sumber daya manusia yang bekerja kurang optimal karena tidak ditempatnya sesuai dengan kemampuan serta ketrampilan yang dimilikinya.

Skor tertinggi mengenai variabel budaya organisasi adalah sebesar 4,21 yaitu mengenai kebiasaan pegawai yang ada di Instansi

tempat bekerja memahami dengan baik tujuan organisasi. Artinya bahwa pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara memiliki pemahaman yang baik terkait dengan tujuan organisasi.

2. Tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
1	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda adalah seorang pekerja keras	STS	-	-	4,02
		TS	3	7.9	
		N	2	5.3	
		S	24	63.2	
		SS	9	23.7	
2	Pimpinan sering menentukan kebijakan organisasi tanpa melibatkan bawahan	STS	-	-	3,96
		TS	2	5.3	
		N	2	5.3	
		S	29	76.3	
		SS	5	13.2	
3	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda lebih banyak melakukan komunikasi satu arah (hanya memberikan instruksi)	STS	-	-	4,13
		TS	1	2.6	
		N	3	7.9	
		S	24	63.2	
		SS	10	26.3	
4	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda membagi beban instansi dengan bagian lain	STS	1	2.6	4,23
		TS	-	-	
		N	1	2.6	
		S	23	60.5	
		SS	13	34.2	
5	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda memberikan kepercayaan yang tinggi	STS	-	-	3,97
		TS	5	13.2	
		N	1	2.6	

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
	kepada bawahan	S	22	57.9	
		SS	10	26.3	
6	Pimpinan sering melakukan komunikasi secara terbuka dengan bawahan (senang berdiskusi baik formal maupun non formal)	STS	-	-	4,10
		TS	3	7.9	
		N	4	10.5	
		S	17	44.7	
		SS	14	36.8	
7	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda menyerahkan sepenuhnya tanggung jawabnya kepada bawahannya	STS	-	-	4,05
		TS	1	2.6	
		N	5	13.2	
		S	23	60.5	
		SS	9	23.7	
8	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda menerima semua masukan bawahan	STS	-	-	4,13
		TS	1	2.6	
		N	2	5.3	
		S	26	68.4	
		SS	9	23.7	
9	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda memiliki keramahan kepada bawahan	STS	-	-	4,05
		TS	2	5.3	
		N	3	7.9	
		S	24	63.2	
		SS	9	23.7	

Sumber : Data Primer Diolah, Lampiran 5

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa dari 9 pertanyaan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, skor yang paling rendah sebesar 3,96 yaitu mengenai kebiasaan pimpinan sering menentukan kebijakan organisasi tanpa melibatkan bawahan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan kebijakan masih dinilai masih rendah, sehingga kebijakan yang diambil murni berasal dari atasan.

Skor tertinggi mengenai variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 4,23 yaitu mengenai pimpinan di Instansi tempat kerja sering membagi beban perusahaan dengan bagian lain. Artinya, pimpinan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara membiasakan diri untuk saling berbagi tugas dengan bidang lain sesuai dengan pekerjaannya. Ini menunjukkan tingkat relasi antar bagian tergolong cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

3. Tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel lingkungan kerja, sebagai berikut :

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
1	Instansi tempat saya bekerja memiliki lingkungan kerja yang rapi	STS	-	-	4,00
		TS	1	2.6	
		N	8	21.1	
		S	19	50.0	
		SS	10	26.3	
2	Instansi tempat saya bekerja memiliki fasilitas yang mendukung pekerjaan	STS	-	-	4,05
		TS	-	-	
		N	1	2.6	
		S	33	86.8	
		SS	4	10.5	
3	Instansi tempat saya bekerja tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja	STS	-	-	4,10
		TS	-	-	
		N	-	-	

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
		S	34	89.5	
		SS	4	10.5	
4	Instansi tempat saya bekerja memberikan rasa nyaman dan bangga dalam bekerja	STS	-	-	4,05
		TS	2	5.3	
		N	2	5.3	
		S	26	68.4	
		SS	8	21.1	

Sumber : Data Primer Diolah, Lampiran 5

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja yang menunjukkan bahwa dari 4 pertanyaan yang berkaitan dengan lingkungan kerja di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, skor yang paling rendah sebesar 4,00 yaitu instansi tempat bekerja memiliki lingkungan kerja yang rapi. Artinya lingkungan kerja cukup menunjang pekerjaan dan masih perlu adanya peningkatan lingkungan kerja yang kondusif.

Skor tertinggi mengenai variabel lingkungan kerja adalah sebesar 4,10 yaitu mengenai instansi tempat bekerja tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Artinya, lingkungan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara cukup bervariasi dan tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja.

4. Tanggapan responden terhadap variabel tunjangan perbaikan penghasilan (TPP)

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel tunjangan perbaikan penghasilan, sebagai berikut :

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Tunjangan Perbaikan
Penghasilan

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
1	TPP yang diterima pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dilakukan pegawai	STS	-	-	4,10
		TS	1	2.6	
		N	5	13.2	
		S	21	55.3	
		SS	11	28.9	
2	TPP yang diterima pegawai sesuai dengan profesi pegawai dari masing-masing golongan	STS	-	-	4,31
		TS	-	-	
		N	3	7.9	
		S	20	52.6	
		SS	15	39.5	
3	TPP yang diterima pegawai sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai	STS	-	-	4,07
		TS	1	2.6	
		N	4	10.5	
		S	24	63.2	
		SS	9	23.7	

Sumber : Data Primer Diolah, Lampiran 5

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel tunjangan perbaikan penghasilan yang menunjukkan bahwa dari 3 pertanyaan yang berkaitan dengan TPP, skor yang paling rendah sebesar 4,07 yaitu TPP yang diterima pegawai sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai. Artinya bahwa pegawai masih mengharapkan adanya peningkatan TPP guna memotivasi kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Skor tertinggi mengenai variabel tunjangan perbaikan penghasilan adalah sebesar 4,31 yaitu mengenai TPP yang diterima pegawai sesuai dengan profesi pegawai dari masing-masing golongan. Ini

menunjukkan bahwa pelaksanaan TPP telah sesuai dengan peraturan dan besaran TPP disesuaikan dengan golongan kepangkatan pegawai.

5. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat diketahui distribusi jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai, sebagai berikut :

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
1	Tiap bulan bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan instansi tempat kerja	STS	-	-	4,36
		TS	-	-	
		N	1	2.6	
		S	21	55.3	
		SS	16	42.1	
2	Siap bekerja lembur apabila dibutuhkan instansi tempat kerja	STS	-	-	4,23
		TS	1	2.6	
		N	1	2.6	
		S	24	63.2	
		SS	12	31.6	
3	Terbiasa meneliti laporan pekerjaan sebelum saya serahkan ke atasan	STS	-	-	4,02
		TS	2	5.3	
		N	4	10.5	
		S	23	60.5	
		SS	9	23.7	
4	Tidak keberatan apabila harus menyelesaikan pekerjaan baru	STS	-	-	4,00
		TS	1	2.6	
		N	6	15.8	
		S	23	60.5	
		SS	8	21.1	
5	Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, selesai sesuai jadwalnya	STS	-	-	3,21
		TS	-	-	
		N	2	5.3	
		S	26	68.4	
		SS	10	26.3	
6	Selalu berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan	STS	-	-	4,34
		TS	-	-	

No	Pertanyaan	Ket.	Jumlah	%	Mean
	dengan tepat waktu	N	-	-	
		S	25	65.8	
		SS	13	34.2	
7	Mudah beradaptasi di tempat kerja yang baru	STS	-	-	4,39
		TS	-	-	
		N	-	-	
		S	23	60.5	
		SS	15	39.5	
8	Tidak kesulitan untuk bekerja sama dengan pegawai lain	STS	-	-	4,39
		TS	-	-	
		N	-	-	
		S	23	60.5	
		SS	15	39.5	

Sumber : Data Primer Diolah, Lampiran 5

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 di atas tentang tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai yang menunjukkan bahwa dari 8 pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, skor yang paling rendah sebesar 3,21 yaitu mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, selesai sesuai jadwalnya. Artinya ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dinilai masih kurang sesuai dan perlu adanya peningkatan kinerja pegawai.

Skor tertinggi mengenai variabel kinerja pegawai adalah sebesar 4,39 yaitu mengenai kemudahan dalam beradaptasi di tempat kerja yang baru dan tidak kesulitan untuk bekerja sama dengan pegawai lain. Artinya, pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara memiliki kemampuan adaptasi dan kerjasama yang tergolong baik guna menunjang pekerjaannya.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui hal tersebut dapat menggunakan uji *kolmogorov smirnov* (K-S). Apabila nilai probabilitas > nilai $\alpha = 0,05$ maka data terdistribusi secara normal dan apabila nilai probabilitas < nilai $\alpha = 0,05$ maka data tidak terdistribusi secara normal. Tabel 4.10 merupakan hasil uji normalitas :

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0014828
	Std. Deviation	1.45882322
Most Extreme Differences	Absolute	0.127
	Positive	0.127
	Negative	-0.087
Test Statistic		0.127
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.126 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Lampiran 6

Berdasarkan hasil uji normalitas yang terdapat pada Tabel 4.10 di atas bahwa nilai *Assymp Sig* sebesar 0,126 lebih besar dari 0,05;

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang akan dianalisis terdistribusi normal.

2. Uji multikolonieritas

Multikolonieritas adalah korelasi tinggi yang terjadi antara variabel bebas satu dengan variabel bebas lainnya. Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Nilai tolerance $< 0,10$ dan nilai VIF > 10 maka dikatakan bahwa ada multikolonieritas antar variabel *independent* dalam model regresi. Berikut disajikan hasil uji multikolonieritas seperti tertera pada Tabel 4.11

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolonieritas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Budaya organisasi	0.622	1.608
Gaya kepemimpinan	0.302	3.306
Lingkungan kerja	0.567	1.762
TPP	0.523	1.911

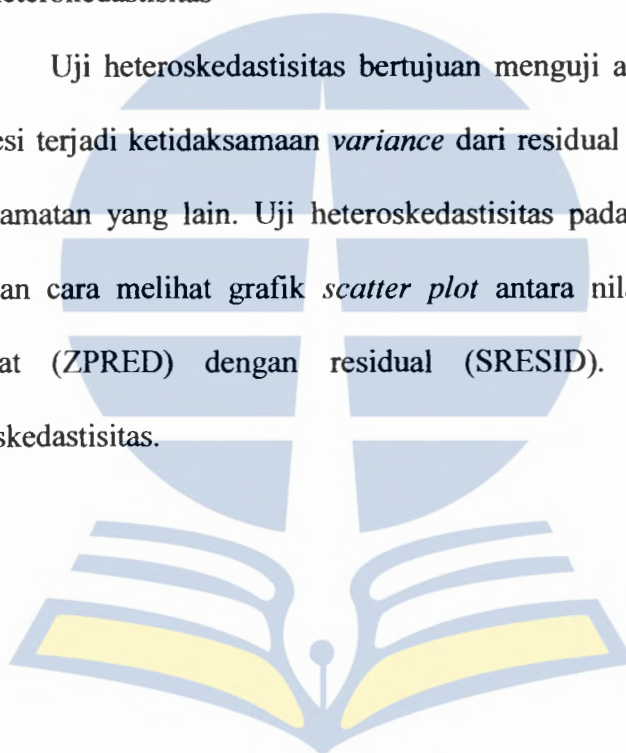
Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Lampiran 6

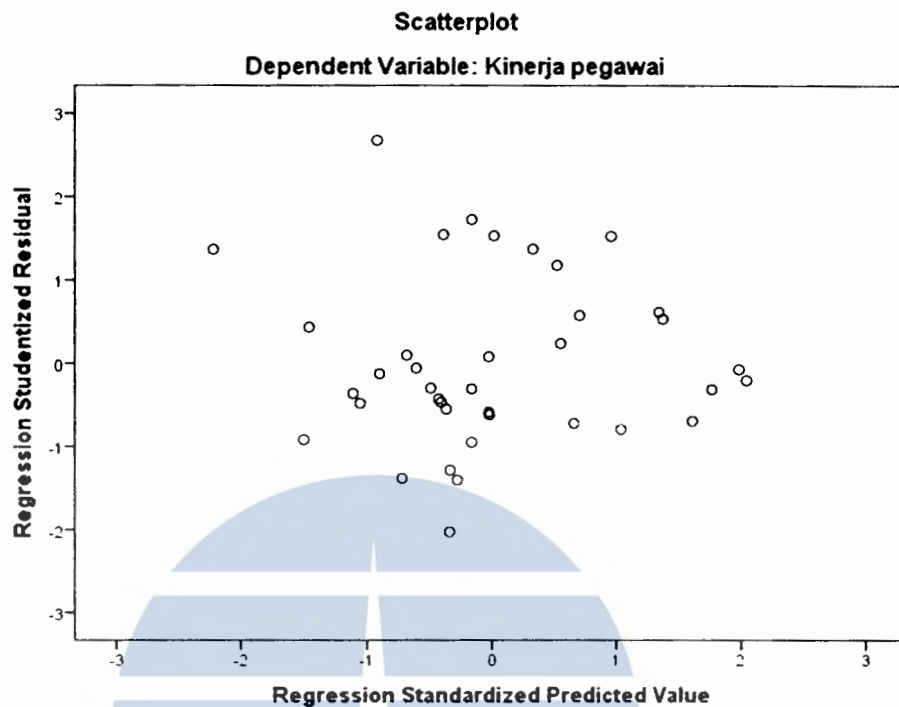
Berdasarkan hasil uji multikolonieritas di atas bahwa hasil perhitungan nilai tolerance dari masing-masing variabel *independent* yaitu budaya organisasi (X_1) = 0,622; gaya kepemimpinan (X_2) = 0,302; lingkungan kerja (X_3) = 0,567; tunjangan perbaikan penghasilan/ TPP (X_4) = 0,523; nilai toleransi $> 0,10$ yang berarti tidak ada korelasi antar

variabel *independent*. Hasil perhitungan VIF dari masing-masing variabel independent yaitu sebesar budaya organisasi (X_1) = 1,608; gaya kepemimpinan (X_2) = 3,306; lingkungan kerja (X_3) = 1,762; tunjangan perbaikan penghasilan (X_4) = 1,991; nilai VIF lebih kecil dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independent dalam model regresi.

3. Uji heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas pada data ini dilakukan dengan cara melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Berikut hasil uji hetoskedastisitas.





Gambar 4.1 *Scatter Plot* Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Lampiran 7.

Dari scatter plot gambar 4.1 menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebur di atas dan di bawah adalah angka nol pada sumbu Y, maka tidak ada heteroskedastisitas.

4.2.2 Analisa Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien korelasi adalah untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Tabel 4.12
Analisa Koefisien Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0.905	0.818	0.796

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Lampiran 8

Berdasarkan tabel di atas diketahui besarnya koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,905 dan mendekati angka +1; hal ini berarti menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Untuk analisis koefisien determinasi (R^2) adalah 0,818 artinya perubahan kinerja pegawai (Y) mampu diterangkan oleh perubahan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan tunjangan perbaikan penghasilan secara bersama-sama sebesar 81,8%. Sementara sisanya yaitu sebesar 18,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

4.2.3 Pengujian secara Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis ini dimaksudkan untuk mengetahui sebuah tafsiran parameter secara bersama-sama, yang artinya seberapa besar pengaruh dari variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan terhadap variabel kinerja pegawai secara bersama.

Tabel 4.13
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	354.250	4	88.563	37.125	0.000
	Residual	78.723	33	2.386		
	Total	432.974	37			

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Lampiran 7

Langkah-langkah pengujian :

1. $H_0 : b_{1,2,3,4} = 0$; artinya variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
 $H_a : b_{1,2,3,4} > 0$; artinya variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis, yaitu :
 - $Sig < 0,05$ maka H_0 ditolak
 - $Sig \geq 0,05$ maka H_0 diterima

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 37,125$ dengan tingkat kesalahan 0,000 ($0,000 < 0,05$) maka hipotesis penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a diterima artinya bahwa secara keseluruhan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan tunjangan perbaikan penghasilan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

4.2.4 Uji Parsial (Uji t)

Uji t ini juga disebut dengan uji parsial, pengujian ini bertujuan untuk menguji signifikansi hasil dari uji regresi linier berganda. Pembuktian hipotesis ini yaitu dengan memperhatikan nilai t hitung dan signifikan. Untuk uji t didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.14
Hasil Uji t

Model	t	Sig.	Keterangan
Budaya organisasi	2.324	0.026	Signifikan
Gaya kepemimpinan	2.198	0.035	Signifikan
Lingkungan kerja	2.123	0.041	Signifikan
Tunjangan perbaikan penghasilan	3.919	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Lampiran 7

Langkah-langkahnya :

1. $H_0 : b_1...b_4 = 0$ artinya, variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

$H_a : b_1...b_4 > 0$ artinya, variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

2. $\alpha = 0,05$

Berdasarkan hasil nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi sebesar 2,324 dengan tingkat signifikan t sebesar 0,026 lebih kecil dari 0,05 ($0,026 < 0,05$) maka hipotesis penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Hipotesis yang menyatakan menerima H_a menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Berdasarkan hasil nilai t_{hitung} variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,198 dengan tingkat signifikan t sebesar 0,035 lebih kecil dari 0,05 ($0,035 < 0,05$) maka hipotesis penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Hipotesis yang menyatakan menerima H_a menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan

secara partial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Berdasarkan hasil nilai t_{hitung} variabel lingkungan kerja sebesar 2,123 dengan tingkat signifikan t sebesar 0,041 lebih kecil dari 0,05 ($0,041 < 0,05$) maka hipotesis penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Hipotesis yang menyatakan menerima H_a menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja secara partial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Berdasarkan hasil nilai t_{hitung} variabel tunjangan perbaikan penghasilan sebesar 3,919 dengan tingkat signifikan t sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka hipotesis penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a . Hipotesis yang menyatakan menerima H_a menunjukkan bahwa variabel tunjangan perbaikan penghasilan secara partial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis dengan uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Artinya bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi pada pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara maka kinerja pegawai juga

semakin baik dan, sebaliknya apabila budaya organisasi tidak dijalankan dengan baik maka kinerja pegawai pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara juga semakin menurun.

Berdasarkan analisis deskripsi juga diketahui bahwa tanggapan responden yang nilainya masih rendah terkait dengan variabel budaya organisasi di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, yaitu mengenai kebiasaan instansi tempat bekerja yang memanfaatkan potensi sumber daya manusia dengan optimal. Artinya bahwa pemanfaatan potensi sumber daya belum dilakukan secara baik dan masih ada sumber daya manusia yang bekerja kurang optimal karena tidak ditempatnya sesuai dengan kemampuan serta ketrampilan yang dimilikinya.

Untuk pelaksanaan budaya organisasi yang telah berjalan dengan baik yaitu mengenai kebiasaan pegawai yang ada di Instansi tempat bekerja memahami dengan baik tujuan organisasi. Artinya bahwa pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara memiliki pemahaman yang baik terkait dengan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Ilham dan Marnis (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan

membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui *training*, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi instansi maupun pegawai.

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain - lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan zaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi berpengaruh pada kinerja, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono, 2003:42).

Hasil penelitian ini juga diperkuat dari hasil wawancara dari 15 orang masyarakat Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, terkait dengan budaya organisasi yang ada pada kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung, skor tertinggi yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Kesimpulan Wawancara Terkait Budaya Organisasi

Item pertanyaan	Jawaban	
	Apakah pegawai telah memahami tujuan instansi	Paham 9 (60%)
Apakah pegawai mampu menjalankan tujuan instansi	Telah dijalankan 8 (53%)	Belum dijalankan 7 (47%)

Sumber: hasil wawancara, diolah, 2016

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa budaya organisasi yang memiliki skor tertinggi adalah terkait dengan tujuan organisasi, dimana diketahui bahwa pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar atau 60 % telah paham dan sisanya belum paham. Untuk pelaksanaan atau implementasi dari tujuan instansi, menunjukkan bahwa sebagian besan atau 53% menyatakan telah menjalankan dan sisanya masih belum menjalankan dengan baik.

4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis dengan uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Artinya bahwa semakin sesuai gaya

kepemimpinan yang diterapkan maka kinerja pegawai juga semakin baik, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan kurang sesuai dengan harapan pegawai, maka kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara juga semakin menurun.

Berdasarkan analisis deskripsi diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan yang masih memiliki nilai terendah yaitu mengenai kebiasaan pimpinan sering menentukan kebijakan organisasi tanpa melibatkan bawahan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan kebijakan masih dinilai masih rendah, sehingga kebijakan yang diambil murni berasal dari atasan.

Gaya kepemimpinan yang telah berjalan dengan baik adalah terkait dengan pimpinan di Instansi tempat kerja sering membagi beban instansi dengan bagian lain. Artinya, pimpinan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara membiasakan diri untuk saling berbagi tugas dengan bidang lain sesuai dengan pekerjaannya. Ini menunjukkan tingkat relasi antar bagian tergolong cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nicko (2014), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana

caranya seseorang memimpin hingga dapat membawa kelompok kerja ke arah keberhasilan yang maksimal.

Menurut Sunarcaya (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Thoha (2010) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dari hasil wawancara 15 orang masyarakat, terkait Gaya Kepemimpinan yang ada pada Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, skor tertinggi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Kesimpulan Wawancara Terkait Gaya kepemimpinan

Item pertanyaan	Jawaban	
	Apakah pimpinan berbagi tugas dengan bawahannya	Ya 12 (80%)
Apakah pimpinan dinilai adil dalam membagi beban kerja	Adil 11 (73%)	Tidak adil 4 (27%)

Sumber: hasil wawancara, diolah, 2016

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang memiliki skor tertinggi adalah terkait dengan gaya pimpinan dalam membagi beban kerja kepada bawahannya, dimana

diketahui bahwa 80 % menyatakan bahwa pimpinan dalam memimpin instansi telah membagi beban kerja kepada bawahannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk pembagian kerja yang dinilai adil, menunjukkan bahwa 73% menyatakan telah adil dan bawahannya merasa tidak keberatan dengan sistem pembagian beban kerja selama ini.

4.3.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis dengan uji t menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Artinya bahwa lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja, sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang memberikan kenyamanan maka akan berdampak pada rendahnya kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel lingkungan kerja yang nilainya masih rendah adalah instansi tempat bekerja memiliki lingkungan kerja yang rapi. Artinya lingkungan kerja cukup menunjang pekerjaan dan masih perlu adanya peningkatan lingkungan kerja yang kondusif. Untuk lingkungan kerja yang telah berjalan dengan baik yaitu mengenai instansi tempat bekerja tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Artinya, lingkungan di Kantor

KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara cukup bervariasi dan tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nicko (2014), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila lingkungan kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan pada penelitian Gusti (2014), menunjukkan bahwa lingkungan dan motivasi kerja berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan; dan variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah lingkungan kerja.

Dalam hal ini secara umum lingkungan kerja mempunyai peranan penting untuk meningkatkan atau bahkan menurunkan kinerja pegawai. Pegawai akan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja apabila lingkungan kerjanya nyaman, aman dan kondusif. Sebaliknya pegawai tidak akan bersemangat dan tidak akan termotivasi jika lingkungan kerjanya tidak nyaman, aman, kondusif dan cenderung akan terjadi konflik. Selain itu adalah menciptakan perasaan aman, dan tenang bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Adanya peningkatan ketenangan jiwa dan berkontribusi dalam merealisasikan tujuan, masing-masing pegawai akan merasa bahwa tanggung jawab pegawai berada dipundaknya, dan bergantung pada upaya dan kesungguhannya dalam menunaikan kerja, serta

menunjukkan kinerja yang optimal dengan segala potensi yang dimilikinya dan tetap menjaga kemuliaan diantara manusia.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dari hasil wawancara 15 orang masyarakat terkait lingkungan kerja pegawai pada Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, terkait dengan skor tertinggi yang mempengaruhi lingkungan kerja, sebagai berikut:

Tabel 4.17
Kesimpulan Wawancara Terkait Lingkungan Kerja

Item pertanyaan	Jawaban	
Apakah tempat kerja pegawai nyaman	Nyaman 14 (93%)	Belum nyaman 1 (7%)
Apakah pegawai mampu menghilangkan rasa jenuh dalam bekerja	Mampu 8 (53%)	Belum mampu 7 (47%)

Sumber: hasil wawancara, diolah, 2016

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa lingkungan kerja yang memiliki skor tertinggi adalah terkait dengan lingkungan kerja yang dapat menyebabkan pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa 93% diperkirakan pegawai merasa nyaman dalam bekerja atau melaksanakan tugasnya dan 53% diperkirakan pegawai merasa mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dalam bekerja atau dalam melaksanakan pekerjaannya.

4.3.4 Pengaruh Tunjangan Perbaikan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis dengan uji t menunjukkan bahwa tunjangan perbaikan penghasilan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Artinya bahwa besar kecilnya TPP yang diterima pegawai mampu mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel tunjangan perbaikan penghasilan yang memiliki nilai terendah adalah TPP yang diterima pegawai sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai. Artinya bahwa pegawai masih mengharapkan adanya peningkatan TPP guna memotivasi kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara. Untuk tunjangan perbaikan penghasilan yang dinilai terbaik adalah mengenai TPP yang diterima pegawai sesuai dengan profesi pegawai dari masing-masing golongan. Ini menunjukkan bahwa pelaksanaan TPP telah sesuai dengan peraturan dan besaran TPP disesuaikan dengan golongan kepangkatan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susilawati (2014), penilaian tunjangan perbaikan penghasilan berpengaruh signifikan terhadap tingkat efektivitas kinerja pegawai. Menurut Gomes

(2003:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi dan efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Kinerja pegawai merupakan sinergi dari sejumlah faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Untuk menjaga kelangsungan organisasi serta SDM yang ada didalamnya perlu dilakukan evaluasi pegawai. Kompensasi dan evaluasi pegawai merupakan dua sisi yang bertalian erat.

Menurut Ambar (2009:45), kompensasi dan evaluasi hubungannya sangat erat karena pemberian kompensasi yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam tenaga kerja supaya dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Bagi pemerintah kompensasi mempengaruhi ekonomi makro seperti tingkat inflasi, pengangguran, daya beli serta perkembangan ekonomi, politik dan sosial. Dimana upah dilihat dari jumlah pajak yang diterima pemerintah dan kemampuannya untuk memberikan layanan publik bagi warga negaranya. Seperti kompensasi yang ikut mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan dengan salah satu tujuannya yaitu semakin tinggi organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi dapat menunjukkan semakin suksesnya organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dari hasil wawancara 15 orang masyarakat terkait dengan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) yang telah diterima oleh pegawai pada Kantor KESBANGPOL, POL PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara, terkait dengan skor

tertinggi yang mempengaruhi tunjangan perbaikan penghasilan, sebagai berikut:

Tabel 4.18
Kesimpulan Wawancara Terkait Tunjangan Perbaikan Penghasilan

Item pertanyaan	Jawaban	
	Apakah TPP telah sesuai dengan aturan pemerintah	Sesuai 13 (87%)
Apakah pegawai merasa terbantu dengan adanya TPP	Terbantu 15 (100%)	Belum terbantu 0 (0%)

Sumber: hasil wawancara, diolah, 2016

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa tunjangan perbaikan penghasilan yang memiliki skor tertinggi adalah terkait TPP yang diterima pegawai sesuai dengan profesi pegawai dari masing-masing golongan, dimana 87% menyatakan bahwa TPP yang diterima pegawai telah sesuai dengan aturan pemerintah. Selain itu, diketahui bahwa 100% memberikan pendapat bahwa TPP sangat membantu pegawai dalam memenuhi kebutuhannya, hal ini bisa dibukti dengan keberadaan TPP dapat mempengaruhi tingkat daya beli para pegawai.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Dalam Penelitian ini tidak terlepas dari kelemahan dan keterbatasan pada saat dalam pelaksanaan penelitian, analisis penelitian maupun dalam pembahasan hasil penelitian. Ada beberapa hal yang menjadi catatan terkait dengan keterbatasan penelitian ini, diantaranya :

Obyek penelitian ini hanya fokus pada kantor KESBANGPOL, Pol PP dan PMK Kabupaten Tana Tidung Kalimantan Utara.

Adanya kendala yang berkaitan dengan kondisi responden pada saat menjawab kuesioner yang dibagikan, Adanya kesibukan karena pekerjaan yang dapat mempengaruhi jawaban responden sehingga memungkinkan belum dapat menggambarkan fenomena yang terjadi sesungguhnya.

Kuesioner yang bersifat tertutup memungkinkan responden kurang dapat mengungkapkan pendapatnya atas pernyataan pada kuesioner, sehingga belum dapat menggambarkan fenomena yang terjadi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Artinya bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi pada pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung maka kinerja pegawai juga semakin baik dan, sebaliknya apabila budaya organisasi tidak dijalankan dengan baik maka kinerja pegawai pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung juga semakin menurun.
2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Artinya bahwa semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan maka kinerja pegawai juga semakin baik, sebaliknya apabila gaya kepemimpinan kurang sesuai dengan harapan pegawai, maka kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung juga semakin menurun.
3. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

Artinya bahwa lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja, sebaliknya apabila lingkungan kerja kurang memberikan kenyamanan maka akan berdampak pada rendahnya kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

4. Tunjangan perbaikan penghasilan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung. Artinya bahwa besar kecilnya TPP yang diterima pegawai mampu mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka berikut ini ada beberapa hal yang dapat disarankan yaitu:

1. Untuk meningkat kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung, maka dapat dilakukan dengan cara meningkatkan budaya organisasi. Budaya organisasi yang dirasakan masih kurang berjalan dengan baik adalah terkait dengan kebiasaan instansi tempat bekerja yang memanfaatkan potensi sumber daya manusia dengan optimal. Artinya bahwa pemanfaatan potensi sumber daya belum dilakukan secara baik dan masih ada sumber daya manusia yang bekerja kurang optimal karena tidak ditempatnya sesuai dengan kemampuan serta ketrampilan yang dimilikinya. Untuk ke depannya perlu adanya pengoptimalan kinerja SDM sesuai dengan

kompetensi yang dimilikinya, SDM yang menempati pekerjaan berdasarkan kompetensinya akan lebih baik dalam bekerja.

2. Untuk meningkat kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung juga perlu memperhatikan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang dirasakan masih kurang sesuai dengan harapan bawahan adalah pimpinan sering menentukan kebijakan organisasi tanpa melibatkan bawahan. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan kebijakan masih dinilai masih rendah, sehingga kebijakan yang diambil murni berasal dari atasan. Untuk kedepannya, perlu adanya keterlibatan bawahan dalam pelibatan pengambilan keputusan, di mana bawahan diminta aspirasinya untuk kemajuan institusi.
3. Untuk meningkat kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung dapat dilakukan dengan memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dinilai masih rendah adalah instansi tempat bekerja memiliki lingkungan kerja yang rapi. Artinya lingkungan kerja cukup menunjang pekerjaan dan masih perlu adanya peningkatan lingkungan kerja yang kondusif. Untuk lingkungan kerja yang telah berjalan dengan baik yaitu mengenai instansi tempat bekerja tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja. Lingkungan kerja di Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung perlu ditinjau dan dievaluasi sehingga diketahui kekurangan yang dapat menghambat kinerja pegawai.
4. Untuk meningkat kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung dengan memperhatikan tunjangan perbaikan

penghasilan. TPP yang dinilai masih rendah adalah TPP yang diterima pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dilakukan pegawai dan TPP yang diterima pegawai sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai. Artinya bahwa pegawai masih mengharapkan adanya peningkatan TPP guna memotivasi kinerja pegawai di Kantor KESBANGPOL, POLPP dan PMK Kabupaten Tana Tidung.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Fathoni. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ambar Teguh Sulistiyani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi revisi 5. Jakarta: Rineka Cipta
- Danim, Sudarman. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Penerbit Rineka Cipta.
- Denison, D. R., and Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), pp. 204–223.
- Fahmi, Irfan. 2009. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi. Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, I. Donnelly. 2008. *Organisasi*. Jilid 1, Edisi kedelapan, Binarupa Aksara,. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi,. Yogyakarta.
- Gusti. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotabaru. *KINDAI Volume 10 Nomor 1, Januari – Maret 2014*.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Ilham dan Marnis. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol VII No 1 Januari 2015 .
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman pengalaman*. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE

- Kartini dan Kartono. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Malholtra Naresh K. 2006. *Marketing Research : An Applied Orientation, 4* pearso prentice Hall New Jersey.
- M.Manullang, 2005. *Dasar_Dasar Manajemen* . Gadjah Mada University Press
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad. 2004, "Survai Diagnosis Organisasional," Badan Penerbit. Universitas Diponegoro,
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Nicko. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indonesia Power Semarang.
- Nitisemito, Alex. S. 2002, *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, Penerbit Ghalia. Indonesia.
- Regina, Aditya Reza. 2010, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Jurnal Manajemen*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Richard L. Draft. 2007. *Management (manajemen)*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S dan Coulter, M. 2007. *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Penerbit PT. Indeks: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks
- Schein, Edgar H., 2002. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Fransisco
- Siagian, SP. 2002. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sigit, Soehardi. 2003. *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta: Penerbit Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Sarjana wiyata Taman siswa.

- Siswanto, Bedjo. 2000. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru, Bandung.
- Sjafri, Mangkuprawira. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama., Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi 1, Bandung: Alfabeta.
- Sunarcaya, Putu. 2008. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. *Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen*. Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Tidak Diterbitkan.
- Susilawati. 2014. Analisis Penilaian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) Pengaruhnya terhadap Tingkat Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Barat. *Publikasi Ilmiah*. Universitas Komputer Indonesia
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : Rajawali pers.
- Timpe, A Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya manusia (Kinerja/ Performance*. Cet. 4. Jakarta, PT Elek media Koputindo.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Garfindo Persada
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Salemba Empat
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin, Martinis dan Maisah. 2010. *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Persada. Press.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN,
LINGKUNGAN KERJA, DAN TUNJANGAN PERBAIKAN
PENGHASILAN (TPP) TERHADAP KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL PADA KANTOR KESBANGPOL, POLPP
DAN PMK KABUPATEN TANA TIDUNG**

PENGANTAR

Bapak/Ibu/Sdr yang terhormat, berkenankan saya selaku mahasiswa Universitas Terbuka untuk meminta ijin melakukan survei dan penelitian yang berhubungan dengan judul di atas. Hasil penelitian ini kiranya dapat menjadi referensi dan kajian ilmiah mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, kesediaan Bapak/Ibu/Sdr secara seksama mengisi kuesioner akan sangat membantu akurasi dan kesahihan hasil penelitian ini.

Kuesioner penelitian ini terdiri dari beberapa bagian, yaitu identitas responden dan pertanyaan dari masing-masing variabel.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu mengisi Kuesioner ini, saya menyampaikan terima kasih .

Tana Tidung,

2016
Peneliti

Petunjuk :

Berilah jawaban atas pertanyaan yang diajukan dengan menulis huruf kapital atau membubuhkan tanda cek (X) pada jawaban yang telah disediakan.

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama responden :
2. Jenis kelamin
 Laki-laki Perempuan
3. Usia
 Kurang dari 30 tahun Antara 41-50 tahun
 Antara 30-40 tahun Lebih dari 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir
 SMP Diploma S2
 SMA S1 S3

5. Lama bekerja

- Kurang dari 2 tahun Lebih dari 5 tahun
 Antara 2 – 5 tahun

II. VARIABEL PENELITIAN

Petunjuk :

- Mulai nomor berikut ini dan seterusnya, anda dapat memilih salah satu alternatif jawaban yang paling anda anggap tepat dalam merespon pertanyaan atau pernyataan yang diberikan.
- Berilah tanda cek (√) pada pilihan jawaban yang sesuai dengan kondisi usaha anda.
- Keterangan jawaban

SS	: Sangat Setuju	Skor 5
S	: Setuju	Skor 4
N	: Netral	Skor 3
TS	: Tidak Setuju	Skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	Skor 1

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X₁)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Instansi tempat saya bekerja memiliki budaya untuk memberdayakan pegawai yang ada					
2	Instansi tempat saya bekerja memanfaatkan potensi sumber daya manusia dengan optimal					
3	Instansi tempat saya bekerja konsisten dengan pelayanan yang diberikan					
4	Instansi tempat saya bekerja konsisten dengan prestasi yang telah diraihinya					
5	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik					
6	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja memiliki semangat kerja untuk kemajuan organisasi					
7	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja memahami dengan baik tujuan organisasi					
8	Pegawai yang ada di Instansi tempat saya bekerja komitmen dalam menjalankan visi dan misi organisasi					

VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN (X₂)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda adalah seorang pekerja keras					
2	Pimpinan sering menentukan kebijakan organisasi tanpa melibatkan bawahan					
3	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda lebih banyak melakukan komunikasi satu arah (hanya memberikan instruksi)					
4	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda membagi beban Instansi dengan bagian lain					
5	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda memberikan kepercayaan yang tinggi kepada bawahan					
6	Pimpinan sering melakukan komunikasi secara terbuka dengan bawahan (senang berdiskusi baik formal maupun non formal)					
7	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda menyerahkan sepenuhnya tanggung jawabnya kepada bawahannya					
8	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda menerima semua masukan bawahan					
9	Pimpinan di Instansi tempat kerja Anda memiliki keramahan kepada bawahan					

VARIABEL LINGKUNGAN KERJA (X₃)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Instansi tempat saya bekerja memiliki lingkungan kerja yang rapi					
2	Instansi tempat saya bekerja memiliki fasilitas yang mendukung pekerjaan					
3	Instansi tempat saya bekerja tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja					
4	Instansi tempat saya bekerja memberikan rasa nyaman dan bangga dalam bekerja					

VARIABEL TUNJANGAN PERBAIKAN PENGHASILAN (TPP) (X₄)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	TPP yang diterima pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dilakukan pegawai					
2	TPP yang diterima pegawai sesuai dengan profesi pegawai dari masing-masing golongan					
3	TPP yang diterima pegawai sesuai dengan prestasi yang dicapai pegawai					

VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya tiap bulan bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan instansi tempat kerja					
2	Saya siap bekerja lembur apabila dibutuhkan instansi tempat kerja					
3	Saya terbiasa meneliti laporan pekerjaan sebelum saya serahkan ke atasan					
4	Saya tidak keberatan apabila harus menyelesaikan pekerjaan baru					
5	Pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, selesai sesuai jadwalnya					
6	Saya selalu berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
7	Saya mudah beradaptasi di tempat kerja yang baru					
8	Saya tidak kesulitan untuk bekerja sama dengan pegawai lain					

Terima Kasih Atas Partisipasi Anda!

LAMPIRAN 2

DATA UJI COBA SAMPEL 30 RESPONDEN

No	Budaya Organisasi								Gaya Kepemimpinan									Lingkungan kerja				TPP					Kinerja Pegawai								
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	3	2	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	2	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	2	2	4	5	3	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	
6	2	2	4	5	3	4	5	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	4	4	3	5	4	4	5	3	2	3	4	1	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	
8	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
11	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	
12	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
14	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
16	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
17	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	1	5	2	2	4	2	2	2	2	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
19	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
21	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
23	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
24	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
25	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
30	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS DENGAN SAMPEL 30 RESPONDEN

Reliability X1

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	26.7333	15.168	.509	.809
X1_2	26.9667	13.826	.610	.795
X1_3	26.3667	17.344	.401	.820
X1_4	26.4000	15.283	.585	.797
X1_5	26.7667	14.944	.702	.783
X1_6	26.5333	15.913	.519	.806
X1_7	26.3667	16.378	.415	.819
X1_8	26.9000	14.438	.642	.788

1. Berdasarkan uji di atas diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,823; karena nilai Cronbach Alpha > 0,6; maka variabel budaya organisasi dinyatakan reliabel
2. Hasil uji validitas untuk indikator/pertanyaan dari budaya organisasi dapat diketahui dari nilai Corrected Item-Total Correlation, di mana apabila nilai Corrected Item-Total Correlation > 0,3 maka indikator/pertanyaan dinyatakan valid.
3. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa Corrected Item-Total Correlation memiliki nilai > 0,3; artinya bahwa semua indikator budaya organisasi dinyatakan valid

LAMPIRAN 4

No	Budaya Organisasi								Jlh	Mean	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00	
2	3	4	4	4	4	4	5	5	4	33	4,13
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	34	4,25
6	4	4	4	5	4	4	5	4	4	34	4,25
7	4	4	4	5	4	4	5	3	4	33	4,13
8	5	4	4	5	4	5	5	5	3	37	4,63
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	33	4,13
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	31	3,88
12	3	2	4	3	4	5	5	3	2	29	3,63
13	3	3	4	4	4	4	4	4	4	30	3,75
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
15	2	2	4	5	3	4	5	2	2	27	3,38
16	2	2	4	5	3	4	5	2	2	27	3,38
17	4	4	3	5	4	4	5	3	3	32	4,00
18	5	4	4	5	3	5	5	5	3	36	4,50
19	2	4	4	4	4	4	4	2	2	28	3,50
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	33	4,13
21	4	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3,75
22	5	5	5	5	4	5	4	4	4	37	4,63
23	5	5	5	5	5	4	4	4	4	37	4,63
24	4	4	4	3	3	3	3	4	4	28	3,50
25	4	3	5	5	4	5	5	4	3	35	4,38
26	3	4	4	4	4	3	3	3	3	28	3,50
27	3	3	3	3	3	4	4	4	4	27	3,38
28	4	1	5	2	2	4	2	2	2	22	2,75
29	4	5	5	4	5	5	5	5	5	38	4,75
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,00
31	5	4	4	5	5	4	5	5	3	37	4,63
32	4	2	4	4	4	2	4	4	4	28	3,50
33	3	2	3	3	3	3	4	3	3	24	3,00
34	3	4	4	4	4	4	3	3	3	29	3,63
35	3	3	4	4	3	3	4	3	3	27	3,38
36	3	3	4	4	3	3	4	4	4	28	3,50
37	4	4	4	4	4	4	4	3	3	31	3,88
38	4	4	4	4	3	4	3	3	3	29	3,63

No	Gaya Kepemimpinan									Jlh	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38	4,22
2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	40	4,44
3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	38	4,22
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	38	4,22
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	40	4,44
6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	4,78
7	5	5	4	5	5	3	4	4	4	39	4,33
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,89
9	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	4,22
10	4	4	4	4	2	4	4	4	2	32	3,56
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
12	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38	4,22
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
15	4	4	4	5	5	5	4	4	4	39	4,33
16	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	4,78
17	2	3	4	1	2	3	4	4	4	27	3,00
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	4,89
19	2	4	2	4	4	4	4	4	4	32	3,56
20	4	4	4	4	2	4	4	4	2	32	3,56
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3,89
22	4	4	5	5	4	5	4	4	5	40	4,44
23	4	4	5	5	4	3	3	4	4	36	4,00
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
25	4	4	3	4	4	4	2	4	4	33	3,67
26	4	4	4	4	4	2	3	4	4	33	3,67
27	4	4	4	4	4	2	3	4	4	33	3,67
28	2	2	5	4	2	4	4	4	4	31	3,44
29	5	4	4	5	5	5	5	5	5	43	4,78
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
31	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43	4,78
32	4	4	4	4	4	2	3	2	3	30	3,33
33	3	2	3	4	2	4	3	3	3	27	3,00
34	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	4,11
35	4	4	4	5	4	4	4	3	4	36	4,00
36	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	4,11
37	4	4	3	3	3	3	4	4	4	32	3,56
38	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	3,78

No	Lingkungan kerja				Jlh	Mean
	1	2	3	4		
1	3	4	4	4	15	3,75
2	4	4	4	4	16	4,00
3	3	4	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	16	4,00
5	5	4	4	5	18	4,50
6	5	4	4	4	17	4,25
7	4	4	4	5	17	4,25
8	5	5	5	5	20	5,00
9	4	4	4	4	16	4,00
10	4	4	4	4	16	4,00
11	3	4	4	4	15	3,75
12	4	4	4	4	16	4,00
13	3	4	4	4	15	3,75
14	4	4	4	4	16	4,00
15	5	4	4	5	18	4,50
16	5	4	4	4	17	4,25
17	4	4	4	5	17	4,25
18	5	5	5	5	20	5,00
19	4	4	4	2	14	3,50
20	4	4	4	4	16	4,00
21	3	2	4	4	13	3,25
22	5	4	4	4	17	4,25
23	4	4	4	4	16	4,00
24	4	4	4	4	16	4,00
25	4	4	4	3	15	3,75
26	4	4	4	2	14	3,50
27	4	4	4	4	16	4,00
28	5	4	4	4	17	4,25
29	5	5	5	5	20	5,00
30	5	4	4	4	17	4,25
31	4	5	5	5	19	4,75
32	3	4	4	3	14	3,50
33	3	4	4	4	15	3,75
34	4	4	4	4	16	4,00
35	3	4	4	4	15	3,75
36	4	4	4	4	16	4,00
37	2	4	4	4	14	3,50
38	4	4	4	4	16	4,00

No	TPP			Jlh	Mean
	1	2	3		
1	4	4	4	12	4,00
2	5	5	4	14	4,67
3	4	4	4	12	4,00
4	4	4	4	12	4,00
5	5	5	4	14	4,67
6	5	5	5	15	5,00
7	3	4	4	11	3,67
8	5	5	5	15	5,00
9	4	4	4	12	4,00
10	4	4	4	12	4,00
11	4	4	4	12	4,00
12	5	5	4	14	4,67
13	4	4	4	12	4,00
14	4	4	4	12	4,00
15	5	5	4	14	4,67
16	5	5	5	15	5,00
17	3	3	3	9	3,00
18	5	5	5	15	5,00
19	4	4	2	10	3,33
20	2	4	4	10	3,33
21	5	5	5	15	5,00
22	5	5	5	15	5,00
23	4	5	5	14	4,67
24	4	4	4	12	4,00
25	4	4	4	12	4,00
26	4	4	4	12	4,00
27	4	4	4	12	4,00
28	4	5	4	13	4,33
29	4	5	5	14	4,67
30	5	4	5	14	4,67
31	4	3	3	10	3,33
32	4	4	4	12	4,00
33	3	3	3	9	3,00
34	3	5	4	12	4,00
35	4	4	4	12	4,00
36	3	5	4	12	4,00
37	4	4	3	11	3,67
38	4	4	4	12	4,00

No	Kinerja Pegawai								Jlh	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	5	4	5	5	4	4	5	4	36	4,50
2	5	5	4	4	4	5	5	5	37	4,63
3	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4,13
4	5	4	4	4	4	4	4	4	33	4,13
5	5	4	4	3	5	5	5	5	36	4,50
6	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4,88
7	4	5	4	4	4	4	4	4	33	4,13
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,00
9	5	4	5	4	4	4	4	4	34	4,25
10	4	4	4	4	4	5	5	5	35	4,38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
12	5	5	4	4	4	5	5	5	37	4,63
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
15	5	4	4	3	5	5	5	5	36	4,50
16	5	5	5	4	5	5	5	5	39	4,88
17	4	2	4	4	4	4	4	4	30	3,75
18	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,00
19	2	4	2	4	4	4	4	4	28	3,50
20	4	4	4	4	4	5	5	5	35	4,38
21	5	4	4	5	3	5	5	5	36	4,50
22	5	5	4	5	5	5	5	5	39	4,88
23	4	5	5	4	5	4	4	4	35	4,38
24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
25	4	4	2	4	4	4	4	4	30	3,75
26	4	4	3	4	4	4	4	4	31	3,88
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
28	4	4	4	2	4	4	4	4	30	3,75
29	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4,88
30	5	5	4	5	5	4	5	5	38	4,75
31	5	5	5	5	4	4	4	5	37	4,63
32	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3,75
33	4	3	3	4	3	4	4	4	29	3,63
34	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3,88
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00
36	4	4	4	3	4	4	4	4	31	3,88
37	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3,75
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,00

LAMPIRAN 5

JAWABAN RESPONDEN

Variabel Budaya Organisasi

X1_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	7.9	7.9	7.9
Netral	10	26.3	26.3	34.2
Setuju	17	44.7	44.7	78.9
Sangat Setuju	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Tidak Setuju	5	13.2	13.2	15.8
Netral	6	15.8	15.8	31.6
Setuju	22	57.9	57.9	89.5
Sangat Setuju	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	3	7.9	7.9	7.9
Setuju	29	76.3	76.3	84.2
Sangat Setuju	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	4	10.5	10.5	13.2
Setuju	20	52.6	52.6	65.8
Sangat Setuju	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	10	26.3	26.3	28.9
Setuju	23	60.5	60.5	89.5
Sangat Setuju	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	5	13.2	13.2	15.8
Setuju	24	63.2	63.2	78.9
Sangat Setuju	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	4	10.5	10.5	13.2
Setuju	19	50.0	50.0	63.2
Sangat Setuju	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X1_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	10.5	10.5	10.5
Netral	9	23.7	23.7	34.2
Setuju	20	52.6	52.6	86.8
Sangat Setuju	5	13.2	13.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1_1	38	2.00	5.00	3.7895	.87481
X1_2	38	1.00	5.00	3.6053	.94553
X1_3	38	3.00	5.00	4.0789	.48666
X1_4	38	2.00	5.00	4.1842	.72987
X1_5	38	2.00	5.00	3.7895	.66405
X1_6	38	2.00	5.00	4.0263	.67731
X1_7	38	2.00	5.00	4.2105	.74100
X1_8	38	2.00	5.00	3.6842	.84166
Valid N (listwise)	38				

Variabel Gaya Kepemimpinan

X2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	7.9	7.9	7.9
	Netral	2	5.3	5.3	13.2
	Setuju	24	63.2	63.2	76.3
	Sangat Setuju	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.3	5.3	5.3
	Netral	2	5.3	5.3	10.5
	Setuju	29	76.3	76.3	86.8
	Sangat Setuju	5	13.2	13.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Netral	3	7.9	7.9	10.5
	Setuju	24	63.2	63.2	73.7
	Sangat Setuju	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Netral	1	2.6	2.6	5.3
	Setuju	23	60.5	60.5	65.8
	Sangat Setuju	13	34.2	34.2	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	13.2	13.2	13.2
	Netral	1	2.6	2.6	15.8
	Setuju	22	57.9	57.9	73.7
	Sangat Setuju	10	26.3	26.3	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6

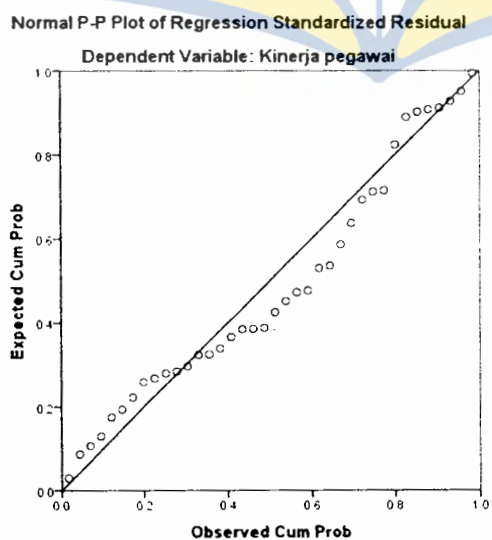
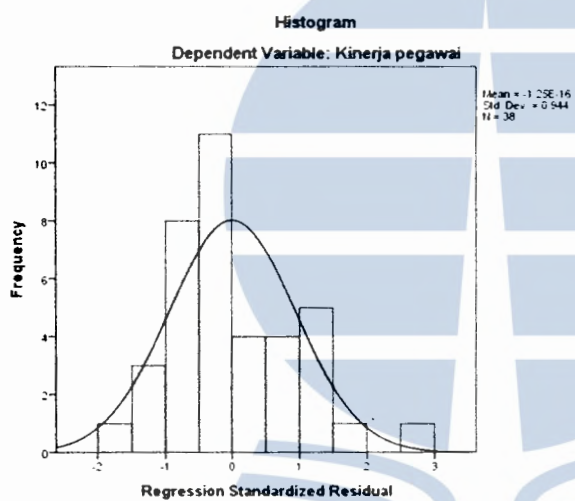
UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		38
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0014828
	Std. Deviation	1.45882322
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.127
	Negative	-.087
Test Statistic		.127
Asymp. Sig. (2-tailed)		.126 ^c

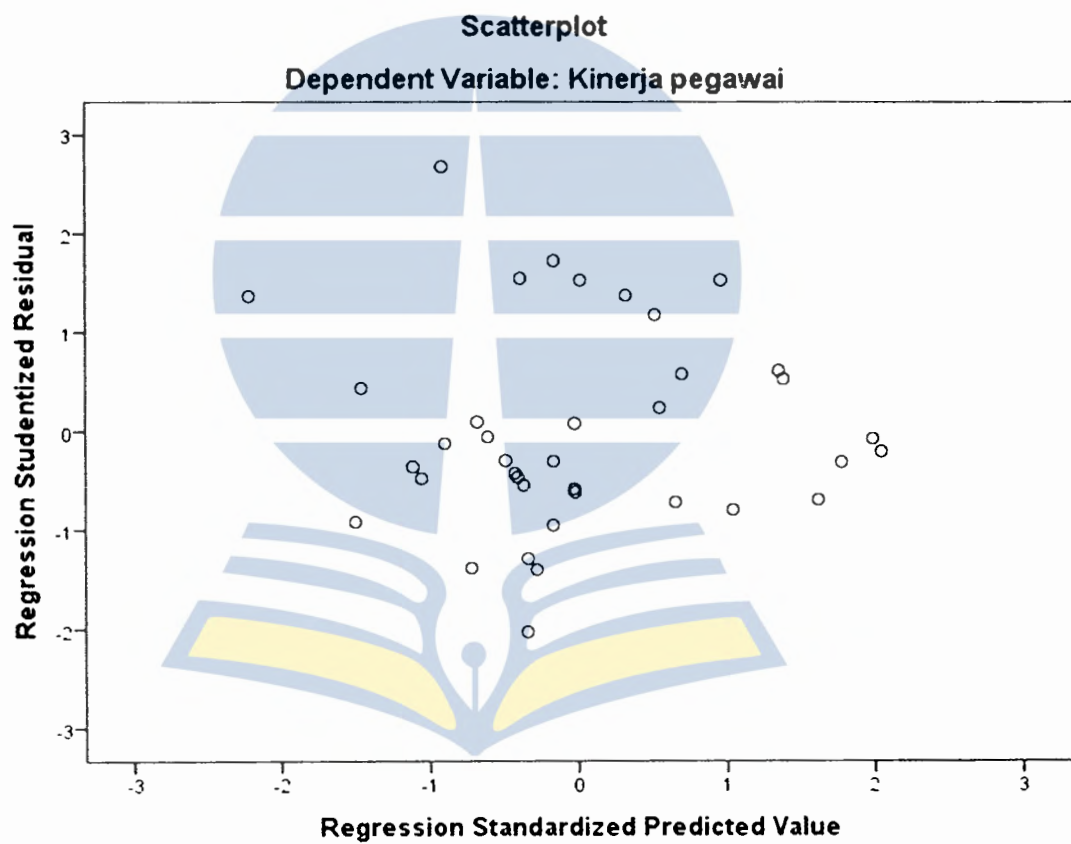
- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.



Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya organisasi	.622	1.608
Gaya kepemimpinan	.302	3.306
Lingkungan kerja	.567	1.762
TPP	.523	1.911

Uji Heteroskedastisitas



Reliability X2

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	31.8667	17.913	.601	.849
X2_2	31.8000	18.234	.624	.847
X2_3	31.5667	19.151	.466	.861
X2_4	31.4667	17.706	.618	.848
X2_5	31.7667	16.185	.753	.833
X2_6	31.6000	17.352	.548	.857
X2_7	31.7000	18.079	.607	.849
X2_8	31.6333	19.206	.563	.854
X2_9	31.6667	18.506	.607	.849

1. Berdasarkan uji di atas diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,864; karena nilai Cronbach Alpha > 0,6; maka variabel gaya kepemimpinan dinyatakan reliable
2. Hasil uji validitas untuk indicator/pertanyaan dari gaya kepemimpinan dapat diketahui dari nilai Corrected Item-Total Correlation, di mana apabila nilai Corrected Item-Total Correlation > 0,3 maka indicator/pertanyaan dinyatakan valid.
3. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa Corrected Item-Total Correlation memiliki nilai > 0,3; artinya bahwa semua indicator gaya kepemimpinan dinyatakan valid

Reliability X3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.615	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3_1	11.8667	1.913	.452	.499
X3_2	12.0000	1.862	.447	.506
X3_3	11.7667	2.737	.483	.553
X3_4	11.8667	2.257	.315	.606

1. Berdasarkan uji di atas diketahui bahwa variabel lingkungan kerja memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,615; karena nilai Cronbach Alpha $> 0,6$; maka variabel lingkungan kerja dinyatakan reliable
2. Hasil uji validitas untuk indikator/pertanyaan dari lingkungan kerja dapat diketahui dari nilai Corrected Item-Total Correlation, di mana apabila nilai Corrected Item-Total Correlation $> 0,3$ maka indikator/pertanyaan dinyatakan valid.
3. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa Corrected Item-Total Correlation memiliki nilai $> 0,3$; artinya bahwa semua indikator lingkungan kerja dinyatakan valid

Reliability X4

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.549	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4_1	16.7667	2.944	.190	.604
X4_2	16.0333	3.689	.139	.580
X4_3	16.1000	2.783	.442	.408
X4_4	15.7667	3.564	.323	.499
X4_5	16.0000	2.759	.577	.338

1. Berdasarkan uji di atas diketahui bahwa variabel TPP memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,549; karena nilai Cronbach Alpha > 0,6; maka variabel TPP dinyatakan kurang reliable
2. Hasil uji validitas untuk indikator/pertanyaan dari TPP dapat diketahui dari nilai Corrected Item-Total Correlation, di mana apabila nilai Corrected Item-Total Correlation > 0,3 maka indikator/pertanyaan dinyatakan valid.
3. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa Corrected Item-Total Correlation yang memiliki nilai > 0,3; hanya item nomor X4_3, X4_4 dan X4_5 dan dinyatakan valid, sedangkan item X4_1 dan X4_2 harus dihilangkan karena tidak valid.

Kemudian dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan item X4_1 dan X4_2, dengan hasil sebagai berikut:

Reliability X4 (uji ulang)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4_3	8.5806	.985	.421	.633
X4_4	8.2258	1.314	.546	.488
X4_5	8.4194	1.118	.457	.550

1. Berdasarkan uji di atas diketahui bahwa variabel TPP memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,647; karena nilai Cronbach Alpha > 0,6; maka variabel TPP dinyatakan reliable
2. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa Corrected Item-Total Correlation memiliki nilai > 0,3; sehingga dinyatakan valid semua

Reliability Y

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y_1	29.0333	9.275	.664	.850
Y_2	29.0667	9.168	.645	.852
Y_3	29.3667	8.861	.574	.865
Y_4	29.2667	9.582	.454	.877
Y_5	29.0667	9.995	.548	.862
Y_6	29.0000	9.793	.656	.852
Y_7	28.9333	9.582	.803	.841
Y_8	28.9000	9.334	.871	.834

1. Berdasarkan uji di atas diketahui bahwa variabel kinerja pegawai memiliki Cronbach Alpha sebesar 0,615; karena nilai Cronbach Alpha > 0,6; maka variabel kinerja pegawai dinyatakan reliable
2. Hasil uji validitas untuk indicator/pertanyaan dari kinerja pegawai dapat diketahui dari nilai Corrected Item-Total Correlation, di mana apabila nilai Corrected Item-Total Correlation > 0,3 maka indicator/pertanyaan dinyatakan valid.
3. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa Corrected Item-Total Correlation memiliki nilai > 0,3; artinya bahwa semua indicator kinerja pegawai dinyatakan valid

X2_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	7.9	7.9	7.9
Netral	4	10.5	10.5	18.4
Setuju	17	44.7	44.7	63.2
Sangat Setuju	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	5	13.2	13.2	15.8
Setuju	23	60.5	60.5	76.3
Sangat Setuju	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	2	5.3	5.3	7.9
Setuju	26	68.4	68.4	76.3
Sangat Setuju	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X2_9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	5.3	5.3	5.3
Netral	3	7.9	7.9	13.2
Setuju	24	63.2	63.2	76.3
Sangat Setuju	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_1	38	2.00	5.00	4.0263	.78798
X2_2	38	2.00	5.00	3.9637	.63616
X2_3	38	2.00	5.00	4.1316	.66459
X2_4	38	1.00	5.00	4.2368	.75101
X2_5	38	2.00	5.00	3.9737	.91495
X2_6	38	2.00	5.00	4.1053	.89411
X2_7	38	2.00	5.00	4.0526	.69544
X2_8	38	2.00	5.00	4.1316	.62259
X2_9	38	2.00	5.00	4.0526	.73328
Valid N (listwise)	38				

Variabel Lingkungan Kerja

X3_1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	8	21.1	21.1	23.7
Setuju	19	50.0	50.0	73.7
Sangat Setuju	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X3_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Setuju	33	86.8	86.8	89.5
Sangat Setuju	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X3_3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	34	89.5	89.5	89.5
Sangat Setuju	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

X3_4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	5.3	5.3	5.3
Netral	2	5.3	5.3	10.5
Setuju	26	68.4	68.4	78.9
Sangat Setuju	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3_1	38	2.00	5.00	4.0000	.77110
X3_2	38	2.00	5.00	4.0526	.46192
X3_3	38	4.00	5.00	4.1053	.31101
X3_4	38	2.00	5.00	4.0526	.69544
Valid N (listwise)	38				

Variabel TPP

X4_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Netral	5	13.2	13.2	15.8
	Setuju	21	55.3	55.3	71.1
	Sangat Setuju	11	28.9	28.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X4_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	7.9	7.9	7.9
	Setuju	20	52.6	52.6	60.5
	Sangat Setuju	15	39.5	39.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

X4_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
	Netral	4	10.5	10.5	13.2
	Setuju	24	63.2	63.2	76.3
	Sangat Setuju	9	23.7	23.7	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X4_1	38	2.00	5.00	4.1053	.72743
X4_2	38	3.00	5.00	4.3158	.61973
X4_3	38	2.00	5.00	4.0789	.67310
Valid N (listwise)	38				

Variabel Kinerja Pegawai

Y 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Setuju	21	55.3	55.3	57.9
Sangat Setuju	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	1	2.6	2.6	5.3
Setuju	24	63.2	63.2	68.4
Sangat Setuju	12	31.6	31.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	5.3	5.3	5.3
Netral	4	10.5	10.5	15.8
Setuju	23	60.5	60.5	76.3
Sangat Setuju	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.6	2.6	2.6
Netral	6	15.8	15.8	18.4
Setuju	23	60.5	60.5	78.9
Sangat Setuju	8	21.1	21.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	2	5.3	5.3	5.3
Setuju	26	68.4	68.4	73.7
Sangat Setuju	10	26.3	26.3	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y_6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	25	65.8	65.8	65.8
Sangat Setuju	13	34.2	34.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y_7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	23	60.5	60.5	60.5
Sangat Setuju	15	39.5	39.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Y_8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	23	60.5	60.5	60.5
Sangat Setuju	15	39.5	39.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y_1	38	2.00	5.00	4.3684	.63335
Y_2	38	2.00	5.00	4.2368	.63392
Y_3	38	2.00	5.00	4.0263	.75290
Y_4	38	2.00	5.00	4.0000	.69749
Y_5	38	3.00	5.00	4.2105	.52802
Y_6	38	4.00	5.00	4.3421	.48078
Y_7	38	4.00	5.00	4.3947	.49536
Y_8	38	4.00	5.00	4.3947	.49536
Valid N (listwise)	38				

LAMPIRAN 7

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TPP, Budaya organisasi, Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905 ^a	.818	.796	1.54452

a. Predictors: (Constant), TPP, Budaya organisasi, Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	354.250	4	88.563	37.125	.000 ^b
	Residual	78.723	33	2.386		
	Total	432.974	37			

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), TPP, Budaya organisasi, Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.966	2.834		1.047	.303
	Budaya organisasi	.185	.080	.219	2.324	.026
	Gaya kepemimpinan	.219	.100	.297	2.198	.035
	Lingkungan kerja	.430	.203	.209	2.123	.041
	TPP	.815	.208	.402	3.919	.000

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai