



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN DEMOKRASI TERHADAP KINERJA
DI BIDANG CIPTA KARYA DINAS PEKERJAAN UMUM
KOTA LUBUKLINGGAU**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

HENDRY SEPTIWALDY

NIM. 500632516

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRASI TERHADAP KINERJA DI BIDANG CIPTA KARYA DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA LUBUKLINGGAU

Hendry Septiwaldy
hendryseptiwaldy@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Budaya organisasi dan kepemimpinan adalah upaya yang menjadi titik perhatian dalam penelitian ini demi meningkatkan kinerja pegawai. Dari perspektif budaya organisasi yang rendah dapat dilihat dari kedisiplinan dan keteraturan kerja pegawai yang belum menunjukkan budaya organisasi yang baik. Buruknya budaya organisasi di instansi ini dianggap berhubungan dengan kepemimpinan atasannya. Karena atasan merupakan yang berwenang dalam membimbing dan memimpin para bawahannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan demokrasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau. Metode pengumpulan data dengan kuisioner sebanyak tiga variable penelitian yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 24 orang di bidang Cipta Karya pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokrasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji univariat dari masing-masing variabel, dimensi yang paling dominan yaitu inisiatif individu pada budaya organisasi dan *communication skill* pada gaya kepemimpinan demokratis akan sangat mempengaruhi Responsifitas pada kinerja pegawai. Saran yang dapat diberikan yaitu pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau harus meningkatkan inisiatif individu dalam mengerjakan tugas-tugasnya dan Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau diharapkan dapat mengembangkan komunikasi dengan pegawainya dan membuat kebijakan tambahan agar melaksanakan gaya kepemimpinan yang baik agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Kinerja

ABSTRACT***INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND DEMOCRACY
LEADERSHIP STYLE ON THE ORGANIZATIONAL'S PERFORMANCE IN
CIPTA KARYA DIVISION OF PUBLIC WORKS DEPARTMENT
LUBUKLINGGAU***

Hendry Septiwaldy
hendryseptiwaldy@gmail.com
Program pascasarjana
Universitas Terbuka

Organizational culture and leadership is an effort that became a focal point in this study for improving the performance of employees. From the perspective of organizational culture can be seen from the low discipline and regularity employee who has not shown good organization culture. Poor organizational culture in these institutions to be linked to the leadership of his superiors. Because the boss is in charge of guiding and leading subordinates. The purpose of this study was to investigate the influence of organizational culture and leadership style to the performance of the organization, and to determine the mutual effect of organizational culture and leadership style to organizational performance in Ciptakarya division of Public Works Department. Data were collected by three variables questionnaire, namely the questionnaire of organizational culture, questionnaire of leadership style and questionnaire of performance. The samples in this study was 24 Civil Servants in Cipta Karya division of Public Works Department Lubuklinggau. The results of this study indicate that: Organizational culture and leadership style democracy is partially mapun simultaneously significant effect on employee performance. Based on univariate test of each variable, the dimensions are the most dominant individual initiatives on organizational culture and communication skills in democratic leadership style will greatly affect the responsiveness of the performance of employees. Advice can be given that an employee in the Department for jobs General Lubuklinggau should increase individual initiative in doing his work and the Dept. of Public Works Lubuklinggau expected to develop communication with employees and create additional policies in order to carry out the style of good leadership in order to improve employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Style and organizational performance

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi terhadap Kinerja Pegawai di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau

Penyusun TAPM : Hendry Septiwaldy, ST

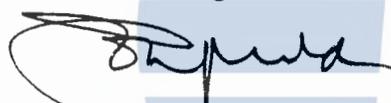
NIM : 500632516

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Sabtu / 23 Juli 2016

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Raniasa Putra, S.IP, M.Si
NIP. 19780512 200212 1 003

Pembimbing II,



Diki, S.Si, M.Ed, Ph.D
NIP. 19690415 200110 1 001

Penguji Ahli



Prof. Dr. Endang Wiyatmi TL, M.Si

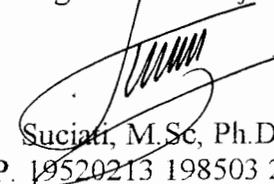
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana



Suciani, M.Sc, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Hendry Septiwaldy, ST
 NIM : 500632516
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan
 Demokrasi terhadap Kinerja Pegawai di Bidang Cipta Karya
 Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 23 Juli 2016
 Waktu : 13.00 – 14.30

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

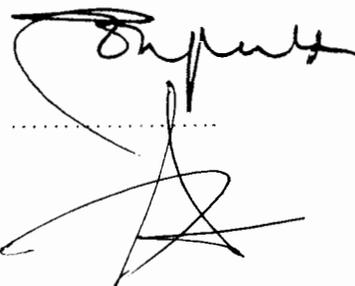
Ketua Komisi Penguji : Dr. Tita Rosita, M.Pd



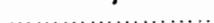
Penguji Ahli : Prof. Dr. Endang Wiyatmi TL, M.Si



Pembimbing I : Dr. Raniasa Putra, S.IP, M.Si



Pembimbing II : Diki, S.Si, M.Ed, Ph.D



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT.yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Pancasila Terhadap Kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau”. Dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini penulis mengucapkan terimakasih kepada beberapa pihak diantaranya:

1. Bapak DR. Raniasa Putra, M.Si selaku Pembimbing I yang selalu membimbing, memberikan nasehat serta saran yang kepada peneliti.
2. Bapak Diki. S.Si, M.Ed, Ph.D Pembimbing II yang selalu memberikan masukan, saran dan dukungan kepada Peneliti.
3. Ibu Wara, M.Pd yang telah memberikan jalan kepada kami untuk dapat mengikuti perkuliahan di Universitas Terbuka.
4. Para Dosen pengajar Universitas Terbuka (UT) yang telah mengajar kami.
5. Para pengurus Universitas Terbuka UPBJJ Palembang atas bantuannya kepada kami dalam mengikuti perkuliahan di Universitas Terbuka
6. Rekan-rekan Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka yang telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan TAPM
7. Ir. H. Nobel Nawawi, MT, selaku Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau atas dukungannya.
8. Ernaldi, ST, MT, selaku Kepala Bidang Cipta Karya Dinas PU Kota Lubuklinggau atas semua masukan, saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan TAPM

9. Istri saya yang tercinta (Novita Riana Sari, ST) yang telah memberikan support, masukan do'a serta dukungan kepada saya dalam menyelesaikan TAPM ini.
10. Anak-anakku (Athiya Diya Kamilah dan M. Alphenno) sebagai penyemangat dalam penulisan TAPM ini.
11. Kedua Orang Tuaku yang telah memberikan suport dan selalu memberikan do'a serta dukungan kepada saya dalam menyelesaikan TAPM ini.
12. Seluruh teman-temanku di Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau atas support dan dukungannya.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulisan TAPM ini.

Penulis juga menyadari bahwa pada laporan tesis ini banyak kekurangan baik didalam penyusunan maupun penulisan. Oleh karena itu saran dan kritik sangat penulis harapkan demi kesempurnaan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini.

Akhirnya penulis hanya berharap semoga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Palembang, Januari 2016

Peneliti

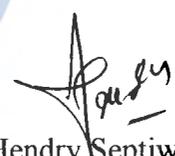
RIWAYAT HIDUP

Nama : Hendry Septiwaldy
NIM : 500632516
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Palembang / 26 September 1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Negeri 230 Palembang Tahun 1990
Lulus SMPN di SMP Negeri 10 Palembang Tahun 1993
Lulus SMAN di SMA Negeri 6 Palembang Tahun 1996
Lulus S1 Teknik Sipil di Universitas Tridinanti Palembang pada tahun 2001

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2008 s/d sekarang sebagai Staf Seksi Perencanaan Teknis Kebinamargaan di bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Palembang, 2016


Hendry Septiwaldy
NIM. 500632516

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Bagan	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang penelitian	1
2. Rumusan Masalah	8
3. Tujuan Penelitian	9
4. Kegunaan Penelitian	9
4.1. Kegunaan Teoritis	9
4.2. Kegunaan Praktis	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Teori	11
1. Budaya Organisasi	11
1.1. Pengertian Budaya Organisasi	11
1.2. Fungsi Budaya Organisasi	13
1.3. Tipe Budaya Organisasi	15
1.4. Budaya Organisasi Menurut Stephen Robbins	15
1.5. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai	18
2. Gaya Kepemimpinan	19
2.1. Pengertian kepemimpinan	19
2.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	20
2.3. Gaya Kepemimpinan Demokrasi	23
2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokrasi	24
2.5. Pengaruh Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Pegawai	25
3. Kinerja Pegawai	26
3.1. Definisi Pengukuran Kinerja	26
3.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	27
3.3. Pendekatan Pengukuran Kinerja	29
3.4. Indikator Kinerja	30
4. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dengan Kinerja	32

5. Penelitian Terdahulu	35
6. Kerangka Berpikir	38
7. Operasionalisasi Variabel	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	41
3.2. Populasi dan Sampel	42
3.3. Instrumen Penelitian	43
3.4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisisioner	43
3.5. Prosedur Pengumpulan Data	51
3.6. Metode Analisis Data	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	55
4.2. Deskripsi Objek Penelitian	55
4.3. Hasil Analisis Data	56
4.3.1. Uji Normalitas	56
4.3.2. Uji Regresi Linier Berganda	57
4.4. Analisis Univariat Data	59
4.4.1. Budaya Organisasi	60
4.4.2. Kepemimpinan Demokrasi	72
4.4.3. Kinerja	82
4.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	93
4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja	96
4.7. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara Bersamaan Terhadap Kinerja	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	100
5.1 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Berpikir	38
Gambar 4.1 Hasil Perhitungan Analisis Statistik Inverensial	56
Gambar 4.2. Hasil Perhitungan Model Summary	57
Gambar 4.3. Hasil Perhitungan Uji Linieritas.....	58
Gambar 4.4. Hasil Perhitungan Uji t	59



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya....	36
Tabel 4.1 Validitas Budaya Organisasi.....	43
Tabel 4.2. Validitas Gaya Kepemimpinan.....	46
Tabel 4.3. Validitas Kinerja Pegawai.....	48
Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas.....	51
Tabel 4.5. Indikator Budaya Organisasi.....	60
Tabel 4.6. Analisis Dimensi Budaya Organisasi.....	70
Tabel 4.7. Analisis Variabel Budaya Organisasi.....	71
Tabel 4.8. Indikator Kepemimpinan Demokrasi.....	72
Tabel 4.9. Analisis Kepemimpinan Demokrasi.....	80
Tabel 4.10. Analisis Variabel Kepemimpinan Demokrasi.....	81
Tabel 4.11. Indikator Kinerja.....	82
Tabel 4.12. Analisis Dimensi Kinerja.....	92
Tabel 4.13. Analisis Variabel Kinerja Pegawai.....	93

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Lembar Konsultasi TAPM
- Lampiran 2. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3. Jawaban Responden Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4. Hasil Pengolahan data (Print Out SPSS)



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul " Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Lubuklinggau, 2016

Yang Menyatakan



(Hendry Septiwaldy, ST)

NIM.. 500632516

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sorotan yang paling tajam dalam pelaksanaan pemerintahan, dengan kesiapan, jumlah, pendidikan, dan profesionalismenya, (Joseph, 2008). Kesiapan SDM sangat penting, pelatihan misalnya, pembinaan sebelum terjun dalam pelaksanaan pemerintahan akan memperbaiki tingkat ketercapaian target organisasi, jumlah pegawai yang ideal juga harus diperhitungkan, terlalu banyak maka akan terjadi pembengkakan dan tidak efektif terlalu sedikit pun terjadi tumpang tindih tugas. Pendidikan merupakan faktor pendukung utama dalam pelaksanaan pemerintahan yang berkualitas dan profesionalisme merupakan bentuk komitmen kepada organisasi sebagai wujud peningkatan kualitas SDM. SDM merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi otonomi daerah. Dalam wacana tentang desentralisasi pun, SDM atau personalia merupakan faktor yang yang harus tersedia dan melekat dalam pelaksanaan kewenangan pemerintahan.

UU Nomor 22 tahun 1999 pasal 8 menekankan akan pentingnya pelaksanaan kewenangan pemerintah oleh SDM diatas dengan menyatakan bahwa "*Kewenangan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah dalam rangka desentralisasi harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut*".

Pernyataan tersebut mengandung pemahaman bahwa tanpa disertai dengan tiga hal diatas yaitu *penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia*, kebijakan desentralisasi akan menemui hambatan ataupun mengalami kegagalan. Oleh karena itu, pembinaan dan pengembangan SDM untuk mewujudkan sosok aparatur yang profesional, berpandangan komprehensif, bervisi modern, bermoral tinggi dan berkomitmen kuat terhadap pelayanan umum mutlak diperlukan.

Joseph (2008) menegaskan bahwa pelaksanaan pemerintahan yang baik (*good governance*), terutama dalam pelaksanaan otonomi daerah, memerlukan dukungan kesiapan pegawai yang mantap. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang baik oleh pemerintah, diperlukan aparat pemerintah yang memiliki kemauan untuk berkerja dengan penuh kesadaran sebagai pelayan masyarakat.

Berbagai upaya pembangunan SDM (*human development dan human investment*) yang telah dilaksanakan belum mampu menghasilkan sosok dan kinerja aparatur sebagaimana yang dapat kita ketahui dari beberapa hasil penelitian. Hasil penelitian LAN(2008) tentang *Capacity Building* yang menyimpulkan adanya indikasi bahwa daerah masih lemah dalam mengembangkan kapasitas yang dimilikinya. Bahkan dari sembilan aspek yang diteliti, SDM merupakan aspek terlemah.

Disisi lain, dalam menilai tingkat kesiapan aparatur dalam era otonomi, meskipun mayoritas responden menyatakan “siap”, namun dari berbagai kejadian yang telah terjadi terdapat indikasi sebaliknya. Beberapa kejadian yang diyakini akan menjadi penghambat dalam membangun kompetensi Sumber Daya Manusia diantaranya adalah : kurangnya moralitas dan disiplin aparat, kurang meratanya

distribusi pegawai, rendahnya motivasi, inovasi dan kreativitas kerja, serta belum adanya job description yang jelas pegawai. Dengan demikian setiap pegawai haruslah mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya.

Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja pegawai dalam suatu organisasi diantaranya adalah budaya organisasi. Menurut Sutrisno(2010:188) dalam mencapai kinerja pegawai yang tinggi, maka hal yang paling utama dilakukan tidak lepas dari budaya organisasi yang tercermin dari bagaimana pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Menurut Sule dan Saefullah (2005) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan tempat organisasi tersebut menjalani kegiatannya. Maka dari itu budaya organisasi yang baik adalah jika adanya kesesuaian antara nilai dan norma pribadi masing-masing pegawai dengan nilai organisasi yang dianut sebagai lingkungan menjalani kegiatan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Peran pemimpin juga perlu diperhatikan. Atasan dapat berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan suatu organisasi. Dalam hal ini, atasan harus mempunyai peran yang penting dalam usahanya untuk memotivasi dan mengelola pegawainya. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Widyatmini dan Hakim (2008:169)

mengatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan organisasi. Maka dapat disimpulkan pula bahwa faktor kepemimpinan sangat mampu mempengaruhi kinerja. Hal ini dikarenakan pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku pegawai dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi.

Selain itu dalam upaya meningkatkan kinerja sektor publik dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dalam Kep.Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 diuraikan beberapa keadaan yang menggambarkan ketidakpuasan masyarakat terhadap pegawai sector pelayanan publik yang juga terjadi saat disini. Budaya organisasi dan kepemimpinan adalah upaya yang menjadi titik perhatian dalam penelitian ini demi meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut berdasarkan hasil pengamatan peneliti sebagai staf di Dinas Pekerjaan Umum berkaitan dengan budaya, kepemimpinan dan kinerja dari organisasi publik, diantaranya adalah masih rendahnya komitmen dan konsistensi atasan terhadap visi dan misi karena belum memahami benar mengenai urgensi dan makna visi dan misi sehingga berdampak pada adanya keluhan masyarakat terhadap profesionalisme aparatur negara, menandakan bahwa publik belum merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai aparatur Negara disektor pelayanan publik.

Dari perspektif budaya organisasi yang rendah dapat dilihat dari kedisiplinan dan keteraturan kerja pegawai, masih terdapat oknum yang tidak

memegang teguh amanah serta tidak konsisten dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dalam kesehariannya juga terlihat masih ada beberapa pegawai yang berkeliaran diluar kantor ketika jam bekerja. Budaya organisasi yang tidak baik juga terlihat dari beberapa tingkah laku yaitu ada beberapa pegawai yang cenderung mengerjakan tugas secara statis dan hampir tidak ada perubahan dari waktu kewaktu karena mereka menganggap pekerjaan yang diemban hanyalah tugas rutin dan tak perlu perkembangan.

Buruknya budaya organisasi di instansi ini dianggap berhubungan dengan kepemimpinan atasannya. Karena atasan merupakan yang berwenang dalam membimbing dan memimpin para bawahannya. Pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa hasil riset salah satunya dari hasil penelitian yang dilakukan oleh para konsultan manajemen McKinsey & CO pada tahun 2013, McKinsey bertanya kepada para eksekutif puncak, apa yang telah memotivasi kinerja para karyawan mereka yang paling berbakat. Hasil dari prosentase diantara 200 eksekutif puncak mengenai peringkat faktor yang mutlak esensial dalam memotivasi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Aspek	Prosentase
Nilai-nilai Budaya	58%
Kebebasan otonomi	50%
Tugas mengandung tantangan	51%
Supervisi	56%
Kompensasi Tinggi	23%
Misi yang menginspirasi	16%

Sumber : Yolanda, 2014

Dapat dilihat bahwa nilai-nilai budaya dan supervisi pimpinan merupakan aspek yang paling dominan dalam mempengaruhi motivasi kinerja karyawan dalam penelitian tersebut. Hasil riset diatas juga diperkuat oleh beberapa hasil riset lainnya diantaranya adalah:

Bernadine Vita (2014), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dan karyawan pada yayasan Tri Asih Jakarta. Hasil penelitian yang dihasilkan yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Sementara Prihatin Tianto (2013), dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi dengan motivasi kerja sebagai variable moderasi memperoleh hasil yaitu Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja.

Sri Trinaningsih (2007) dengan penelitian yang berjudul Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman *good governance*, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor memperoleh hasil yaitu:

1. Pemahaman *good governance* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja
2. Gaya manajerial atau kepemimpinan tentunya sangat berpengaruh langsung terhadap kinerja
3. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap auditor

Dalam penelitian diatas variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor dengan mediasi independensi dan komitmen organisasi. Dari hasil penelitian ini peneliti akan berusaha menjadikannya sebagai acuan, dimana gaya kepemimpinan sangat berpengaruh

langsung terhadap kinerja dan budaya organisasi juga berpengaruh langsung terhadap auditor. Perbedaan penelitian ini terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan demokrasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas tentang faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, maka dari itu peneliti pun tertarik untuk mengidentifikasi faktor budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Dinas Pekerjaan Umum adalah Dinas yang bergerak dibidang pembinaan jalan dan jembatan, kontruksi bangunan gedung dan konstruksi pengairan. Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau melakukan pemekaran yang dibagi menjadi 5 (lima) Bidang, yaitu :

1. Bidang Bina Marga.
2. Bidang Cipta Karya.
3. Bidang Pengairan.
4. Bidang Pertambangan.
5. Bidang Perumahan dan Pemukiman

Dinas Pekerjaan Umum diatur dengan peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1995 tanggal 1 Maret 1995, Adanya peraturan ini maka Dinas Pekerjaan Umum dibawah Pimpinan Kepala Dinas Pekerjaan umum harus memiliki gaya kepemimpinan yang efektif agar dapat meningkatkan kinerja semua pegawai serta kinerja Dinas Pekerjaan Umumdalam pencapaian visi, misi serta tujuan dari Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya**

Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diidentifikasi kasus sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang tidak baik terlihat dari beberapa perilaku, pegawai sering berkeliaran saat jam berugas dan beberapa pegawai cenderung melaksanakan tugas secara statis dan hampir tidak mengalami perubahan dari waktu ke waktu karena mereka menganggap pekerjaan yang diemban hanyalah tugas rutin,
2. Kepemimpinan seorang pemimpin adalah salah satu faktor yang mengakibatkan budaya organisasi yang tidak baik dapat tumbuh di instansi tersebut,
3. Keluhan masyarakat terhadap terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara yang mengecewakan,

2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang, masalah yang diangkat oleh peneliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Dinas pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau?
2. Apakah gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap kinerja Dinas pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Dinas pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau?

3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam melakukan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Dinas pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau,
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Dinas pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau,
3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu:

4.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi.

4.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan pengetahuan dan lebih memahami kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

2. Bagi Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau dan pihak pihak yang berkepentingan di dalam dan dapat

menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan organisasi tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam kepemimpinan dan budaya organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

1. Budaya Organisasi

1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:34), menyatakan bahwa organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu, individu itu dapat berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Ditegaskan Kotter dan Heskett, (dalam Sutanto, 2002) kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi dengan budaya organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu organisasi dan berkarir dalam jangka panjang. Hal ini didukung oleh pendapat Sutrisno (2010:64) yang menyatakan bahwa budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif dalam waktu yang lama.

Robbins (2006:247) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Dari pendapat-pendapat tersebut tersirat penjelasan bahwa pada saat anggota di dalam organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka memakai bahasa, terminologi, serta sikap yang biasa digunakan. Di dalam budaya organisasi terdapat standar perilaku, misalnya aturan yang memandu anggotanya untuk melakukan apa dan berapa banyak tugas yang harus dikerjakan.

Dressler (dalam Phatak, 2003:21) menyatakan bahwa budaya memungkinkan kita untuk berkomunikasi dengan orang lain melalui bahasa yang kita miliki. Budaya memungkinkan untuk mengantisipasi bagaimana lainnya dalam masyarakat yang cenderung untuk merespon suatu tindakan. Budaya dapat membedakan antara apa yang benar atau salah, indah atau jelek, wajar atau tidak wajar.

Daft (2008:369), menjelaskan adanya dua fungsi budaya organisasi, yaitu integrasi internal adalah bahwa para anggota organisasi mengembangkan bersama identitas, dan selain itu mereka juga mengetahui bagaimana cara bekerjasama secara efektif. Budaya akan menjadi pedoman didalam membina hubungan kerja dari hari ke hari dan menentukan bagaimana cara berkomunikasi di dalam organisasi, menentukan perilaku mana yang diterima dan mana yang ditolak. Jadi fungsi budaya organisasi integrasi secara internal adalah pedoman didalam membina hubungan kerja dari hari kehari, menentukan nilai-nilai kelompok, serta menentukan cara berkomunikasi dan bekerja sama secara efektif demi kinerja kelompok yang maksimal.

Melihat banyak manfaat yang dapat diperoleh dari adanya budaya organisasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi perlu dipelihara. Sutanto (1997:70) berpendapat bahwa budaya organisasi perlu dipelihara dengan alasan bahwa budaya organisasi:

1. Merupakan *corporate vision* sehingga berfungsi sebagai sarana pemersatu langkah prapegawai dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasi.
2. Merupakan *shared values*;
3. Merupakan *company's personality* cerminan citra organisasi.

Banyak upaya yang bias dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi dalam membangun budaya organisasi yang baik. Misalnya melalui pemberian motivasi kepada para bawahannya untuk menerapkan budaya organisasi yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang dianggap penting. Hal lainnya, seorang pimpinan harus memberi contoh teladan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik, yaitu yang memposisikan pimpinan sebagai figur utama, (Ressler (2000).

Upaya lainnya yang bisa dilakukan dalam memelihara budaya organisasi adalah organisasi harus menghargai dan bersifat adaptif terhadap subcultures yang ada dan turut serta memperkaya budaya kuatnya (dominant culture) dalam organisasi tersebut selama tidak bertentangan. Selain itu, sebaiknya pimpinan senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa budaya organisasi yang dimiliki akan semakin kaya dan kuat karena dibangun melalui keterpaduan di antara anak-anak budaya (Dexter, 2009).

1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006:14) memilih beberapa fungsi dari budaya organisasi yaitu : sebagai pembeda dengan lingkungan maupun organisasi lain, sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi, menyorankan stabilitas sistem sosial, sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf, sebagai integrator, membentuk attitude yang baik bagi para staf, menyelesaikan masalah masalah pokok organisasi, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi, dan sebagai alat komunikasi.

Kreitner dan Kinicki (2003:83-86) juga mengemukakan bahwa ada beberapa fungsi dari budaya organisasi yang dapat mendukung pendapat diatas yaitu:

- a. Memberi anggota identitas organisasional,
hal ini akan menjadikan organisasi diakui sebagai organisasi yang inovatif dengan mengembangkan produk. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
- b. Mefasilitasi komitmen kolektif,
hal ini digunakan organisasi mampu membuat pekerjaan bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
- c. Meningkatkan stabilitas system social
hal ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi social berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
- d. Membentuk attitude
dengan membantu pegawai menyadari atas lingkungan kerjanya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikiran sehat dan masuk akal.

Berdasarkan pendapat Robbins (2008:728) yang mengemukakan bahwa tercipta dan kelangsungan suatu budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh kriteria tertentu untuk diseleksi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa fungsi budaya organisasi merupakan batas pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok lain dan membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya

1.3 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Kreitner (dalam Kinicki 2003:86) menjabarkan tipe-tipe budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Keyakinan normatif, mencerminkan pemikiran dan keyakinan sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.
- b. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

1.4 Budaya Organisasi Menurut Stephen Robbins

Stephen P. Robbins (2010) mengemukakan 10 karakteristik yang akan menjadi budaya organisasi diantaranya adalah:

a. Inisiatif individual

Pengertian inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam menyatakan pendapat. Kelompok khususnya pimpinan sebaiknya menghargai dan memang perlu dihargai inisiatif individu dalam suatu organisasi selama ide dan inisiatif tersebut berguna dalam memajukan dan mengembangkan organisasi atau organisasi.

b. Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko

Setiap pegawai dan ditekankan tentang batas keagresifan dalam bertindak, berinovasi dan mengambil risiko. Sebuah budaya organisasi yang baik adalah sebuah budaya yang memberikan toleransi terhadap anggota atau para pegawai dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan dan memajukan organisasi atau organisasi serta mendorong untuk berani dalam mengambil risiko terhadap apa yang akan dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/organisasi dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Keadaan yang seperti ini akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi/organisasi.

d. Integrasi

Integrasi dalam budaya organisasi adalah kemampuan suatu organisasi atau organisasi dalam memberikan dorongan terhadap unit-unit atau satuan dalam organisasi atau organisasi untuk bekerja dengan terpimpin atau terkoordinasi. Melalui kerja yang kompak dan terkoordinasi dengan baik dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sebuah organisasi atau organisasi.

e. Dukungan manajemen

Kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau organisasi dalam berkomunikasi kepada pegawai. Dengan adanya dukungan manajemen yang komunikatif, sebuah organisasi atau organisasi dapat berjalan dengan mulus.

f. Kontrol

Kontrol dengan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang berfungsi sebagai pengawas dan pengendali perilaku pegawai dan pegawai dalam suatu organisasi.

g. Identitas

Kemampuan seluruh pegawai dalam suatu organisasi atau organisasi dalam mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

h. Sistem Imbalan

Sistem imbalan tidak kalah pentingnya dalam budaya organisasi. Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi, bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kemampuan atau prestasi pegawai dalam bekerja dan sangat tidak diperbolehkan atas alasan-alasan perusak lainnya seperti senioritas, pilih kasih dan hal-hal lain yang berbau korupsi. Sistem imbalan dapat memberikan boost atau dorongan terhadap prestasi kerja dan memberikan peningkatan dalam perilaku inovatif dan kerja maksimal sesuai keahlian dan kemampuan yang dimiliki pegawai atau anggota dalam organisasi.

i. Toleransi terhadap Publik

Dalam budaya organisasi, perbedaan pendapat yang memunculkan konflik sering terjadi dalam sebuah organisasi atau organisasi. Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan atau pegawai superior sehingga terjadi kritis membangun dan tidak saling menyerang.

j. Pola komunikasi

Pola komunikasi dalam organisasi atau organisasi sering dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Akan tetapi, pola yang terlalu ketat akan menghambat perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan emosional.

1.5. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal dan Kennedy (1982) dan Ouchi (1981) dalam McKinnon(2003) berpendapat bahwa bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Untuk membuktikan pendapat ini, Chen (2004) melakukan suatu penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi mampu memberikan motivasi yang tinggi dari pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

2. Gaya Kepemimpinan

2.1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan kelompok. Kemampuan yang dimaksud adalah dalam hal menguasai kelompok atau organisasi secara keseluruhan dalam bentuk komunikasi yang baik demi mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan pada perencanaan awal. Hal tersebut diatas didukung oleh Arep & Tanjung (2002:235) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam menguasai dan mempengaruhi orang lain atau masyarakat menuju pencapaian tujuan tertentu yang telah dirumuskan. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Menurut Soetopo (1984:1) Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama. Sedangkan menurut Handoko (1995:294) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai sasaran. Kartono (2005:153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi manusia baik perorangan maupun kelompok (Thoha,2004:264). Jadi, dapat diketahui bahwa kepemimpinan adalah kemampuan

menguasai kelompok atau organisasi secara keseluruhan dalam bentuk bimbingan sebagai suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan.

2.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Godam (2008) Adapun jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokrasi

Gaya ini adalah kepemimpinan yang menempatkan SDM menjadi faktor paling utama dalam kepemimpinan dan mengutamakan orientasi pada hubungan antar anggota organisasi.

3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini menekankan pada anggota organisasi yang mampu mandiri dalam mengambil suatu keputusan atau mampu mengurus dirinya dalam berbagai hal, dengan sedikit pengarahan dan pemberian petunjuk dalam mewujudkan tugas pokok masing-masing.

Adapun gaya-gaya kepemimpinan menurut (Duncan, 1999) yaitu sebagai berikut

a. Gaya kepemimpinan otokratis

Gaya ini terkadang disebut sebagai kepemimpinan yang terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Menurut Bahri (2015) diketahui bahwa gaya otokratis ini ditandai dengan adanya petunjuk yang sangat banyak sekali yang

berasal dari pemimpin dan tidak ada satupun peran para anak buah dalam merencanakan dan sekaligus mengambil suatu keputusan. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis ini yaitu wewenang mutlak itu terpusat dari pemimpin, keputusan akan selalu dibuat oleh pemimpin, kebijakan akan selalu dibuat oleh pemimpin, komunikasi hanya berlangsung dalam satu arah dimana dari pimpinan ke bawahan bukan sebaliknya, pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) dari para bawahannya dilakukan dengan ketat, tak ada kesempatan untuk para bawahan dalam memberikan (pendapat, saran atau pertimbangan), lebih banyak mendapatkan kritikan dibanding pujian, menuntut adanya kesetiaan dan prestasi yang sempurna dari para bawahan tanpa adanya syarat, dan cenderung memberikan paksaan, hukuman dan ancaman.

b. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab.

d. Gaya kepemimpinan birokratis.

Menurut Bahri (2015) kepemimpinan ini ditandai dengan adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.

c. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Menurut Ivancevich,dkk, (2007:209) pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

d. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Menurut Paul hersey dan Kenneth (2014) mengemukakan bahwa kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini terdapat di penempatan perspektifnya. Beberapa orang selalu melihat dari satu sisi, yaitu pada sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan pada lawannya. Hanya pemimpin dengan menggunakan kepribadian putih ini yang hanya bisa melihat kedua sisi yang dari perspektif keuntungan maupun kerugian bagi dirinya dan juga sisi lawan, dengan jelas.

e. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan yang ditujukan untuk bisa memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dijalankan secara bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada suatu kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan dengan visi yang jelas. Dalam era dimana agresifnya suatu perubahan dan keterdugaan atas lingkungan organisasi sehingga setiap pemimpin mesti siap dan dituntut mampu dalam melakukan suatu transformasi dalam hal strategi menghadapi perubahan-perubahan tersebut terlepas dari gaya kepemimpinan apa yang mereka anut.

f. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan yang efektif ialah bergantung dari relevansi tugas, antara apa yang disupervisi yang dilakukan oleh pemimpin harus mencerminkan tugas

dan sasaran yang ingin dicapai dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sangat tepat.

Pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi dan mengarahkan individu dan kelompok sesuai orientasi tugasnya yang bertujuan untuk mencapai sasaran kinerja organisasi yang ingin dicapai. Jadi metode pendekatan pada kepemimpinan situasional itu harus fokus pada kejadian tentang kepemimpinan di dalam suatu situasi jarang terjadi. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu dalam menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang selalu berubah-ubah.

2.3. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Menurut Bahri (2015) Gaya kepemimpinan demokrasi adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya tersebut terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau konsultatif.

Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokrasi ini yaitu memiliki wewenang pemimpin yang tidak mutlak, pimpinan bersedia dalam melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, kebijakan dan keputusan itu dibuat bersama antara bawahan dan pimpinan, komunikasi dapat berlangsung dua arah dimana pimpinan ke bawahan dan begitupun sebaliknya, pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) kepada bawahan dilakukan dengan wajar, prakarsa bisa datang dari bawahan atau pimpinan, bawahan memiliki banyak

kesempatan dalam menyampaikan saran atau pendapat dan tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan bersifat permintaan dengan mengenyampingkan sifat instruksi, dan pimpinan akan memperhatikan dalam bertindak dan bersikap untuk memunculkan saling percaya dan saling menghormati, (Bahri, 2015).

2.4.Indikator Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Organisasi memerlukan pemimpin atau *leader*. Pemimpin adalah motor penggerak akan berjalannya suatu organisasi. Selain itu, pemimpin juga harus menjadi teladan yang baik bagi anak buah atau bawahannya. Pemimpin wajib memberikan motivasi serta pengembangan mental bagi bawahannya. Di nilai efektif karena gaya kepemimpinan demokrasi lebih mendahulukan kepentingan kelompok daripada individu.

Menurut Ikhtisar (2015) berikut beberapa indikator yang menjadi alasan kepemimpinan demokrasi baik untuk diterapkan yaitu

1. Bijak dalam memimpin bawahan (*Respect, trust, and integrity, examples*)
gaya kepemimpinan demokrasi membuat bawahan merasa dimuliakan dan diberlakukan dengan bijak oleh atasannya. Pemimpin dengan gaya ini akan menghargai setiap proses yang dilakukan oleh bawahannya secara manusiawi dan pendekatan yang baik.
2. Menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi (*creates winning team*)
gaya demokrasi membuat seorang pemimpin tidak akan mementingkan ego untuk kepentingan dan tujuan pribadi sehingga akan merugikan organisasi dan bawahannya. Pemimpin dengan gaya demokrasi berusaha untuk

menyeimbangkan kepentingan pribadinya dengan kepentingan organisasi demi tercapainya suatu tujuan kinerja dalam organisasi.

3. Senang menerima masukan dari bawahannya (*communication skills*)

Pemimpin dengan gaya ini tidak akan merasa paling tinggi dan benar daripada bawahannya. Pemimpin dengan gaya demokrasi akan senang apabila mendapat evaluasi dari bawahannya mengenai apa yang telah dilakukannya dan menerima saran demi kemajuan organisasi. Hal ini membuat pemimpin dapat menyesuaikan sistem kinerja yang dapat diterima oleh bawahannya.

2.5. Pengaruh Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah suatu cara seseorang untuk mempengaruhi kelompok atau bawahan agar dapat bekerja sama serta berdaya upaya dengan penuh semangat, penuh motivasi dan penuh keyakinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Siagian (2006) dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:216) gaya kepemimpinan demokrasi memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan sehingga kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dapat terealisasi.

3. Kinerja Pegawai

1.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Sebelum sampai pada definisi pengukuran kinerja, maka terlebih dahulu kita harus mengetahui arti kinerja itu sendiri, menurut Mahsun (2009) dari berbagai literatur secara umum diartikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahmudi (2010) faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya, antara lain:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, skill, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan oleh manager atau teamleader.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.
- e. Faktor kontekstual/situasional, meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Knowledge adalah pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, *skill* mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan, *motivation* adalah dorongan dan semangat untuk melakukan pekerjaan dan *role perception*

menunjukkan peran individu dalam melakukan pekerjaan. Untuk mengetahui kinerja organisasi maka setiap organisasi harus memiliki kriteria keberhasilan berupa target-target tertentu yang hendak dicapai. Menurut Robertson (dalam Mahmudi, 2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan

Menurut Whitaker dan Simons (dalam BPKP, 2000) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam organisasi. Jadi pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai suatu metode atau alat yang digunakan untuk menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana strategis sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

3.2 Tujuan dan Manfaat dari Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik, menurut Mahmudi (2010) menjabarkan bahwa terdapat enam tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik diantaranya adalah:

- a. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
- c. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya.
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan penghargaan dan hukuman

- e. Memotivasi pegawai.
- f. Menciptakan akuntabilitas publik

Sedangkan BPKP (2000) mencantumkan manfaat dari pengukuran kinerja sektor publik bagi pihak internal dan eksternal organisasi antara lain:

- a. Memastikan pemahaman para pegawai terhadap ukuran yang digunakan untuk penilaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disusun.
- c. Mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengecek apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan problem yang terjadi.

Dari poin-poin diatas berarti sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi organisasi. ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Jika faktor-faktor ini diperbaiki, maka organisasi telah menerapkan

strateginya. Kesuksesan suatu strategi tergantung pada strateginya itu sendiri. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi organisasi.

3.3 Pendekatan Pengukuran Kinerja

Kinerja organisasi sektor publik yang bersifat multidimensional memiliki makna bahwa tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis organisasi sektor publik, dengan begitu indikator kinerja yang dipilih akan sangat bergantung pada faktor kritical keberhasilan yang telah diidentifikasi. Karena adanya sifat multidimensional atas kinerja organisasi sektor publik tersebut maka pengukuran kinerja instansi pemerintah haruslah dibuat sekomprehensif mungkin dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kinerja, (Mardiasmo, 2002).

Menurut pendapat Niven (2003) mengungkapkan bahwa terdapat enam konsep pengukuran kinerja organisasi sektor publik yaitu:

a. *Financial accountability*

Adalah Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang hanya berfokus pada seberapa besar anggaran yang telah dikeluarkan.

b. *Program products or output*

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik bergantung pada jumlah produk atau jasa yang dihasilkan dan beberapa jumlah orang yang dilayani.

c. *Adherence to standards quality in service delivery*

Pengukuran kinerja terkonsentrasi pada pelayanan yang mengarah pada ketentuan badan sertifikasi dan akreditasi pemerintah. Badan tersebut juga bertujuan untuk menjaga kualitas dan konsistensi produk/jasa yang mereka berikan.

d. *Participant related measures*

Pengukuran kinerja yang menekankan pentingnya kepastian pemberian pelayanan hanya kepada mereka yang sangat membutuhkan, oleh karena itu organisasi sektor publik akan melakukan penilaian klien atau pelanggan yang akan dilayani berdasarkan status demografinya, sehingga bisa analisis pengukuran ditentukan mana pelanggan yang layak mendapatkan pelayanan terlebih dahulu.

e. *Key performance indicators*

Pengukuran kinerja berdasarkan pada penyusunan kriteria-kriteria tertentu yang dapat mewakili semua area yang ingin dinilai, untuk kemudian disusun indikator-indikator yang mampu mengukur kriteria tersebut.

f. *Client satisfaction*

Pengukuran kinerja organisasi publik didasarkan pada kepuasan pelanggan atas penyediaan barang atau pelayanan publik. Beberapa faktor utama yang menentukan kepuasan pelanggan yaitu ketepatan waktu pelayanan, kemudahan untuk mendapat layanan dan kepuasan secara menyeluruh.

3.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sesuai yang diungkapkan Niven (2003), bahwa pengukuran kinerja yang terkonsentrasi pada

pelayanan yang mengarah pada ketentuan badan sertifikasi dan akreditasi pemerintah. Badan tersebut juga bertujuan untuk menjaga kualitas dan konsistensi produk/jasa yang mereka berikan. Indikator yang dipakai yaitu indikator kinerja berdasarkan pendapat Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan dan digunakan untuk mengukur tingkat pemasukkan dan pengeluaran.
- b. Kualitas layanan, kualitas dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sangat penting untuk dipertahankan.
- c. Responsivitas, birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program pelayanan sector publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- d. Responsibilitas, pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan pedoman administrasi yang baik dan benar serta kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
- e. Akuntabilitas, tingkat kemampuan kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

3.5. Hubungan Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja

Kepemimpinan secara singkat merupakan proses mempengaruhi orang lain. Secara luas kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. menurut Stoner (1996) gaya kepemimpinan adalah merupakan pola-pola tingkah laku yang diinginkan oleh pemimpin dalam proses supervisi untuk mempengaruhi pegawai. Dari itu dapat kita ketahui bahwa apa yang dilakukan oleh pemimpin mempunyai pengaruh terhadap pegawai, yang dapat menumbuhkan semangat dalam bekerja. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat pegawai lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2000) memperlihatkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Armanu (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara Fiedler (dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan bahwa pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya, efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Hal tersebut akan dikemukakan berikut ini:

1. Suharyanto (2011) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian di peroleh bahwa (1) Secara simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan melalui uji *model summary* (R^2) sebesar memberi sumbangan 42,8 % dan dari uji F hitung ditunjukkan dengan nilai 32,917 dengan probabilitas $0,000 < 0,05$ berarti H_0 ditolak H_a diterima artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat. (2) Secara parsial Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dari thitung sebesar 3,664 dan ttabel 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 yang diajukan ditolak H_a diterima dan memberi sumbangan sebesar 34,4 %. Dan (3) Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dari thitung sebesar 4,338 dan ttabel 1,96 serta nilai Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga H_0 yang diajukan ditolak H_a diterima dan memberi sumbangan sebesar 40,7 %.

2. Teguh Rhiman Handoko (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Pondok Serrata. Berdasarkan hasil penelitian dengan alat pengumpulan data berupa kuesioner dan telah dilakukan pengujian dengan analisis regresi linier berganda yang menghasilkan kepemimpinan (0.2010), Budaya organisasi (+0.517) serta Disiplin Kerja (0.517). berdasarkan perhitungan tersebut,

disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan tingkat Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Pondok Serrata. Hasil penelitian memberikan saran. Dengan Budaya Organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya meningkatkan nilai organisasi.

3. Maulvinizar (2011) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia cabang kantor Kudus. Metode penelitian yang dipakai dalam mengambil sampel adalah dengan metode sensus, dengan total sampel 57 orang. Instrumen pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, serta pengumpulan data lainnya dilakukan dengan metode literatur dan internet. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel: budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan kepemimpinan) dalam menjelaskan variabel dependen (kepuasan kerja pegawai) sangat terbatas.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui, menganalisis, serta mengembangkan hasil dari penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dengan subjek yang berbeda yaitu pada Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Dalam Keputusan MENPAN NO: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tanggal 10 Juli 2003, kriteria yang dipakai dalam melakukan penilaian kualitas pelayanan oleh pegawai ataupun organisasi terhadap publik sebagai berikut:

1. Kriteria kualitas, adapun cakupannya yaitu
 - a. Derajat penyelesaian terhadap tugas
 - b. Kejelasan dan kepastian dalam menyelesaikan tugas
 - c. Frekuensi keluhan ataupun pujian dalam artian tingkat pekerjaan yang tertunda terhadap kinerja pegawai,
 - d. Penggunaan teknologi untuk mempermudah pekerjaan.

Setiap masing-masing pegawai sebagai objek penelitian tidaklah sama dalam melakukan penilaian kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dilakukannya. Tingkat penyelesaian dan kesalahan yang dilakukan setiap pegawai dalam pelaksanaan tugas masing-masing pegawai juga berbeda. Jumlah pekerjaan, waktu yang dibutuhkan masing-masing, dan pekerjaan yang tertunda masing-masing pegawai berbeda. Hal inilah yang akan diukur dari masing-masing pegawai. Manfaat penilaian kinerja Sumber Daya Manusia, menurut Handoko(2015) adalah sebagai usaha perbaikan kinerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, ketidak-akuratan informasi, kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.

6. Penelitian Terdahulu

Mengkaji dan mengetahui tentang penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja yang sejenis dalam penelitian

terdahulu, maka penulis menggunakan referensi dari hasil penelitian yang dilakukan oleh orang lain agar dapat ditarik suatu kesimpulan, adapun penelitian-penelitian terdahulu yang relevan diantaranya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1.
Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya

Nama Penulis, Tahun, dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
Bernadine Vita (2014), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dan karyawan pada yayasan Tri Asih Jakarta	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.	<p>Persamaan: Variabel yang digunakan yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja.</p> <p>Perbedaan: Salah satu variable pada penelitian terdahulu adalah gaya kepemimpinan sedangkan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan Demokrasi. Metode pengumpulan data pada penelitian terdahulu mencakup responden yang luas yaitu seluruh populasi sedangkan pada penelitian ini responden merupakan sampel di bagian Cipta Karya dari Seluruh pegawai di Dinas PU.</p>
Prihatin Tianto (2013), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi dengan motivasi kerja sebagai variable moderasi	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja,, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja,dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja	<p>Persamaan: Variabel yang digunakan yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja.</p> <p>Perbedaan: Salah satu variable pada penelitian terdahulu adalah variable moderasi yaitu motivasi kerja.</p>

Sri Trinaningsih (2007) Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman <i>good governance</i> , gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman <i>good governance</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor 3. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap auditor 	<p>Persamaan: Variabel yang digunakan yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja.</p> <p>Perbedaan: Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan SEM bantuan program AMOS 6</p>
---	---	---

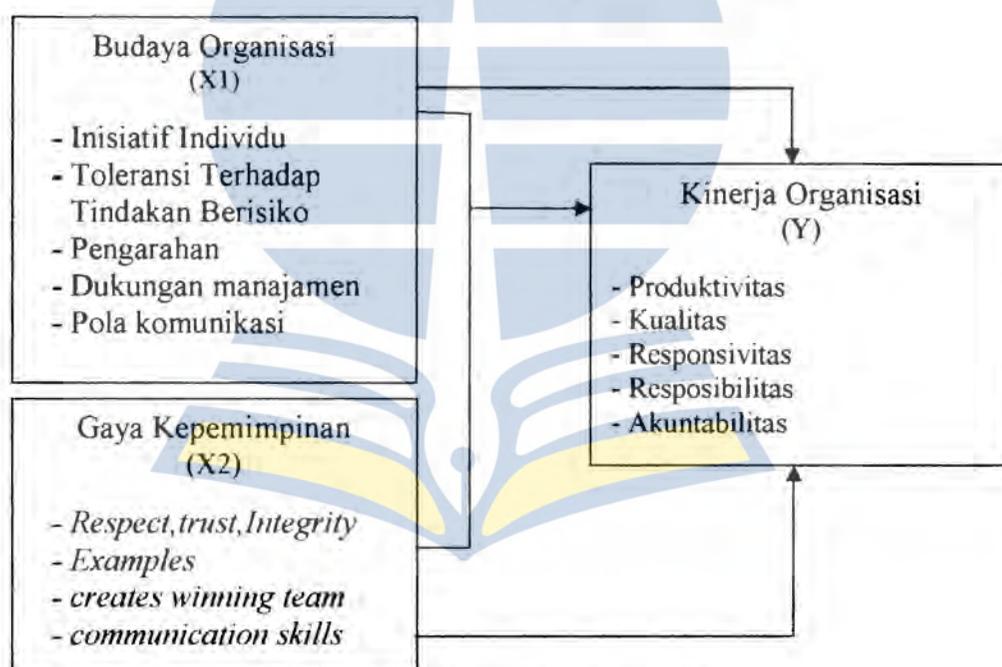
Pada penelitian yang dilakukan Bernadine Vita diperoleh hasil bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Berdasarkan penelitian Prihatin Tianto (2013), diperoleh hasil, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja, budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian Sri Trinaningsih (2007) diperoleh hasil Pemahaman *good governance* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja auditor, dan Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap auditor.

Kaitan dengan penelitian ini yaitu pada variable budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian terdahulu diatas menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian ini, sebagai bentuk dukungan ataupun hasil penelitian yang bertentangan nantinya.

7. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian merupakan suatu model konseptual yang digambarkan berupa suatu diagram maupun ditulis dalam bentuk persamaan matematis tentang bagaimana teori-teori dikaitkan dengan berbagai faktor yang telah teridentifikasi sebagai masalah peneliti. Jadi, kerangka pikir penelitian akan memberikan manfaat berupa persepsi yang sama antara peneliti dan pembaca terhadap pikiran peneliti dalam rangka membentuk *resume* penelitiannya.

Berdasarkan kajian tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, maka kerangka pikir penelitian yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 3.1. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian tentang fenomena Penggunaan budaya organisasi(X1) dan gaya kepemimpinan(X2) sebagai Variabel Independen maka diduga terdapat pengaruh positif dan negatif terhadap Kinerja Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau (Y) sebagai Variabel Dependen.

8. Operasionalisasi Konsep Variabel

Definisi operasional konsep adalah pengertian yang diungkap dalam definisi konsep tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Adapun operasional konsep dalam penelitian ini adalah:

Definisi variabel secara operasional dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya organisasi (X1)

Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel ini adalah menggunakan 5 indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins yaitu Inisiatif individual, Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko, Pengarahan, Dukungan manajemen, dan Pola komunikasi.

2. Gaya kepemimpinan Demokrasi(X2)

Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel ini adalah 5 indikator dari trilogy kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara yang dapat diuraikan menjadi beberapa aspek yakni *respect, trust, and integrity, examples, performance coach, creates winning team, dan communication skills*.

3. Kinerja Organisasi (Y)

Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel ini adalah indikator Kinerja menurut Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) diantaranya: Produktivitas, Kualitas, layanan, Responsivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori, penelitian yang relevan, dan kerangka berfikir maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1) (Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai)

Ho : (tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai)

H1 : (ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai)

2) (Pengaruh gaya kepemimpinan Demokrasi terhadap kinerja pegawai)

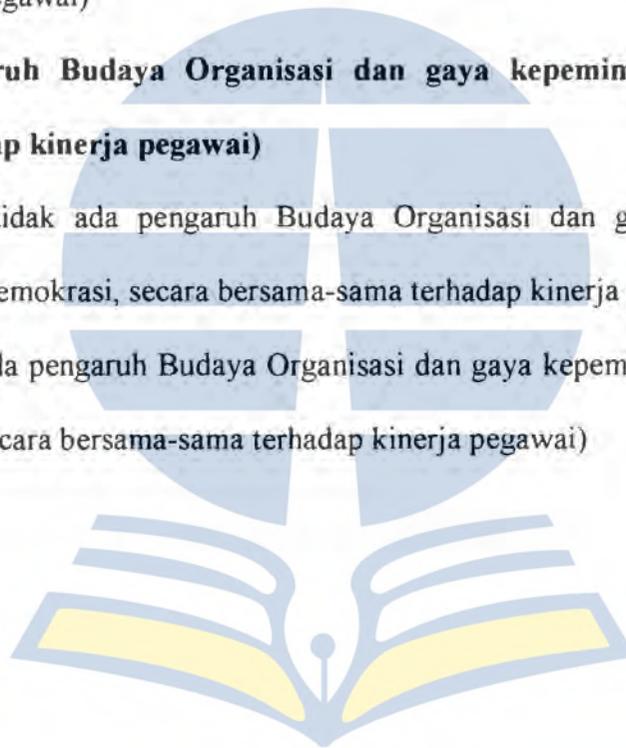
Ho : (tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan Demokrasi terhadap kinerja pegawai)

H1 : (ada pengaruh gaya kepemimpinan Demokrasi terhadap kinerja pegawai)

3) (Pengaruh Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan Demokrasi terhadap kinerja pegawai)

H0 : (tidak ada pengaruh Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan Demokrasi, secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai)

Ha : (ada pengaruh Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan Demokrasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai)



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Rancangan atau desain penelitian dalam arti sempit dimaknai sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis penelitian. Dalam arti luas rancangan penelitian meliputi proses perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam Sugiono (2011) rancangan perencanaan dimulai dengan mengadakan observasi dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dikerjakan dan diketahui, sampai pada penetapan kerangka konsep dan hipotesis penelitian yang perlu pembuktian lebih lanjut.

Rancangan pelaksanaan penelitian meliputi proses membuat percobaan ataupun pengamatan serta memilih pengukuran variabel, prosedur dan teknik sampling, instrument, pengumpulan data, analisis data yang terkumpul, dan pelaporan hasil penelitian.

Secara umum desain atau metode penelitian ini sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mendapatkan data yang langsung valid dalam penelitian sering sulit dilakukan, oleh karena itu data yang telah terkumpul sebelum diketahui validitasnya, dapat di uji melalui pengujian reliabilitas dan obyektivitas. Pada umumnya kalau data itu reliabel dan obyektif, maka terdapat kecenderungan data tersebut akan valid. Metode penelitian pendidikan dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Desain atau metode yang dimaksud dalam penelitian ini secara khusus untuk mendapatkan data mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja di bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

3.2. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2010:117) menjelaskan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari pengertian ini peneliti mengambil populasi pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau yang berjumlah 108 orang untuk keseluruhan bidang yang ada.

Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuk Linggau melakukan pemekaran yang dibagi menjadi 5 (lima) Bidang, yaitu :

1. Bidang Bina Marga.
2. Bidang Cipta Karya.
3. Bidang Pengairan.
4. Bidang Pertambangan.
5. Bidang Perumahan dan Pemukiman

Sesuai dengan bidang yang ingin peneliti teliti, maka peneliti mengambil sampel dengan teknik *cluster sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang mengacu pada kelompok tertentu dari suatu populasi, dalam hal ini kelompok tersebut adalah di bidang Cipta Karya. Maka dari itu sampel dalam penelitian ini adalah staf di Bidang Cipta Karya yang berjumlah 24 Orang.

3.3 Instrumen Penelitian

Berdasarkan definisi operasional variabel yang telah dijelaskan di atas, penulis kemudian mengembangkan menjadi instrumen penelitian demi mengukur variable-variable yang diteliti. Pengukuran variabel dilakukan dengan pernyataan-pernyataan atau pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun didalam kuisiонер. Menurut Sugiyono (2012:132) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisiонер, penulis menggunakan metode skala Likert (Likert's Summated Ratings).

3.4 Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Kuisiонер

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji instrumen penelitian agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuannya, agar dapat dilanjutkan dengan analisis regresi dalam penelitian ini semua instrumen diuji dengan menghitung korelasi antara skor totalnya yang dianalisis menggunakan program SPSS for windows. Hasil Perhitungan Validitas Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel 4.1 sampai dengan 4.3.

Tabel 4.1
Validitas Budaya Organisasi

Nomor Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0.522	0,323	Valid
2	0.234	0,323	Tidak Valid
3	0.719	0,323	Valid

4	0.387	0,323	Valid
5	0.168	0,323	Tidak Valid
6	0.329	0,323	Valid
7	0.546	0,323	Valid
8	0.679	0,323	Valid
9	0.453	0,323	Valid
10	0.546	0,323	Valid
11	0.679	0,323	Valid
12	0.550	0,323	Valid
13	0.673	0,323	Valid
14	0.715	0,323	Valid
15	0.613	0,323	Valid
16	0.443	0,323	Valid
17	0.222	0,323	Tidak Valid
18	0.679	0,323	Valid
19	0.550	0,323	Valid
20	0.673	0,323	Valid
21	0.715	0,323	Valid
22	0.613	0,323	Valid
23	0.456	0,323	Valid
24	0.387	0,323	Valid
25	0.468	0,323	Valid

26	0.329	0,323	Valid
27	0.546	0,323	Valid
28	0.679	0,323	Valid
29	0.453	0,323	Valid
30	0.546	0,323	Valid
31	0.679	0,323	Valid
32	0.550	0,323	Valid
33	0.453	0,323	Valid
34	0.546	0,323	Valid
35	0.679	0,323	Valid
36	0.550	0,323	Valid
37	0.546	0,323	Valid
38	0.211	0,323	Tidak Valid
39	0.550	0,323	Valid
40	0.673	0,323	Valid
41	0.715	0,323	Valid
42	0.613	0,323	Valid
43	0.456	0,323	Valid
44	0.679	0,323	Valid
45	0.550	0,323	Valid
46	0.123	0,323	Tidak Valid
47	0.546	0,323	Valid

48	0.679	0,323	Valid
49	0.679	0,323	Valid
50	0.456	0,323	Valid

Sumber : data primer yang diolah

Hasil dari perhitungan seluruh item kuisioner yang diuji cobakan dikonsultasikan pada tabel "r" Product moment dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh $r_{hitung} > t_{tabel}$ dari 25 item kuisioner, seluruh butir soal dinyatakan valid, sehingga hasil kuisioner dapat dipakai untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4.2
Validitas Gaya Kepemimpinan

Nomor Item	r_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
1	0.429	0,323	Valid
2	0.718	0,323	Valid
3	0.531	0,323	Valid
4	0.679	0,323	Valid
5	0.768	0,323	Valid
6	0.155	0,323	Tidak Valid
7	0.527	0,323	Valid
8	0.427	0,323	Valid
9	0.539	0,323	Valid
10	0.544	0,323	Valid
11	0.127	0,323	Tidak Valid
12	0.707	0,323	Valid

13	0.141	0,323	Valid
14	0.395	0,323	Valid
15	0.667	0,323	Valid
16	0.499	0,323	Valid
17	0.139	0,323	Tidak Valid
18	0.544	0,323	Valid
19	0.492	0,323	Valid
20	0.613	0,323	Valid
21	0.212	0,323	Tidak Valid
22	0.625	0,323	Valid
23	0.114	0,323	Tidak Valid
24	0.461	0,323	Valid
25	0.429	0,323	Valid
26	0.718	0,323	Valid
27	0.531	0,323	Valid
28	0.679	0,323	Valid
29	0.768	0,323	Valid
30	0.355	0,323	Valid
31	0.527	0,323	Valid
32	0.427	0,323	Valid
33	0.539	0,323	Valid
34	0.544	0,323	Valid

35	0.527	0,323	Valid
36	0.707	0,323	Valid
37	0.141	0,323	Tidak Valid
38	0.395	0,323	Valid
39	0.667	0,323	Valid
40	0.499	0,323	Valid

Sumber : data primer yang diolah

Hasil dari perhitungan seluruh item kuisioner yang diuji cobakan dikonsultasikan pada tabel "r" Product moment dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh $r_{hitung} > t_{tabel}$ dari 25 item kuisioner, seluruh butir soal dinyatakan valid, sehingga hasil kuisioner dapat dipakai untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 4.3
Validitas Kinerja Pegawai

Nomor Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0.500	0,323	Valid
2	0.720	0,323	Valid
3	0.221	0,323	Tidak Valid
4	0.560	0,323	Valid
5	0.687	0,323	Valid
6	0.126	0,323	Tidak Valid
7	0.539	0,323	Valid
8	0.543	0,323	Valid
9	0.458	0,323	Valid

10	0.446	0,323	Valid
11	0.539	0,323	Valid
12	0.210	0,323	Tidak Valid
13	0.317	0,323	Tidak Valid
14	0.347	0,323	Valid
15	0.652	0,323	Valid
16	0.430	0,323	Valid
17	0.342	0,323	Valid
18	0.583	0,323	Valid
19	0.221	0,323	Tidak Valid
20	0.342	0,323	Valid
21	0.486	0,323	Valid
22	0.667	0,323	Valid
23	0.499	0,323	Valid
24	0.539	0,323	Valid
25	0.544	0,323	Valid
26	0.492	0,323	Valid
27	0.613	0,323	Valid
28	0.712	0,323	Valid
29	0.125	0,323	Tidak Valid
30	0.514	0,323	Valid
31	0.461	0,323	Valid

32	0.429	0,323	Valid
33	0.718	0,323	Valid
34	0.531	0,323	Valid
35	0.179	0,323	Tidak Valid
36	0.768	0,323	Valid
37	0.355	0,323	Valid
38	0.227	0,323	Tidak Valid
39	0.427	0,323	Valid
40	0.539	0,323	Valid
41	0.544	0,323	Valid
42	0.527	0,323	Valid
43	0.707	0,323	Valid
44	0.141	0,323	Tidak Valid
45	0.395	0,323	Valid
46	0.667	0,323	Valid
47	0.499	0,323	Valid
48	0.495	0,323	Valid
49	0.557	0,323	Valid
50	0.667	0,323	Valid

Sumber : Hasil perhitungan SPSS, 2016

Hasil dari perhitungan seluruh item kuisioner yang diuji cobakan dikonsultasikan pada tabel "r" Product moment dengan menggunakan taraf signifikansi 5% diperoleh $r_{hitung} > t_{tabel}$ dari 25 item kuisioner, seluruh butir soal

dinyatakan valid, sehingga hasil kuisioner dapat dipakai untuk analisis lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui data yang diperoleh, dilihat dari nilai Cronbach Alpha setiap variabel yang dibandingkan dengan nilai koefisien yang telah ditetapkan yakni 0,006 adapun hasil analisis pengujian reliabilitas untuk variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja pegawai yang diolah menggunakan SPSS for windows dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

TABEL 4.4.
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,913	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan	0,901	Reliabel
3	Kinerja Pegawai	0,892	Reliabel

Sumber : Hasil perhitungan SPSS, 2016

Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan kinerja pegawai memiliki nilai yang reliabel, hal ini dapat dilihat dari nilai Cronbach alpha yang lebih besar dari 0,600.

Kesimpulan yang didapat setelah uji instrumen dilakukan, maka kuisioner dapat disimpulkan valid dan reliabel, dengan demikian dapat dilakukan uji statistik selanjutnya.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data berbeda menurut jenis data primer dan sekunder.

1. Data Primer, dikumpulkan menggunakan kuisisioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dapat mengukur Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan serta kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuk Linggau.
2. Data sekunder, dikumpulkan dengan cara mengutip dari sumber lain misalnya literatur-literatur, laporan-laporan, dokumen, tulisan terdahulu dan berbagai sumber yang berhubungan dengan penelitian.

3.6. Metode Analisis Data

Analisis Data

Teknik analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji univariat, bivariat, dan multivariat, dengan menggunakan program komputer seperti diuraikan secara singkat berikut ini:

a. Analisis Univariat

Analisis univariat bertujuan mendapatkan gambaran deskriptif masing-masing variabel yang diteliti. Setiap variabel penelitian dideskripsikan sesuai dengan jenis data masing-masing, untuk variabel budaya organisasi, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kinerja. Analisis ini bertujuan mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

b. Analisis Bivariat

Setelah diketahui karakteristik variabel masing-masing, selanjutnya dapat dilakukan analisis bivariat. Uji ini dilakukan untuk menganalisis hubungan dua variabel.

A. Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda digunakan untuk melihat hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan Demokrasi secara bersamaan terhadap kinerja pegawai.

B. Analisis Korelasi

Untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel independent (X) dengan variabel dependen (Y).

C. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui seberapa besar variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat, maka perlu diketahui nilai koefisien determinasi (R^2).

D. Uji F

Uji F merupakan pengujian terhadap koefisien regresi secara bersamaan dari variabel bebas terhadap variabel terikat dan hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), secara bersama dengan kinerja Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau (Y).

$H_a : \mu_1 \text{ dan } \mu_2 \neq 0$ terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), secara bersama dengan kinerja Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau (Y).

Ho diterima Ha ditolak bila : $F_{hitung} < F_{tabel}$

Ho ditolak Ha diterima bila : $F_{hitung} > F_{tabel}$

E. Uji t

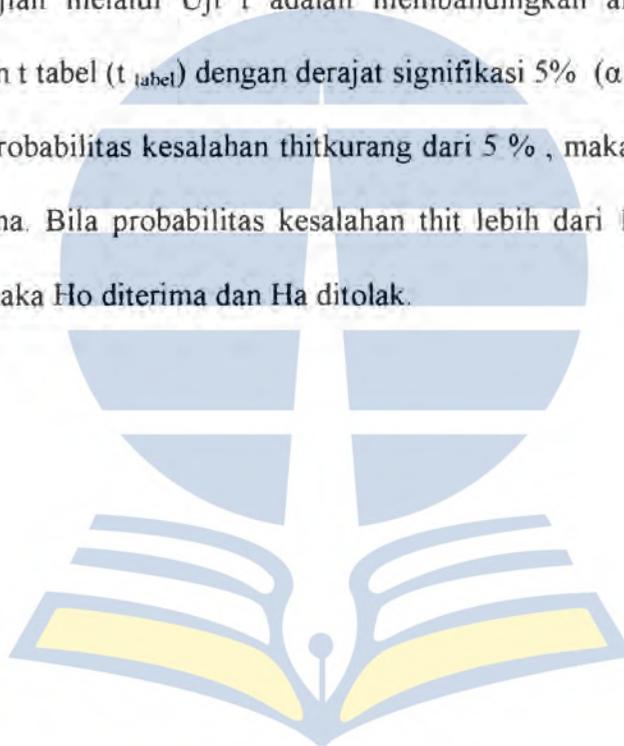
Uji t digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi secara parsial, dengan menggunakan rumusan hipotesis sebagai berikut :

Ho : $\mu_1 = \mu_2 = 0$

Ha : $\mu_1, \mu_2 \neq 0$

Pengujian melalui Uji t adalah membandingkan antara t hitung (t_{hit}) dengan t tabel (t_{tabel}) dengan derajat signifikansi 5% ($\alpha = 0.05$)

Bila probabilitas kesalahan thitkurang dari 5 % , maka Ho ditolak dan Ha diterima. Bila probabilitas kesalahan thit lebih dari 1 atau sama dengan 5%, maka Ho diterima dan Ha ditolak.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan data dan hasil penelitian tentang permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I, yaitu Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau. Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan dianalisis secara kuantitatif.

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dijelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian yang berupa aspek demografi responden. Setelah memaparkan gambaran umum objek penelitian, bagian ini akan menjelaskan mengenai jawaban responden berkaitan dengan variabel-variabel penelitian dan dilanjutkan dengan menyajikan hasil analisis.

4.2. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Lubuklinggau Nomor 02 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja Dinas Daerah. Aset yang dimiliki oleh Dinas Pekerjaan Umum kota Lubuklinggau terdiri atas.

1. Luas tanahnya yaitu 3.204 meter persegi yang berlokasi di kelurahan Air Kuti Kecamatan Lubuklinggau Timur I. Tanah tersebut berstatus tanah hibah sejak tahun 2002 dan sudah tercatat di Badan Pertahanan Nasional.
2. Tanah untuk akses jalan seluas 649 meter persegi berlokasi di Jalan Yos Sudarso Kota Lubuklinggau.

3. Tanah Jalan 335 meter persegi yang berlokasi di Jalan Garuda. SMP No.4 Kota Lubuklinggau.

Sarana prasarana perkantoran, antara lain bangunan gedung kantor, bangunan garasi, kendaraan dinas, alat berat, meubilair, dan alat-alat elektronik.

4.3. Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi dalam penelitian ini, baik variabel terikat dan variabel bebas keduanya berdistribusi normal atau tidak. Data yang berdistribusi normal dalam suatu model regresi dapat dilihat pada hasil perhitungan *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang dianalisis menggunakan *SPSS For Windows*, dimana Jika nilai probabilitas $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		10
<i>Normal Parameters^a</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.28723228
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.148
	<i>Positive</i>	.101
	<i>Negative</i>	-.148
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		.468
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.981

a. Test distribution is Normal.

Gambar 4.1. Hasil Perhitungan Analisis Statistik Inverensial

Dari gambar *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* diatas, didapat nilai probabilitas sebesar 0,981, hal ini berarti nilai probabilitas lebih dari 0,05 maka data dapat disimpulkan berdistribusi normal.

4.3.2 Uji Regresi Linier Berganda

Dengan perhitungan statistic menggunakan program SPSS for windows dimana data yang didapat tersebut telah diketahui berdistribusi normal, maka berikut ini uraian analisis untuk perhitungan statistic tersebut.

a. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.953 ^a	.908	.900	.16889

a. Predictors: (Constant), Kpemimpinan, Budaya

b. Dependent Variable: Kinerja

Gambar 4.2. Hasil Perhitungan Model Summary

Dari tabel diatas, didapat bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,908 menunjukkan bahwa keeratan pengaruh antara Budaya Organisasi(X1), Gaya Kepemimpinan(X2), dan Kinerja(Y) pada pegawai dibidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau adalah kuat. Dari hasil perhitungan R dari Output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,908 yang mengandung pengertian bahwa pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 90,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

b. Uji Linieritas (Uni varian)

Untuk melihat apakah terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat, peneliti mengikuti kriteria menggunakan signifikansi F yakni membandingkan Probablity value (Pv) dengan taraf signifikansi F atau nilai alpha yang ditetapkan yakni ($\alpha = 0,05$) dalam menjelaskan koefisien F garis regesi dalam penelitian ini.

ANOVA^a

Model		<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
1	Regression	6.192	2	3.096	108.541	.000 ^b
	Residual	.628	22	.029		
	Total	6.820	24			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, BudayaOrganisasi

Gambar 4.3. Hasil Perhitungan Uji Linieritas

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai probabilitas yang diperoleh adalah sebesar 0,00. Dimana $0,00 < 0,05$, hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) secara bersama-sama menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan (nyata) terhadap kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau .

Hasil Pengujian Secara Parsial (Bi Varian)**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.192	.200		.960	.347
Budaya Organisasi	-.864	.254	-.889	3.399	.003
Kepemimpinan	1.822	.266	1.789	6.838	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Gambar 4.4. Hasil Perhitungan Uji t

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang dapat dilihat dari tabel diatas, terlihat bahwa semua variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa kedua variabel yang diteliti menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

4.4 Analisis Univariat Data

Analisis univariat bertujuan mendapatkan gambaran deskriptif masing-masing variabel yang diteliti. Setiap variabel penelitian dideskripsikan sesuai dengan jenis data masing-masing, untuk variabel budaya organisasi, variabel gaya kepemimpinan, dan variabel kinerja. Analisis ini bertujuan mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti.

4.4.1. Budaya Organisasi

Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel Budaya organisasi ini adalah menggunakan 5 indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins yaitu Inisiatif individual, Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko, Pengarahan, Dukungan manajemen, dan Pola komunikasi. Hasil tanggapan responden terhadap budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.5
Indikator Budaya Organisasi

No.	Indikator	Persentase Frekuensi jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Saudara selalu datang lebih awal dari jam kantor.	8.3	29.2	45.8	16.7
2	Saudara dapat menggunakan inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.	0.0	33.3	33.3	33.3
3	Saudara selalu menciptakan ide-ide yang kreatif dalam pekerjaan..	8.3	25.0	50.0	16.7
4	Saudara cekatan dalam menyelesaikan masalah	20.8	0.0	25.0	54.2
5	Saudara terbuka terhadap masukan dari orang lain.	0.0	8.3	45.8	45.8
6	Respon saudara terhadap tugas selalu baik	16.7	12.5	50.0	20.8
7	Saudara selalu memeriksa hasil pekerjaan	4.2	16.7	20.8	58.3
8	Saudara tidak puas dengan satu tugas saja	4.2	12.5	33.3	50.0
9	Saudara selalu datang tepat waktu demi menyelesaikan tugas	4.2	41.7	12.5	41.7
10	Saudara selalu menjadi yang pertama dalam menyelesaikan tugas	4.2	29.2	25.0	41.7
11	Saudara selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan.	8.3	16.7	41.7	33.3

12	Bila terjadi kesalahan maka saudara berani menanggung resikonya.	12.5	25.0	16.7	45.8
13	Saudara selalu mencari solusi terbaik untuk menghindari kemungkinan resiko besar	16.7	20.8	41.7	20.8
14	Saudara selalu meminimalisir tindakan beresiko	12.5	25.0	20.8	41.7
15	Saudara selalu mencoba hal-hal beresiko demi inovasi baru dalam pekerjaan	0.0	25.0	12.5	62.5
16	Saudara menganggap tindakan beresiko sebagai tantangan kerja	4.2	25.0	50.0	20.8
17	Adanya perasaan saling membantu dan ringan tangan antar bagian dalam bekerja akan mengurangi resiko	0.0	54.2	20.8	25.0
18	Saya selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan untuk mengantisipasi resiko	8.3	8.3	33.3	50.0
19	Saudara bertanggung jawab atas resiko yang diambil dari keputusan sendiri	0.0	12.5	66.7	20.8
20	Saudara melakukan tindakan beresiko dengan pertimbangan sebelumnya	16.7	8.3	41.7	33.3
21	Dorongan yang baik pimpinan kepada pegawai agar mempunyai inisiatif dalam bekerja	12.5	20.8	16.7	50.0
22	Pimpinan selalu memberikan instruksi kerja	8.3	0.0	29.2	62.5
23	Pimpinan selalu memberi kepercayaan terhadap setiap pekerjaan (pelimpahan wewenang) kepada saya	4.2	4.2	37.5	54.2
24	Saudara selalu bekerja dengan aman dan mematuhi pedoman	4.2	8.3	25.0	62.5
25	Saudara selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan	16.7	0.0	70.8	12.5
26	Instansi memiliki tupoksi yang jelas bagi setiap pegawai	4.2	0.0	62.5	33.3

27	Instansi ini memiliki nilai-nilai yang baik untuk diikuti	20.8	12.5	20.8	45.8
28	Pimpinan melakukan supervise sendiri terhadap pegawai	12.5	0.0	50.0	37.5
29	Pimpinan sering mengadakan rapat pegawai	12.5	4.2	45.8	37.5
30	Pimpinan sering menegur pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan	12.5	12.5	41.7	33.3
31	Apresiasi dari atasan/pimpinan terhadap hasil kerja pegawai	16.7	20.8	41.7	20.8
32	Sosialisasi peraturan yang akan diberlakukan oleh organisasi	12.5	25.0	20.8	41.7
33	Manajemen lebih mengutamakan pada hasil dan keluaran	0.0	25.0	12.5	62.5
34	Instansi mampu menyatukan unit-unit yang ada untuk bekerja secara terkordinasi	4.2	25.0	50.0	20.8
35	Bantuan dan dukungan dari atasan dapat memberikan pengaruh positif pada prestasi kerja	0.0	54.2	20.8	25.0
36	Instansi bersikap adil kepada setiap unit-unit kerja yang ada	8.3	8.3	33.3	50.0
37	Instansi sudah merumuskan aturan-aturan baku dan tertulis	0.0	12.5	66.7	20.8
38	Sistem imbalan yang didasarkan atas keberhasilan pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal lagi	16.7	8.3	41.7	33.3
39	Kejelasan manajemen perkantoran dapat meningkatkan prestasi kerja	12.5	20.8	16.7	50.0
40	Manajemen aktif dalam perencanaan operasional	8.3	0.0	29.2	62.5
41	Hubungan kerja sama antar bagian fungsi	4.2	4.2	37.5	54.2
42	Saudara dapat berkomunikasi langsung dengan atasan bila ada kesulitan dalam	4.2	8.3	25.0	62.5

	pelaksanaan tugas				
43	Hubungan komunikasi yang terjalin dalam instansi dibatasi dalam konteks formal	16.7	0.0	70.8	12.5
44	Kebijakan yang diambil atasan selalu disosialisasikan kepada seluruh pegawai	12.5	20.8	16.7	50.0
45	Saudara tidak segan mendiskusikan pekerjaan yang sulit dengan pimpinan	8.3	0.0	29.2	62.5
46	Pegawai lain menghargai perbedaan pendapat dalam suatu rapat	4.2	4.2	37.5	54.2
47	Penyelesaian konflik internal selalu terselesaikan dengan musyawarah	4.2	8.3	25.0	62.5
48	Saudara memiliki hubungan yang luwes dengan pegawai lain	16.7	0.0	70.8	12.5
49	Saudara sering bertanya tentang pekerjaan-pekerjaan yang saudara kurang mengerti	4.2	0.0	62.5	33.3
50	Kemampuan kerjasama pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sangat tinggi	4.2	0.0	62.5	33.3

Sumber : Data Primer

1. Pegawai datang lebih awal dari jam kantor hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan sebanyak 45.8% responden menjawab setuju bahwa pegawai terbiasa datang lebih awal,
2. Pegawai dapat menggunakan inisiatif sendiri menyelesaikan pekerjaan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
3. Pegawai selalu menciptakan ide-ide yang kreatif dalam pekerjaan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih

dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan akan tetapi 20,8% responden memberikan tanggapan negative sangat tidak setuju dengan pernyataan ini,

4. Pegawai cekatan dalam menyelesaikan masalah hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
5. Respon pegawai terhadap tugas selalu baik hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
6. Pegawai selalu memeriksa hasil pekerjaan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
7. Pegawai tidak puas dengan satu tugas saja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
8. Pegawai selalu datang tepat waktu demi menyelesaikan tugas hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
9. Pegawai selalu menjadi yang pertama dalam menyelesaikan tugas hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
10. Pegawai selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

11. Bila terjadi kesalahan maka pegawai berani menanggung resikonya hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
12. Pegawai selalu mencari solusi terbaik untuk menghindari kemungkinan resiko besar hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
13. Pegawai selalu meminimalisir tindakan beresiko hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
14. Pegawai selalu mencoba hal-hal beresiko demi inovasi baru dalam pekerjaan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
15. Pegawai menganggap tindakan beresiko sebagai tantangan kerja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
16. Adanya perasaan saling membantu dan ringan tangan antar bagian dalam bekerja akan mengurangi resiko hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
17. Pegawai selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan untuk mengantisipasi resiko hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

18. Pegawai bertanggung jawab atas resiko yang diambil dari keputusan sendiri hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
19. Dorongan yang baik pimpinan kepada pegawai agar mempunyai inisiatif dalam bekerja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
20. Pimpinan selalu memberikan instruksi kerja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
21. Pimpinan selalu memberi kepercayaan terhadap setiap pekerjaan (pelimpahan wewenang) hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
22. Pegawai selalu bekerja dengan aman dan mematuhi pedoman hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
23. Dorongan yang baik pimpinan kepada pegawai agar mempunyai inisiatif dalam bekerja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
24. Pegawai selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

25. Instansi memiliki tupoksi yang jelas bagi setiap pegawai hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
26. Pegawai selalu bekerja dengan aman dan mematuhi pedoman hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
27. Instansi ini memiliki nilai-nilai yang baik untuk di ikuti hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
28. Pimpinan melakukan supervise sendiri terhadap pegawai hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
29. Pegawai selalu bekerja dengan aman dan mematuhi pedoman hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
30. Apresiasi dari atasan/pimpinan terhadap hasil kerja pegawai hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
31. Sosialisasi peraturan yang akan diberlakukan oleh organisasi hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
32. Manajemen lebih mengutamakan pada hasil dan keluaran hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

33. Instansi mampu menyatukan unit-unit yang ada untuk bekerja secara terkordinasi hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
34. Bantuan dan dukungan dari atasan dapat memberikan pengaruh positif pada prestasi kerja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
35. Sistem imbalan yang didasarkan atas keberhasilan pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal lagi hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
36. Instansi bersikap adil kepada setiap unit-unit kerja yang ada hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
37. Instansi sudah merumuskan aturan-aturan baku dan tertulis hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
38. Sistem imbalan yang didasarkan atas keberhasilan pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal lagi hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
39. Kejelasan manajemen perkantoran dapat meningkatkan prestasi kerja hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

40. Hubungan kerja sama antar bagian fungsi sudah terjalin dengan baik hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
41. Pegawai dapat berkomunikasi langsung dengan atasan bila ada kesulitan dalam pelaksanaan tugas hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
42. Hubungan komunikasi yang terjalin dalam instansi dibatasi dalam konteks formal hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
43. Kebijakan yang diambil atasan selalu disosialisasikan kepada seluruh pegawai hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
44. Pegawai dapat berkomunikasi langsung dengan atasan bila ada kesulitan dalam pelaksanaan tugas hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
45. Pegawai tidak segan mendiskusikan pekerjaan yang sulit dengan pimpinan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
46. Pegawai lain menghargai perbedaan pendapat dalam suatu rapat hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

47. Penyelesaian konflik internal selalu terselesaikan dengan musyawarah hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
48. Pegawai tidak segan mendiskusikan pekerjaan yang sulit dengan pimpinan hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan..
49. Pegawai memiliki hubungan yang luwes dengan pegawai lain hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.
50. Pegawai sering bertanya tentang pekerjaan-pekerjaan yang kurang mengerti hal ini berdasarkan tanggapan positif setuju dan sangat setuju responden yang lebih dominan terhadap kuisisioner yang dibagikan.

Tabel 4.6
Analisis Dimensi Budaya Organisasi (X1)

No.	Dimensi	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Inisiatif individual	7	7	34	52
2	Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko	7,9	7,9	35	49,2
3	Pengarahan	10	10	40	40
4	Dukungan manajemen	14,1	7,9	33	45
5	Pola komunikasi.	7,9	7,9	44	40,2

Pada dimensi inisiatif individual sebanyak 45,2% responden menjawab sangat setuju dan 34% responden menjawab setuju. Ini berarti lebih dominan responden menanggapi positif tentang kualitas kerja pada organisasi ini. Pada dimensi toleransi terhadap resiko pun lebih dari 70% responden menanggapi

positif. 80% responden pun menjawab positif pada dimensi pengarahannya masing-masing menjawab setuju dan sangat setuju, dukungan manajemen yang mempunyai tanggapan positif dari responden hampir 80% serta pola komunikasi yang memperoleh tanggapan positif lebih dari 84,2%. Jika dilihat dari persentase maka inisiatif individu merupakan dimensi yang paling mendapatkan perhatian dari para responden secara positif lebih dominan dibanding dengan dimensi-dimensi lainnya.

b. Analisis Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.7
Analisis Variabel Budaya Organisasi (X1)

No.	Variabel	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Budaya Organisasi (Y)	8,3	14,7	37,1	39,9

Secara keseluruhan tanggapan positif yang diberikan pada dimensi dan indikator kinerja ini adalah sebanyak 39,9% responden menjawab sangat setuju dan 37,1% responden menjawab setuju. Dengan tanggapan negative yang diberikan responden sebanyak 14,7% persen tidak setuju dan 8,3% sangat tidak setuju. Ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi dalam organisasi ini mendapat persepsi yang positif dari pegawai sebagai responden dalam penelitian ini.

4.4.2. Kepemimpinan Demokrasi

Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel kepemimpinan ini adalah menggunakan 4 indikator kepemimpinan demokrasi yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara yaitu Respect, trust, and integrity, examples creates, winning

team, dan communication skills. Hasil tanggapan responden terhadap budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Indikator Kepemimpinan Demokrasi

No.	Indikator	Persentase Frekuensi jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan selalu menerima saran dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaan dengan pegawai	8.33	12.50	20.83	58.33
2	Pimpinan selalu memberikan kebebasan kepada bawahan.	8.33	4.17	29.17	58.33
3	Pimpinan sering berkonsultasi dengan pegawai	8.33	20.83	33.33	37.50
4	Pimpinan saudara senang menerima saran dari bawahannya	0.00	0.00	62.50	37.50
5	Pimpinan selalu memberikan kebebasan tata cara pekerjaan kepada bawahan	8.33	20.83	29.17	41.67
6	Pimpinan membuat Saudara memiliki loyalitas tinggi terhadap instansi	4.17	12.50	33.33	50.00
7	Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri saudara dengan kemampuan yang saudara miliki	0.00	4.17	41.67	54.17
8	Pimpinan memiliki integritas tinggi terhadap organisasi	20.83	0.00	75.00	4.17
9	Pimpinan menghargai pendapat orang lain	0.00	0.00	66.67	33.33
10	Pimpinan menghargai segala perbedaan yang ada antar individu pegawai.	20.83	12.50	12.50	54.17
11	Pimpinan memberikan instruksi kerja dalam memberikan tugas bawahan selalu jelas	12.50	0.00	66.67	20.83
12	Pimpinan memberikan tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran	8.33	12.50	37.50	41.67

13	Pimpinan memotivasi para pegawai dengan contoh kerja nyata yang baik dalam organisasi	8.33	12.50	54.17	25.00
14	Pimpinan mensosialisasikan pekerjaan dengan baik	12.50	4.17	25.00	58.33
15	Pimpinan selalu datang lebih awal dari pegawai, pimpinan disiplin dalam pekerjaan	16.67	0.00	70.83	12.50
16	Pimpinan mampu mencairkan konflik internal instansi	8.33	0.00	58.33	33.33
16	Pimpinan mampu mempengaruhi pegawai secara positif	20.83	12.50	20.83	45.83
18	Pimpinan baik dalam sikap dan keterampilan	12.50	0.00	50.00	37.50
19	Pimpinan dapat meningkatkan rasa bangga seseorang	12.50	4.17	41.67	41.67
20	Pimpinan memberikan contoh apa yang harus dilakukan agar karir sukses di masa depan.	8.33	29.17	25.00	37.50
21	Pimpinan selalu mendukung kerja sama pegawai untuk dapat menunjukkan prestasi terbaik.	8.33	12.50	41.67	37.50
22	Pimpinan selalu melibatkan pegawai terkait untuk membuat suatu keputusan.	0.00	25.00	16.67	58.33
23	Pimpinan mampu menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan pegawai	20.83	20.83	37.50	20.83
24	Pimpinan memberikan tantangan kerja kepada pegawai	12.50	20.83	20.83	45.83
25	Pimpinan lebih mengutamakan kepentingan tim kerja	0.00	29.17	12.50	58.33
26	Pimpinan mengutamakan musyawarah dalam penyelesaian konflik	4.17	29.17	45.83	20.83
27	Pimpinan sering mengadakan rapat sebelum memulai suatu pekerjaan	0.00	54.17	20.83	25.00
28	Pimpinan mampu menumbuhkan kerja	12.50	4.17	33.33	50.00

	sama yang baik antar pegawai				
29	Pimpinan mampu menyamakan perbedaan antar pegawai	0.00	12.50	58.33	29.17
30	Pimpinan mampu mencairkan suasana	16.67	8.33	41.67	33.33
31	Pimpinan mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan	16.67	16.67	16.67	50.00
32	Saudara dapat melaksanakan secara langsung instruksi yang diberikan oleh pimpinan	8.33	0.00	33.33	58.33
33	Ucapan pimpinan didengar dengan baik oleh pegawai	4.17	4.17	41.67	50.00
34	Pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan ide	0.00	0.00	37.50	62.50
35	Pimpinan mampu menciptakan suasana yang tidak kaku	8.33	0.00	66.67	25.00
36	Pimpinan memberikan saran-saran kerja kepada pegawai	4.17	0.00	29.17	66.67
37	Pimpinan mau mendengarkan keluhan	4.17	4.17	50.00	41.67
38	Pimpinan mampu mempengaruhi pegawai	8.33	0.00	33.33	58.33
39	Pimpinan peduli pada setiap masalah yang dihadapi pegawai	12.50	8.33	70.83	8.33
40	Pimpinan mengenal seluruh pegawainya	16.67	4.17	33.33	45.83

Sumber : Data Primer

1. Pimpinan selalu menerima saran dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaan dengan pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju, yaitu 20,83% responden menjawab setuju dan 40,83% responden menjawab dengan sangat setuju,

2. Pimpinan selalu memberikan kebebasan kepada bawahan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
3. Pimpinan sering berkonsultasi dengan pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
4. Pimpinan senang menerima saran dari bawahannya hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
5. Pimpinan selalu hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
6. Pimpinan memberikan kebebasan tata cara pekerjaan kepada bawahan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
7. Pimpinan membuat pegawai memiliki loyalitas tinggi terhadap instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
8. Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dengan kemampuan yang saudara miliki hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

9. Pimpinan memiliki integritas tinggi terhadap organisasi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
10. Pimpinan menghargai pendapat orang lain hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju meskipun sebanyak 20,83% responden menyatakan sangat tidak setuju akan hal tersebut.
11. Pimpinan memberikan instruksi kerja dalam memberikan tugas bawahan selalu jelas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
12. Pimpinan memberikan tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
13. Pimpinan memotivasi para pegawai dengan contoh kerja nyata yang baik dalam organisasi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
14. Pimpinan mensosialisasikan pekerjaan dengan baik hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.

15. Pimpinan selalu datang lebih awal dari pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
16. Pimpinan disiplin dalam pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
17. Pimpinan mampu mencairkan konflik internal instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju akan tetapi sebanyak 20,83% responden sangat tidak setuju akan hal ini,
18. Pimpinan mampu mempengaruhi pegawai secara positif hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
19. Pimpinan baik dalam sikap dan keterampilan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
20. Pimpinan dapat meningkatkan rasa bangga seseorang hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
21. Pimpinan selalu mendukung kerja sama pegawai untuk dapat menunjukkan prestasi terbaik hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

22. Pimpinan selalu melibatkan pegawai terkait untuk membuat suatu keputusan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
23. Pimpinan mampu menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju, sebanyak 20,8% responden sangat tidak setuju akan hal ini,
24. Pimpinan memberikan tantangan kerja kepada pegawai persentase berimbang terjadi akan hal ini sebanyak 50% responden mengatakan kearah positif namun sisanya juga mengatakan hal yang negative,
25. Pimpinan lebih mengutamakan kepentingan tim kerja hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju akan tetapi sebanyak 29% responden tidak setuju akan hal ini,
26. Pimpinan mengutamakan musyawarah dalam penyelesaian konflik hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju dan 29% persen responden mengatakan tidak setuju,
27. Pimpinan tidak sering mengadakan rapat sebelum memulai suatu pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah negative sebanyak 54% mengatakan tidak setuju

28. Pimpinan mampu menumbuhkan kerja sama yang baik antar pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
29. Pimpinan mampu menyamakan perbedaan antar pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
30. Pimpinan mampu mencairkan suasana hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
31. Pimpinan mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
32. Pegawai dapat melaksanakan secara langsung instruksi yang diberikan oleh pimpinan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
33. Ucapan pimpinan didengar dengan baik oleh pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
34. Pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan ide hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

35. Pimpinan mampu menciptakan suasana yang tidak kaku hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
36. Pimpinan memberikan saran-saran kerja kepada pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
37. Pimpinan mau mendengarkan keluhan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
38. Pimpinan mampu mempengaruhi pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
39. Pimpinan peduli pada setiap masalah yang dihadapi pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
40. Pimpinan mengenal seluruh pegawainya hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju, namun sebanyak 16% responden tidak merasakan hal yang demikian.

Tabel 4.9
Analisis Kepemimpinan Demokrasi (X2)

No.	Dimensi	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	<i>Respect ,trust, and integrity</i>	7,9	8.7	40,4	43
2	<i>Examples</i>	12	7,5	45	35,5

3	<i>creates winning team</i>	7,5	21,6	32,9	38
4	<i>communication skills</i>	8,3	3,7	41,2	46,8

Pada dimensi *Respect ,trust, and integrity* sebanyak 43% responden menjawab sangat setuju dan 40,4% responden menjawab setuju. Ini berarti lebih dominan responden menanggapi positif tentang dimensi ini pada organisasi ini. Pada dimensi *examples* lebih dari 70% responden menanggapi positif. Hampir 70% responden pun menjawab positif pada dimensi *creates winning team* masing-masing menjawab setuju dan sangat setuju, *communication skills* yang mempunyai tanggapan positif dari responden hampir 90%. Jika dilihat dari persentase maka *communication skills* merupakan dimensi yang paling mendapatkan perhatian dari para responden secara positif lebih dominan dibanding dengan dimensi-dimensi lainnya.

c. Analisis Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.10

Analisis Variabel Kepemimpinan Demokrasi (X2)

No.	Variabel	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Kepemimpinan Demokrasi (Y)	8,9	10,4	39,9	40,8

Secara keseluruhan tanggapan positif yang diberikan pada dimensi dan indikator kepemimpinan Demokrasi ini adalah sebanyak 40,8% responden menjawab sangat setuju dan 39,9% responden menjawab setuju. Dengan tanggapan negatif yang diberikan responden sebanyak 10,4% persen tidak setuju dan 8,9% sangat tidak setuju. Ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan Demokrasi dalam organisasi ini mendapat persepsi yang positif dari pegawai sebagai responden dalam penelitian ini.

4.4.3. Kinerja

Indikator yang dipakai dalam mengukur variabel kinerja ini adalah menggunakan 5 indikator kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto yaitu Produktivitas, Kualitas, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas. Hasil tanggapan responden terhadap budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Indikator Kinerja

No.	Indikator	Frekuensi jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Target kerja yang ditetapkan dapat dicapai dengan maksimal.	0.00	0.00	37.50	62.50
2	Saudara mampu menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang ditentukan.	8.33	0.00	66.67	25.00
3	Banyaknya tugas tidak menjadi penghambat dalam menyelesaikan pekerjaan.	12.50	0.00	29.17	58.33
4	Saudara menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	4.17	4.17	50.00	41.67
5	Saudara mampu menyelesaikan target kerja yang dibebankan	8.33	0.00	33.33	58.33
6	Pimpinan saudara puas dengan hasil kerja saudara	16.67	8.33	66.67	8.33
7	Saudara mampu menyelesaikan lebih dari satu tugas	16.67	4.17	33.33	45.83
8	Hasil kerja saudara selalu baik	0.00	25.00	12.50	62.50
9	Saudara mampu mengesampingkan hambatan dalam pelaksanaan tugas	12.50	12.50	33.33	41.67
10	Saudara disiplin dalam pelaksanaan tugas	8.33	12.50	16.67	62.50
11	Saudara jarang membuat kesalahan dalam bekerja.	12.50	12.50	45.83	29.17

12	Saudara dapat menyelesaikan beban kerja tanpa harus dibantu pegawai lain.	20.83	4.17	25.00	50.00
13	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	8.33	29.17	25.00	37.50
14	Saudara memiliki skill yang mumpuni dalam pelaksanaan tugas	8.33	12.50	41.67	37.50
15	Saudara selalu meminta saran pimpinan demi peningkatan kualitas	12.50	25.00	16.67	45.83
16	Saudara mampu menerapkan ilmu yang dipelajari pada bidang kerja yang relevan	20.83	20.83	37.50	20.83
17	Saudara memiliki kualitas kerja yang tinggi untuk instansi	12.50	20.83	20.83	45.83
18	Saudara memiliki kemampuan yang baik penyelesaian tugas	0.00	29.17	12.50	58.33
19	Saudara mengerti akan tugas yang dibebankan	4.17	29.17	45.83	20.83
20	Saudara selalu mengerti arahan dari pimpinan	0.00	54.17	20.83	25.00
21	Saya mendahulukan pekerjaan – pekerjaan yang merupakan prioritas kerja.	12.50	4.17	33.33	50.00
22	Saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan – keputusan baru yang diambil organisasi.	0.00	12.50	58.33	29.17
23	Saudara cekatan dalam menyelesaikan tugas	16.67	8.33	41.67	33.33
24	Saudara meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	16.67	16.67	16.67	50.00
25	Saudara selalu mengerti tentang tugas yang diberikan	8.33	0.00	33.33	58.33
26	Saudara tidak pernah mengeluh terhadap tugas yang diberikan kepada saudara	4.17	4.17	41.67	50.00
27	Saudara tanggap dalam menerima pekerjaan	0.00	0.00	37.50	62.50
28	Saudara memiliki tanggung jawab terhadap resiko kerja	8.33	0.00	66.67	25.00

29	Saudara selalu membantu rekan yang kesulitan	4.17	0.00	29.17	66.67
30	Saudara selalu berusaha menyelesaikan masalah dengan bertanya	4.17	4.17	50.00	41.67
31	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan	8.33	0.00	33.33	58.33
32	Saya bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi organisasi	12.50	8.33	70.83	8.33
33	Saudara selalu mengutamakan disiplin kerja	12.50	4.17	33.33	50.00
34	Saudara menghormati nilai-nilai baik instansi	0.00	12.50	66.67	20.83
35	Saudara memahami tupoksi dengan baik	16.67	8.33	41.67	33.33
36	Saudara tidak pernah melanggar aturan-aturan instansi	16.67	16.67	16.67	50.00
37	Saudara mudah mengikuti arahan pimpinan	8.33	0.00	33.33	58.33
38	Saudara tidak kesulitan dengan aturan yang diterapkan instansi	4.17	4.17	41.67	50.00
39	Saudara mampu melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi	8.33	4.17	25.00	62.50
40	Saudara sering membantu rekan yang memiliki tugas utama yang berbeda	16.67	0.00	70.83	12.50
41	Saudara memahami dan sanksi-sanksi yang diterapkan oleh organisasi	4.17	0.00	62.50	33.33
42	Saudara bertanggung jawab penuh atas hasil apapun dari pekerjaan anda	20.83	12.50	20.83	45.83
43	Saudara berusaha menghindari pelanggaran kerja	12.50	0.00	50.00	37.50
44	Saudara tidak pernah mengeluh pada teguran dari pimpinan	16.67	0.00	70.83	12.50
45	Saudara selalu menerima dengan positif aturan instansi	8.33	0.00	58.33	33.33

46	Saudara tidak memiliki masalah dengan nilai-nilai yang berkembang dalam instansi	20.83	12.50	20.83	45.83
47	Saudara tidak kesulitan beradaptasi dengan yang fleksibel	12.50	0.00	50.00	37.50
48	Saudara bertanggung jawab penuh atas pekerjaan	12.50	4.17	41.67	41.67
49	Saudara mampu memahami struktur organisasi	20.83	20.83	37.50	20.83
50	Saudara tidak tertekan dengan aturan-aturan di instansi	12.50	20.83	20.83	45.83

Sumber : Data Primer

1. Target kerja yang ditetapkan dapat dicapai dengan maksimal hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
2. Pegawai mampu menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang ditentukan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
3. Banyaknya tugas tidak menjadi penghambat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
4. Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

5. Pegawai mampu menyelesaikan target kerja yang dibebankan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
6. Pimpinan pegawai puas dengan hasil kerja pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
7. Pegawai mampu menyelesaikan lebih dari satu tugas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
8. Hasil kerja pegawai selalu baik hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
9. Pegawai mampu mengesampingkan hambatan dalam pelaksanaan tugas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
10. Pegawai disiplin dalam pelaksanaan tugas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
11. Pegawai jarang membuat kesalahan dalam bekerja hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
12. Pegawai dapat menyelesaikan beban kerja tanpa harus dibantu pegawai lain hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang

- berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
13. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
 14. Pegawai memiliki skill yang mumpuni dalam pelaksanaan tugas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
 15. Pegawai selalu meminta saran pimpinan demi peningkatan kualitas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
 16. Pegawai mampu menerapkan ilmu yang dipelajari pada bidang kerja yang relevan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
 17. Pegawai memiliki kualitas kerja yang tinggi untuk instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju meskipun 20,8% responden menyatakan tidak setuju
 18. Pegawai memiliki kemampuan yang baik penyelesaian tugas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju namun sebanyak 29,17% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini

19. Pegawai mengerti akan tugas yang dibebankan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju, namun 29,1% pegawai merasa tidak demikian
20. Pegawai tidak selalu mengerti arahan dari pimpinan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah negatif tidak setuju sebanyak 54% responden,
21. Pegawai mendahulukan pekerjaan – pekerjaan yang merupakan prioritas kerja hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
22. Pegawai dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan – keputusan baru yang diambil organisasi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
23. Pegawai cekatan dalam menyelesaikan tugas hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
24. Pegawai meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

25. Pegawai selalu mengerti tentang tugas yang diberikan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
26. Pegawai tidak pernah mengeluh terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
27. Pegawai tanggap dalam menerima pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
28. Pegawai memiliki tanggung jawab terhadap resiko kerja hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
29. Pegawai selalu membantu rekan yang kesulitan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
30. Pegawai selalu berusaha menyelesaikan masalah dengan bertanya hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
31. Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

32. Saya bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi organisasi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
33. Pegawai selalu mengutamakan disiplin kerja hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
34. Pegawai menghormati nilai-nilai baik instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
35. Pegawai memahami tupoksi dengan baik hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
36. Pegawai tidak pernah melanggar aturan-aturan instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
37. Pegawai mudah mengikuti arahan pimpinan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
38. Pegawai tidak kesulitan dengan aturan yang diterapkan instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
39. Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

40. Pegawai sering membantu rekan yang memiliki tugas utama yang berbeda hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
41. Pegawai memahami dan sanksi-sanksi yang diterapkan oleh organisasi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
42. Pegawai bertanggung jawab penuh atas hasil apapun dari pekerjaan anda hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju meskipun 20% responden menyatakan sangat tidak setuju
43. Pegawai berusaha menghindari pelanggaran kerja hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
44. Pegawai tidak pernah mengeluh pada teguran dari pimpinan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
45. Pegawai selalu menerima dengan positif aturan instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
46. Pegawai tidak memiliki masalah dengan nilai-nilai yang berkembang dalam instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju meskipun 20% responden juga mengatakan sangat tidak setuju

47. Pegawai tidak kesulitan beradaptasi dengan yang fleksibel hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju
48. Pegawai bertanggung jawab penuh atas pekerjaan hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju.
49. Pegawai mampu memahami struktur organisasi 20.83% responden menyatakan sangat tidak setuju, 20.83% menjawab tidak setuju, 37.50% menjawab setuju, 20.83% menjawab sangat setuju
50. Pegawai tidak tertekan dengan aturan-aturan di instansi hal ini dapat dilihat dari respon responden terhadap kuisioner yang berdasarkan persentase dominan terhadap jawaban kearah positif setuju dan sangat setuju

Tabel 4.12
Analisis Dimensi Kinerja (Y)

No.	Dimensi	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Produktivitas	10	6,7	38	45,3
2	Kualitas	10	23,7	29,2	37,1
3	Responsivitas	9	5	40,1	45,9
4	Responsibilitas	11	5,8	43,3	40,9
5	Akuntabilitas	10	7,1	43,4	39,5

Pada dimensi Produktivitas sebanyak 45,3% responden menjawab sangat setuju dan 38% responden menjawab setuju. Ini berarti lebih dominan responden menanggapi positif tentang produktivitas pada organisasi ini. Pada dimensi kualitas lebih dari 60% responden menanggapi positif. 90% responden pun menjawab positif pada dimensi responsivitas masing-masing menjawab setuju dan sangat setuju, responsibilitas yang mempunyai

tanggapan positif dari responden hampir 85% serta akuntabilitas yang memperoleh tanggapan positif lebih dari 70%. Jika dilihat dari persentase maka responsivitas merupakan dimensi yang paling mendapatkan perhatian dari para responden secara positif lebih dominan dibanding dengan dimensi-dimensi lainnya.

d. Analisis Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.13
Analisis Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Variabel	Jawaban Responden			
		STS	TS	S	SS
1	Kinerja (Y)	10,1	10	39	40,9

Secara keseluruhan tanggapan positif yang diberikan pada dimensi dan indikator kinerja ini adalah sebanyak 40,9% responden menjawab sangat setuju dan 39% responden menjawab setuju. Dengan tanggapan negatif yang diberikan responden sebanyak 10% persen tidak setuju dan 10,1% sangat tidak setuju. Ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi ini mendapat persepsi yang positif dari pegawai sebagai responden dalam penelitian ini.

4.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dari nilai probabilitas 0,001 lebih kecil dari pada α 0,05 atau bisa juga dilihat dari hasil perhitungan uji t, terbukti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,399 > 2,001$. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi

tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003 : 42). Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 5 karakteristik menurut Stephen P. Robbins sudah cukup maksimal diantaranya:

a. Inisiatif individual

Definisi inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab (responsibility), kebebasan (freedom) atau independensi (independent) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat. Adapun hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari responden menunjukkan bahwa inisiatif individual sudah sangat baik.

b. Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko

Setiap pegawai dan anggota atau kader perlu ditekankan tentang batas batas dalam bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Adapun hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari responden menunjukkan bahwa toleransi tindakan berisiko sudah sangat baik.

c. Pengarahan

Pengarahan ini berguna untuk mengetahui tingkat keefektifan suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut haruslah secara jelas tercantum visi, misi dan tujuan organisasi (pengertian visi misi). Hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari responden menunjukkan bahwa toleransi sudah sangat baik. Adapun hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari responden menunjukkan bahwa toleransi tindakan berisiko sudah sangat baik.

d. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen yaitu kemampuan pemimpin atau manajemen dalam sebuah organisasi untuk berkomunikasi kepada pegawai. Komunikasi tersebut harusnya dalam bentuk dukungan, arahan ataupun kritisi kepada bawahan. Dukungan manajemen yang mampu berkomunikasi dengan baik akan menghasilkan sebuah organisasi yang mampu berjalan dengan baik pula sesuai visi dan misi. Adapun hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari responden menunjukkan bahwa dukungan manajemen sudah sangat baik.

e. Pola komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada indikator *communication skills* kepemimpinan yang mempunyai tanggapan positif dari responden hampir 90%. Jika dilihat dari persentase maka *communication skills* merupakan dimensi yang paling mendapatkan perhatian dari para responden secara positif lebih dominan dibanding dengan dimensi-dimensi lainnya. Pada butir-butir pernyataan berdasarkan kuisisioner dan hasil penelitian yang telah disebarakan tentang komunikasi terdapat 3 jenis komunikasi yang diutarakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Komunikasi Secara Horizontal

Komunikasi secara horizontal adalah komunikasi secara mendatar dalam kelompok kerja yang sama, misalnya pimpinan dengan pimpinan, dan pegawai dengan pegawai (Thoha, 2000: 157). Dalam butir-butir kuisisioner penelitian ini yang berkaitan dengan komunikasi horizontal adalah komunikasi antar pegawai, isi butir kuisisioner diantaranya tentang saling menginformasi untuk merencanakan

dan aktivitas-aktivitas, dan juga beberapa tentang pemecahan masalah yang timbul antar pegawai.

d. Komunikasi Secara Vertikal

Menurut Effendy, (2005: 123). komunikasi vertikal adalah arus komunikasi dua arah timbal balik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Butir-butir kuisisioner yang berhubungan dengan ini yaitu tentang komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawahan ke atasan. Arus komunikasi kebawah, tentang atasan yang memberikan instruksi, petunjuk, informasi dan pemberian tugas kepada pegawai. Komunikasi keatas, tentang bawahan memberikan laporan pelaksanaan tugas, saran dan pengaduan kepada pimpinannya. Adapun hasil penelitian menunjukkan rata-rata dari responden menunjukkan bahwa pola komunikasi sudah sangat baik.

4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan Demokrasi terhadap kinerja yang ditunjukkan dari nilai probabilitas 0,00 lebih kecil dari pada α 0,05 atau bisa juga dilihat dari hasil perhitungan uji t, terbukti bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $6,838 > 2,001$.

Secara keseluruhan tanggapan positif yang diberikan pada dimensi dan indikator kepemimpinan Demokrasi pada butir-butir kuisisioner adalah sebanyak 40,8% responden menjawab sangat setuju dan 39,9% responden menjawab setuju. Dengan tanggapan negatif yang diberikan responden sebanyak 10,4% persen tidak setuju dan 8,9% sangat tidak setuju. Ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan

Demokrasi dalam organisasi ini mendapat persepsi yang positif dari pegawai sebagai responden dalam penelitian ini.

Ketiga indikator dalam kepemimpinan demokrasi sudah terpenuhi diantaranya:

1. Bijak dalam memimpin bawahan (*Respect, trust, and integrity, examples*)

Bawahan sudah merasa dimuliakan dan diberlakukan dengan bijak oleh atasannya. Pemimpin menghargai setiap proses yang dilakukan oleh bawahannya secara manusiawi dan pendekatan yang baik.

2. Menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi (*creates winning team*)

Pemimpin tidak mementingkan ego untuk kepentingan dan tujuan pribadi sehingga tidak akan merugikan organisasi dan bawahannya. Pemimpin berusaha untuk menyeimbangkan kepentingan pribadinya dengan kepentingan organisasi demi tercapainya suatu tujuan kinerja dalam organisasi.

3. Senang menerima masukan dari bawahannya (*communication skills*)

Pemimpin tidak merasa paling tinggi dan benar daripada bawahannya. Pemimpin senang apabila mendapat evaluasi dari bawahannya mengenai apa yang telah dilakukannya dan menerima saran demi kemajuan organisasi. Hal ini membuat pemimpin dapat menyesuaikan sistem kinerja yang dapat diterima oleh bawahannya.

4.7. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan secara Bersamaan Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai signifikan t untuk variable faktor individu sebesar 0,001 lebih kecil dari level signifikan 0,05. Hal ini berarti

Gaya Kepemimpinan sebesar 0,00 lebih kecil dari level signifikan 0,05. Hal ini berarti bahwa variable Gaya Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui nilai signifikansi F bersama-sama untuk Budaya Organisasi dan faktor organisasi sebesar 0,00 lebih kecil dari pada 0,05 ($0,00 < 0,05$).

Dari analisis dan pembahasan diatas dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi dan faktor organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Kepemimpinan yang baik akan menimbulkan sebuah nilai-nilai sebuah instansi yang baik bagi para pegawainya. Dalam artian kepemimpinan dan budaya organisasi selalu berbanding lurus. Begitupun keduanya sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai. Dari pembahasan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Pada saat anggota di dalam organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka memakai bahasa, terminologi, serta sikap yang biasa digunakan.
- 2) Didalam budaya organisasi terdapat standar perilaku, misalnya aturan yang memandu anggotanya untuk melakukan apa dan berapa banyak tugas yang harus dikerjakan.
- 5) Budaya organisasi memiliki aturan-aturan yang 'mengikat' setiap anggota baru, agar mereka diterima sebagai anggota.

Gaya Kepemimpinan Demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa apabila Gaya Kepemimpinan dijalankan dengan baik dan ditingkatkan maka akan ada peningkatan kinerja

pegawai di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau. Gaya Kepemimpinan Demokrasi di Di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau ini mempunyai arti penting bagi pegawai yaitu:

- a) Apabila pemimpin selalu memberikan arahan kepada para pegawainya tentang aktivitas yang akan dikerjakan sesuai dengan kebutuhan maka pekerjaan akan cepat selesai dan hasilnya akan akurat;
- b) Pemimpin memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi dan konsistensi kepada para pegawai sehingga akan membuat pegawai merasa kerasan bekerja dikantor, hal tersebut akan berpengaruh pada hasil pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Apabila hubungan antara pemimpin dan pegawai terjalin baik maka pekerjaan dapat dikerjakan bersama, saling membantu dan saling memberi masukan sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.
- c) Pemimpin memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata kepada para pegawai. Apabila pemimpin bisa memberikan contoh yang baik didalam organisasi maka para pegawai akan termotivasi untuk bertindak dan bekerja secara baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab IV maka diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.
2. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan demokrasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.
3. Berdasarkan uji univariat dari masing-masing variabel yang diteliti terdapat salah satu dimensi yang paling dominan yaitu inisiatif individu pada budaya organisasi dan *communication skill* pada gaya kepemimpinan demokratis akan sangat mempengaruhi responsifitas pada kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau harus meningkatkan inisiatif individu dalam mengerjakan tugas-tugasnya,
2. Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau diharapkan dapat mengembangkan komunikasi dengan pegawainya dan membuat kebijakan tambahan agar melaksanakan gaya kepemimpinan yang baik agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Peneliti selanjutnya, agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan objek, variabel dan metode yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep Ishak dan Tanjung Hendrik. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Universitas Trisakti. Jakarta.
- Campbell, R. McConnell and Stanley L. Brue. 1990. *Economics: Principles, Problems and Policies*. McGraw-Hill Publishing Company
- Daft, Richard L. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Hadari, Nawawi. (006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta Delaprasata.
- Husein, Umar. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi 11*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Fandy,Tjiptono. 2006. *Pemasaran Jasa*. Bayumedia Pubhlishing. Malang.
- kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kreitner, Robert dan Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly
- Lohman, 2003, *Analisis Kuantitatif*. BKK. Jogjakarta.
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Edisi Ketiga*. BPFE. Yogyakarta.
- Mahmudi 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Pabundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Cetakan Pertama. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Pathak. 2003. *Budaya Organisasi dalam keseharian organisasi*. BPFE: Yogyakarta.
- Robbins. P.2006. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi kelima*. Erlangga. Jakarta.
- Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership Second EDITION*. Jossey Bass Publishers. San Francisco.

- Siagian, 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sule, dan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Prenada Media
- Widyatmini, dan Hakim. 2008. *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok*. *Jurnal Ekonomi Bisnis No.2 Vol.13. Hal: 163-170*.



LAMPIRAN-LAMPIRAN**Regression****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.1611	.99998	24
Budaya	3.2194	.81908	24
Kepemimpinan	3.2037	.73934	24

Correlations

		Kinerja	Budaya	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.778	.877
	Budaya	.778	1.000	.952
	Kpemimpinan	.877	.952	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.000	.000	.000
	Budaya	.000	.	.000
	Kpemimpinan	.000	.000	.
N	Kinerja	60	60	60
	Budaya	60	60	60
	Kpemimpinan	60	60	60

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kpemimpinan, Budaya ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.953 ^a	.908	.900	.16889

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.192	2	3.096	108.541	.000 ^b
	Residual	.628	22	.029		
	Total	6.820	24			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

Coefficients^a

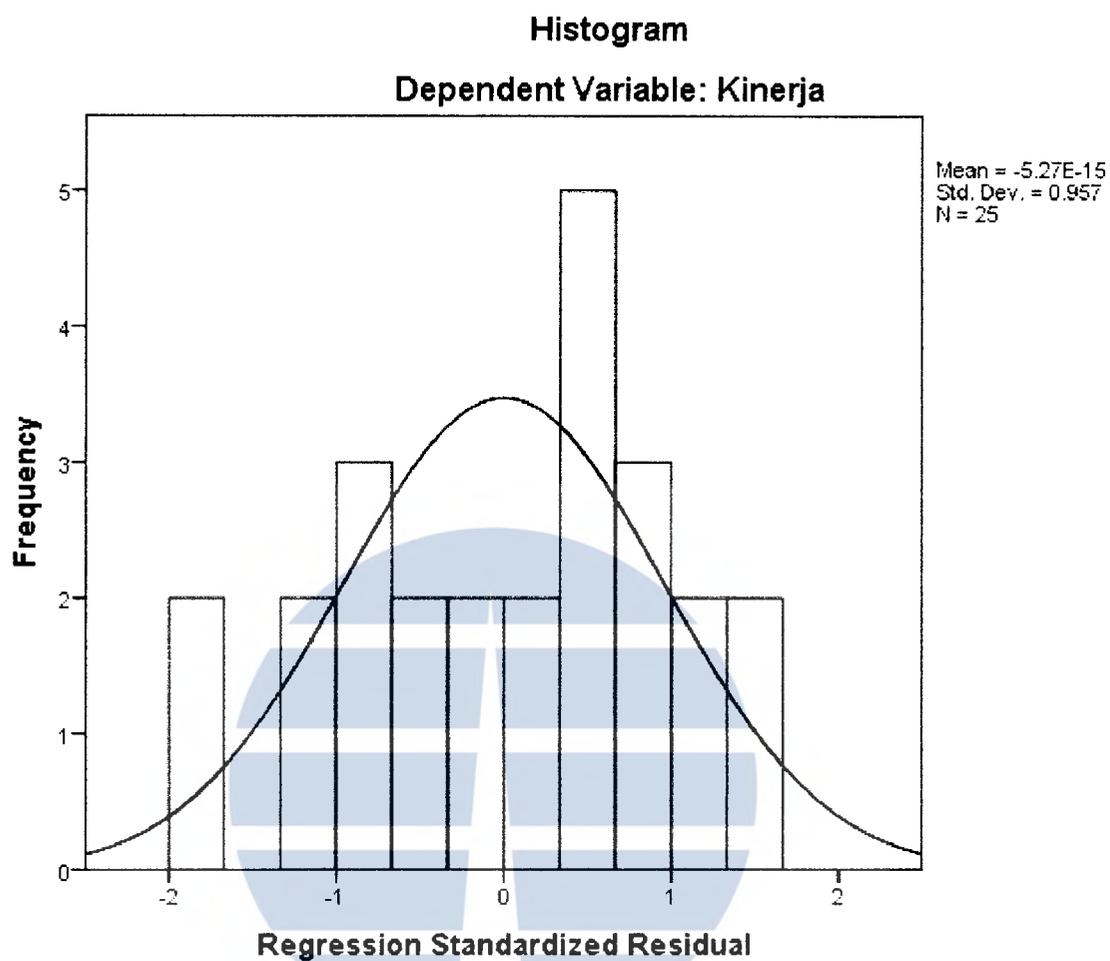
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.192	.200		.960	.347
Budaya Organisasi	-.864	.254	-.889	3.399	.003
Kepemimpinan	1.822	.266	1.789	6.838	.000

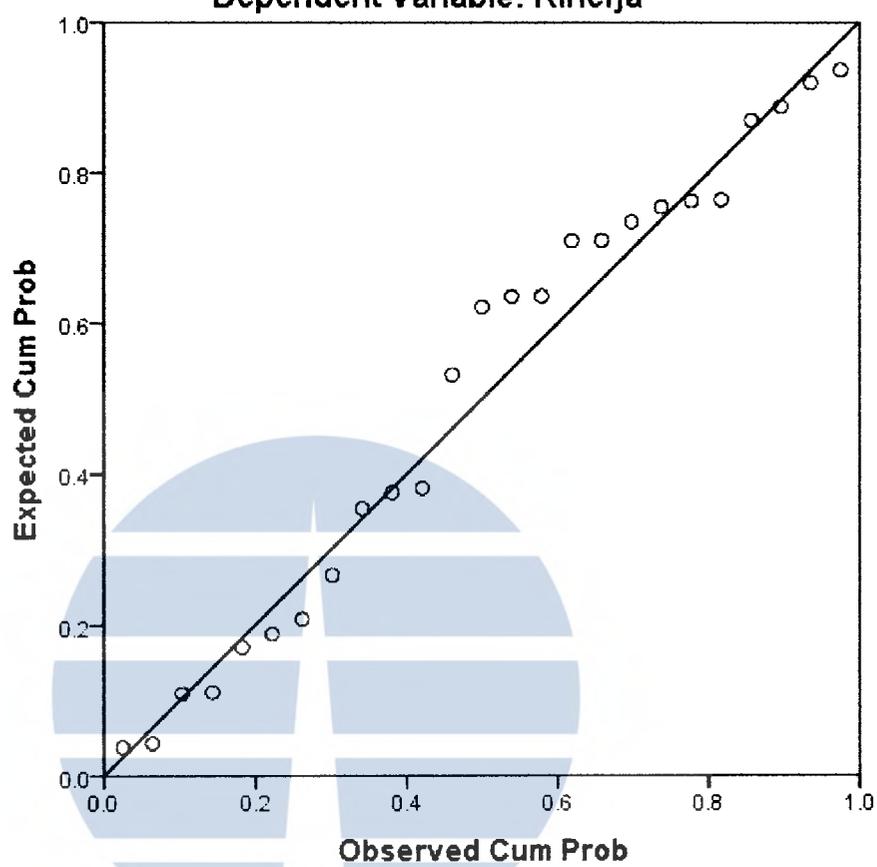
a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.8196	3.6398	3.0462	.50794	25
Residual	-.29907	.25728	.00000	.16170	25
Std. Predicted Value	-2.415	1.169	.000	1.000	25
Std. Residual	-1.771	1.523	.000	.957	25

a. Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Dependent Variable: Kinerja**

REKAPITULASI AWAL JAWABAN RESPONDEN
 PADA VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X1)

R/S	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Butir 18	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 24	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34	Butir 35	Butir 36	Butir 37	Butir 38	Butir 39	Butir 40	Butir 41	Butir 42	Butir 43	Butir 44	Butir 45	Butir 46	Butir 47	Butir 48	Butir 49	Butir 50	TOTAL	RATA2		
R1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	105	3.5	
R2	3	4	2	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	99	3.3		
R3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	3.467		
R4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	103	3.433		
R5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	103	3.433		
R6	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	102	3.4
R7	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	111	3.7	
R8	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	105	3.5	
R9	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	4	3	4	4	99	3.3
R10	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	103	3.433		
R11	2	3	1	3	4	3	4	2	4	4	3	3	1	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	2	1	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	91	3.033		
R12	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	103	3.433	
R13	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	96	3.2	
R14	2	4	3	1	4	3	4	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	93	3.1	
R15	2	2	3	4	3	2	4	4	2	3	3	4	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	96	3.2	
R16	2	2	3	3	3	1	3	1	2	2	3	2	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	81	2.7		
R17	2	2	3	4	2	4	3	4	4	4	3	2	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	93	3.1			
R18	2	2	1	1	3	3	2	4	2	4	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	1	3	1	4	1	3	3	4	1	1	3	1	2	2	2	3	2	1	1	3	1	4	1	1	3	1	4	1	3	3	65	2.167		
R19	1	2	2	1	3	1	1	2	1	4	3	2	3	1	2	1	3	1	2	1	2	1	1	4	4	4	3	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	2	2	1	2	1	1	4	4	4	1	1	4	4	3	61	2.033	
R20	3	3	2	4	3	3	2	4	4	4	2	1	3	2	4	3	2	2	3	1	2	4	4	2	1	3	1	1	3	4	3	2	4	3	2	2	3	1	2	4	4	2	1	2	4	4	2	1	3	3	80	2.667		
R21	2	2	2	1	3	1	2	3	2	1	1	4	1	4	2	2	2	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	4	3	1	4	2	2	2	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3	61	2.033		
R22	1	3	3	1	2	1	3	3	2	2	4	1	1	1	2	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	1	4	3	1	1	1	2	2	2	3	3	4	1	3	4	3	4	1	3	4	3	1	1	68	2.267				
R23	4	3	2	4	3	4	4	3	2	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	95	3.167			
R24	3	3	2	4	3	3	2	4	4	4	2	1	3	2	4	3	2	2	3	1	2	4	4	2	1	3	1	1	3	4	3	2	4	3	2	2	3	1	2	4	4	2	1	2	4	4	2	1	3	3	80	2.667		
VALID	0.52	0.23	0.72	0.39	0.17	0.33	0.55	0.68	0.45	0.55	0.68	0.55	0.67	0.72	0.61	0.44	0.22	0.68	0.55	0.67	0.72	0.61	0.46	0.39	0.47	0.33	0.55	0.68	0.45	0.55	0.68	0.55	0.45	0.55	0.68	0.55	0.55	0.21	0.55	0.67	0.72	0.61	0.46	0.68	0.55	0.12	0.55	0.68	0.68	0.46				

REKAPITULASI AWAL JAWABAN RESPONDEN
 PADA VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRASI (X2)

R/S	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Butir 18	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 24	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34	Butir 35	Butir 36	Butir 37	Butir 38	Butir 39	Butir 40	TOTAL	RATA2			
R1	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	141	3.525
R2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	139	3.475	
R3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	139	3.475		
R4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	135	3.375			
R5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	132	3.3			
R6	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	136	3.4			
R7	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	147	3.675			
R8	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	140	3.5			
R9	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	4	139	3.475			
R10	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	139	3.475			
R11	2	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	1	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	127	3.175			
R12	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	135	3.375			
R13	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	130	3.25				
R14	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	134	3.35			
R15	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	138	3.45		
R16	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	123	3.075			
R17	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	2	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	1	4	121	3.025			
R18	3	1	1	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	4	1	3	3	4	1	4	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	1	3	1	3	3	4	3	1	3	4	97	2.425			
R19	1	1	2	3	2	3	3	1	3	1	3	1	1	1	4	3	1	3	1	4	3	2	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	4	3	1	3	1	4	1	1	82	2.05			
R20	1	4	1	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	4	1	3	1	1	3	4	2	4	3	2	4	3	2	2	3	1	2	4	4	3	1	1	4	3	1	1	95	2.375			
R21	3	4	2	3	1	4	3	1	3	1	1	4	3	1	1	3	1	1	4	1	4	4	1	4	2	2	2	1	4	1	1	3	3	3	4	3	4	4	1	99	2.475				
R22	4	3	2	3	3	4	4	1	3	4	1	3	3	4	3	1	1	4	3	2	4	4	1	1	2	2	2	3	3	4	1	3	4	4	4	4	3	1	3	2	110	2.75			
R23	4	3	4	3	2	4	4	1	3	4	3	2	3	4	3	1	4	4	3	2	1	4	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	2	4	122	3.05			
R24	3	4	2	3	1	4	3	1	3	1	1	4	3	1	1	3	1	1	4	1	4	4	1	4	2	2	2	1	4	1	1	3	3	3	3	3	4	3	4	4	1	99	2.475		
VALID	0.43	0.72	0.53	0.68	0.77	0.16	0.53	0.43	0.54	0.54	0.13	0.71	0.14	0.4	0.67	0.5	0.14	0.54	0.49	0.61	0.21	0.63	0.11	0.46	0.43	0.72	0.53	0.68	0.77	0.36	0.53	0.43	0.54	0.54	0.53	0.71	0.14	0.4	0.67	0.5					

REKAPITULASI AWAL JAWABAN RESPONDEN
PADA VARIABEL KINERJA (Y)

R/S	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Butir 18	Butir 19	Butir 20	Butir 21	Butir 22	Butir 23	Butir 24	Butir 25	Butir 26	Butir 27	Butir 28	Butir 29	Butir 30	Butir 31	Butir 32	Butir 33	Butir 34	Butir 35	Butir 36	Butir 37	Butir 38	Butir 39	Butir 40	Butir 41	Butir 42	Butir 43	Butir 44	Butir 45	Butir 46	Butir 47	Butir 48	Butir 49	Butir 50	TOTAL	RATA2
R1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	181	3.62	
R2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	173	3.46	
R3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	177	3.54	
R4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	168	3.36		
R5	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	160	3.2			
R6	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	4	3	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	169	3.38		
R7	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	187	3.74	
R8	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	177	3.54	
R9	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	172	3.44		
R10	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	169	3.38			
R11	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	1	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	1	162	3.24	
R12	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	176	3.52		
R13	3	3	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	161	3.22	
R14	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	165	3.3	
R15	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	170	3.4		
R16	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	154	3.08
R17	3	3	4	3	4	1	4	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	158	3.16	
R18	3	3	4	3	1	3	4	2	4	3	1	1	4	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	1	3	1	3	3	4	3	1	3	3	2	1	1	3	1	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	119	2.38		
R19	3	1	3	1	4	1	1	4	1	1	1	1	4	3	2	3	1	2	1	3	1	2	2	1	1	4	3	1	3	1	4	1	1	2	2	1	1	4	4	3	1	3	4	3	1	3	1	1	107	2.14		
R20	3	1	1	4	3	1	1	4	1	1	4	1	4	2	4	3	2	4	3	2	2	3	1	2	4	4	3	1	1	4	3	1	2	3	1	2	4	4	2	1	3	1	1	3	1	1	3	2	116	2.32		
R21	3	3	1	3	4	4	1	4	2	2	3	1	1	4	1	1	4	2	2	2	1	4	1	1	3	3	3	4	3	4	4	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	4	1	4	116	2.32	
R22	4	4	4	3	1	1	2	2	1	4	1	4	2	4	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	1	3	4	4	3	1	3	3	3	4	1	3	4	3	1	1	4	3	1	1	4	3	1	1	126	2.52		
R23	4	3	4	4	3	2	4	4	2	4	3	4	2	1	4	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	1	4	4	3	156	3.12		
R24	3	3	1	3	4	1	4	2	2	3	1	1	4	1	1	1	4	2	2	2	1	4	1	1	3	3	3	4	4	1	3	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	4	1	4	1	4	116	2.32	
VALID	0.5	0.72	0.22	0.56	0.69	0.13	0.54	0.54	0.46	0.45	0.54	0.21	0.32	0.35	0.65	0.43	0.34	0.58	0.22	0.34	0.49	0.67	0.5	0.54	0.54	0.49	0.61	0.71	0.13	0.51	0.46	0.49	0.72	0.53	0.18	0.77	0.36	0.23	0.43	0.539	0.54	0.53	0.71	0.14	0.4	0.67	0.5	0.5	0.56	0.67		



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
DEMOKRASI TERHADAP KINERJA DINAS PEKERJAAN UMUM
KOTA LUBUKLINGGAU**

IDENTITAS RESPONDEN:

Nama : (*boleh dirahasiakan*)

Tingkat pendidikan :

Masa kerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Pegawai paling tepat dengan cara menyilang (X) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

PENILAIAN BUDAYA ORGANISASI

		4. Sangat setuju 3. Setuju 2. Tidak Setuju 1. Sangat Tidak Setuju				
		Jawaban				
No.	Dimensi	Indikator				
			SS	S	TS	STS
1	<i>Inisiatif Individu</i>	Pegawai selalu datang lebih awal dari jam kantor.				
2		Pegawai dapat menggunakan inisiatif sendiri dalam				
3		Menyelesaikan pekerjaan.				
4		Pegawai selalu menciptakan ide-ide yang kreatif dalam pekerjaan.				
4		Pegawai cekatan dalam menyelesaikan masalah				

5		Pegawai terbuka terhadap masukkan dari orang lain				
6		Respon pegawai terhadap tugas selalu baik				
7		Pegawai selalu memeriksa hasil pekerjaan				
8		Pegawai tidak puas dengan satu tugas saja				
9		Pegawai selalu datang tepat waktu demi menyelesaikan tugas				
10		Pegawai selalu menjadi yang pertama dalam menyelesaikan tugas				
1	<i>Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko</i>	Pegawai selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan.				
2		Bila terjadi kesalahan maka pegawai berani menanggung resikonya.				
3		Pegawai selalu mencari solusi terbaik untuk menghindari kemungkinan resiko besar				
4		Pegawai selalu meminimalisir tindakan beresiko				
5		Pegawai selalu mencoba hal-hal beresiko demi inovasi baru dalam pekerjaan				
6		Pegawai menganggap tindakan beresiko sebagai tantangan kerja				
7		Adanya perasaan saling membantu dan ringan tangan antar bagian dalam bekerja akan mengurangi resiko				
8		Saya selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan untuk mengantisipasi				

		resiko				
9		Pegawai bertanggung jawab atas resiko yang diambil dari keputusan sendiri				
10		Pegawai melakukan tindakan beresiko dengan pertimbangan sebelumnya				
1	Pengarahan	Dorongan yang baik pimpinan kepada pegawai agar mempunyai inisiatif dalam bekerja				
2		Pimpinan selalu memberikan instruksi kerja				
3		Pimpinan selalu memberi kepercayaan terhadap setiap pekerjaan (pelimpahan wewenang) kepada saya				
4		Pegawai selalu bekerja dengan aman dan mematuhi pedoman				
5		Pegawai selalu mematuhi aturan-aturan dalam bekerja yang telah ditetapkan				
6		Instansi memiliki tupoksi yang jelas bagi setiap pegawai				
7		Instansi ini memiliki nilai-nilai yang baik untuk di ikuti				
8		Pimpinan melakukan supervise sendiri terhadap pegawai				
9		Pimpinan sering mengadakan rapat				
10		Pimpinan sering menegur pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan				
1	Dukungan manajemen	Apresiasi dari atasan/pimpinan terhadap hasil kerja pegawai				

2		Sosialisasi peraturan yang akan diberlakukan oleh organisasi				
3		Manajemen lebih mengutamakan pada hasil dan keluaran				
4		Instansi mampu menyatukan unit-unit yang ada untuk bekerja secara terkordinasi				
5		Bantuan dan dukungan dari atasan dapat memberikan pengaruh positif pada prestasi kerja				
6		Instansi bersikap adil kepada setiap unit-unit kerja yang ada				
7		Instansi sudah merumuskan aturan-aturan baku dan tertulis				
8		Sistem imbalan yang didasarkan atas keberhasilan pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih maksimal lagi				
9		Kejelasan manajemen perkantoran dapat meningkatkan prestasi kerja				
10		Manajemen aktif dalam perencanaan operasional				
1	Pola komunikasi	Hubungan kerja sama antar bagian fungsi				
2		Pegawai dapat berkomunikasi langsung dengan atasan bila ada kesulitan dalam pelaksanaan tugas				
3		Hubungan komunikasi yang terjalin dalam instansi dibatasi dalam konteks formal				
4		Kebijakan yang diambil atasan selalu disosialisasikan kepada				

		seluruh pegawai				
5		Pegawai tidak segan mendiskusikan pekerjaan yang sulit dengan pimpinan				
6		Pegawai lain menghargai perbedaan pendapat dalam suatu rapat				
7		Penyelesaian konflik internal selalu terselesaikan dengan musyawarah				
8		Pegawai memiliki hubungan yang luwes dengan pegawai lain				
9		Pegawai sering bertanya tentang pekerjaan-pekerjaan yang pegawai kurang mengerti				
10		Kemampuan kerjasama pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sangat tinggi				

Sumber : Robbins dan Judge (2008:256)

PENILAIAN GAYA KEPEMIMPINAN

4. Sangat setuju 3. Setuju 2. Tidak Setuju 1. Sangat Tidak Setuju						
No.	Dimensi	Indikator	Jawaban			
			SS	S	TS	STS
1	<i>Respect, trust, and integrity</i>	Pimpinan selalu menerima saran dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaan dengan pegawai				
2		Pimpinan selalu memberikan kebebasan kepada bawahan.				
3		Pimpinan sering berkonsultasi dengan pegawai				
4		Pimpinan Pegawai senang menerima saran dari bawahannya				

5		Pimpinan selalu memberikan kebebasan tata cara pekerjaan kepada bawahan				
6		Pimpinan membuat pegawai memiliki loyalitas tinggi terhadap instansi				
7		Pimpinan menumbuhkan rasa percaya diri pegawai dengan kemampuan yang pegawai miliki				
8		Pimpinan memiliki integritas tinggi terhadap organisasi				
9		Pimpinan menghargai pendapat orang lain				
10		Pimpinan menghargai segala perbedaan yang ada antar individu pegawai				
1	<i>examples</i>	Pimpinan memberikan instruksi kerja dalam memberikan tugas bawahan selalu jelas				
2		Pimpinan memberikan tindakan tegas bagi karyawan yang melakukan pelanggaran				
3		Pimpinan memotivasi para pegawai dengan contoh kerja nyata yang baik dalam organisasi				
4		Pimpinan mensosialisasikan pekerjaan dengan baik				
5		Pimpinan selalu datang lebih awal dari pegawai				
6		Pimpinan disiplin dalam pekerjaan				
7		Pimpinan mampu mencairkan konflik internal instansi				
8		Pimpinan mampu mempengaruhi pegawai secara positif				
9		Pimpinan baik dalam sikap dan keterampilan				
		Pimpinan dapat meningkatkan rasa bangga seseorang				

10		Pimpinan memberikan contoh apa yang harus dilakukan agar karir sukses di masa depan				
1	<i>creates winning team</i>	Pimpinan selalu mendukung kerja sama pegawai untuk dapat menunjukkan prestasi terbaik.				
2		Pimpinan selalu melibatkan pegawai terkait untuk membuat suatu keputusan.				
3		Pimpinan mampu menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan pegawai				
4		Pimpinan memberikan tantangan kerja kepada pegawai				
5		Pimpinan lebih mengutamakan kepentingan tim kerja				
6		Pimpinan mengutamakan musyawarah dalam penyelesaian konflik				
7		Pimpinan sering mengadakan rapat sebelum memulai suatu pekerjaan				
8		Pimpinan mampu menumbuhkan kerja sama yang baik antar pegawai				
9		Pimpinan mampu menyamakan perbedaan antar pegawai				
10		Pimpinan mampu mencairkan suasana				
1	<i>communication skills</i>	Pimpinan mendelegasikan wewenang tetap menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan				
2		Pegawai dapat melaksanakan secara langsung instruksi yang diberikan oleh pimpinan				
3		Ucapan pimpinan didengar dengan baik oleh pegawai				
4		Pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk memberikan ide				
5		Pimpinan mampu menciptakan suasana yang tidak kaku				
6		Pimpinan memberikan saran-saran kerja kepada pegawai				
7		Pimpinan mau mendengarkan keluhan				

8		Pimpinan mampu mempengaruhi pegawai				
9		Pimpinan peduli pada setiap masalah yang dihadapi pegawai				
10		Pimpinan mengenal seluruh pegawainya				

Sumber: *teori Trilogy Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (2008)*

PENILAIAN KINERJA

	4. Sangat setuju	3. Setuju	2. Tidak Setuju	1. Sangat tidak setuju				
No.	Dimensi	Indikator	Jawaban					
			SS	TS	S	STS		
1	Produktivitas	Target kerja yang ditetapkan dapat dicapai dengan maksimal.						
2		Pegawai mampu menyelesaikan lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang ditentukan.						
3		Banyaknya tugas tidak menjadi penghambat dalam menyelesaikan pekerjaan.						
4		Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu						
5		Pegawai mampu menyelesaikan target kerja yang dibebankan						
6		Pimpinan pegawai puas dengan hasil kerja pegawai						
7		Pegawai mampu menyelesaikan lebih dari satu tugas						
8		Hasil kerja pegawai selalu baik						
9		Pegawai mampu mengesampingkan hambatan dalam pelaksanaan tugas						
10		Pegawai disiplin dalam pelaksanaan tugas						
1	Kualitas	Pegawai jarang membuat kesalahan dalam bekerja.						
2		Pegawai dapat menyelesaikan beban kerja tanpa harus dibantu						

		pegawai lain.				
3		Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan				
4		Pegawai memiliki skill yang mumpuni dalam pelaksanaan tugas				
5		Pegawai selalu meminta saran pimpinan demi peningkatan kualitas				
6		Pegawai mampu menerapkan ilmu yang dipelajari pada bidang kerja yang relevan				
7		Pegawai memiliki kualitas kerja yang tinggi untuk instansi				
8		Pegawai memiliki kemampuan yang baik penyelesaian tugas				
9		Pegawai mengerti akan tugas yang dibebankan				
10		Pegawai selalu mengerti arahan dari pimpinan				
1	Responsivitas	Saya mendahulukan pekerjaan – pekerjaan yang merupakan prioritas kerja.				
2		Saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan – keputusan baru yang diambil organisasi.				
3		Pegawai cekatan dalam menyelesaikan tugas				
4		Pegawai meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan				
5		Pegawai selalu mengerti tentang tugas yang diberikan				
6		Pegawai tidak pernah mengeluh terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai				
7		Pegawai tanggap dalam menerima pekerjaan				
8		Pegawai memiliki tanggung jawab terhadap resiko kerja				
9		Pegawai selalu membantu rekan yang kesulitan				
10		Pegawai selalu berusaha menyelesaikan masalah dengan bertanya				

1	Responsibilitas	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan				
2		Saya bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi organisasi				
3		Pegawai selalu mengutamakan disiplin kerja				
4		Pegawai menghormati nilai-nilai baik instansi				
5		Pegawai memahami tupoksi dengan baik				
6		Pegawai tidak pernah melanggar aturan-aturan instansi				
7		Pegawai mudah mengikuti arahan pimpinan				
8		Pegawai tidak kesulitan dengan aturan yang diterapkan instansi				
9		Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi				
10		Pegawai sering membantu rekan yang memiliki tugas utama yang berbeda				
1	Akuntabilitas	Pegawai memahami dan sanksi-sanksi yang diterapkan oleh organisasi				
2		Pegawai bertanggung jawab penuh atas hasil apapun dari pekerjaan anda				
3		Pegawai berusaha menghindari pelanggaran kerja				
4		Pegawai tidak pernah mengeluh pada teguran dari pimpinan				
5		Pegawai selalu menerima dengan positif aturan instansi				
6		Pegawai tidak memiliki masalah dengan nilai-nilai yang berkembang dalam instansi				
7		Pegawai tidak kesulitan beradaptasi dengan yang fleksibel				

8		Pegawai bertanggung jawab penuh atas pekerjaan				
9		Pegawai mampu memahami struktur organisasi				
10		Pegawai tidak tertekan dengan aturan-aturan di instansi				

Sumber: Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51)



FOTO-FOTO DOKUMENTASI



Ir. H. Nobel Nawawi, MT
Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau



Ernaldi, ST, MT
Kepala Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau

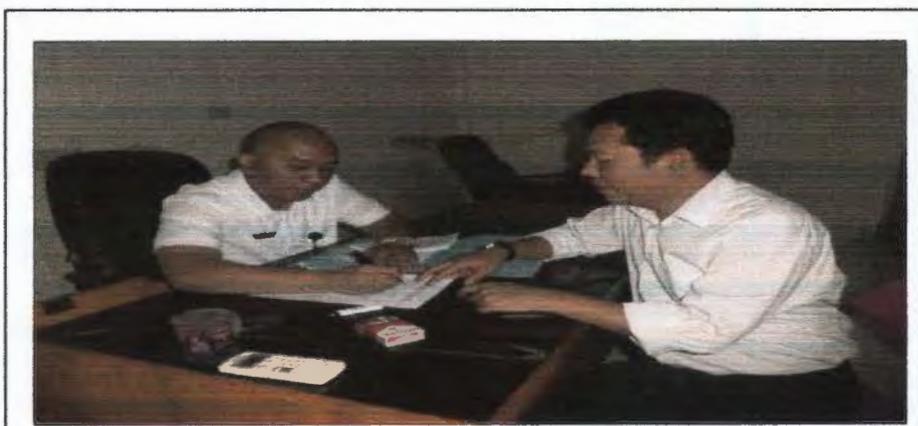


FOTO-FOTO DOKUMENTASI

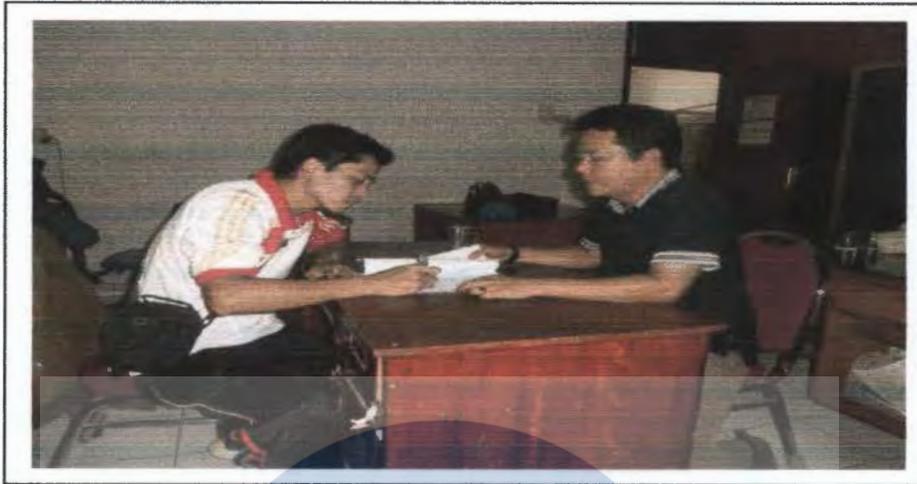


FOTO-FOTO DOKUMENTASI

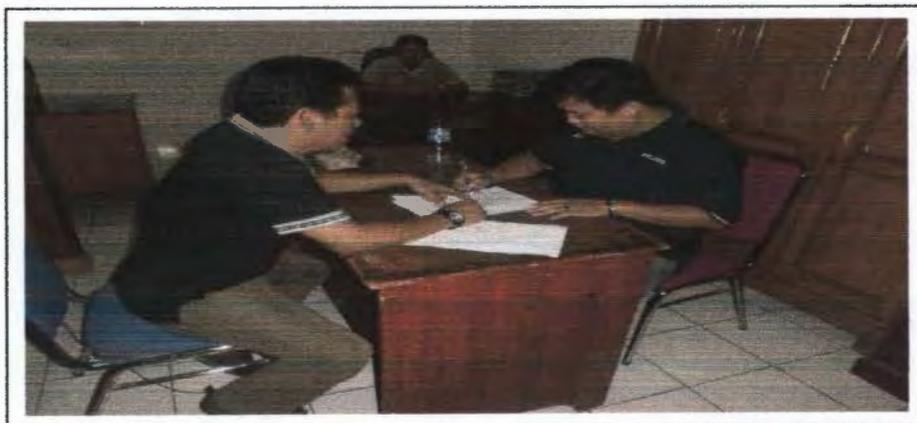
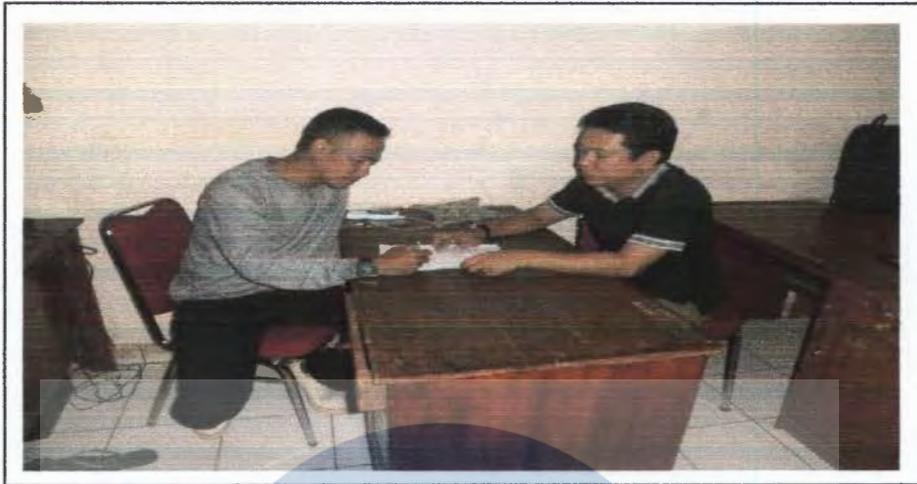


FOTO-FOTO DOKUMENTASI

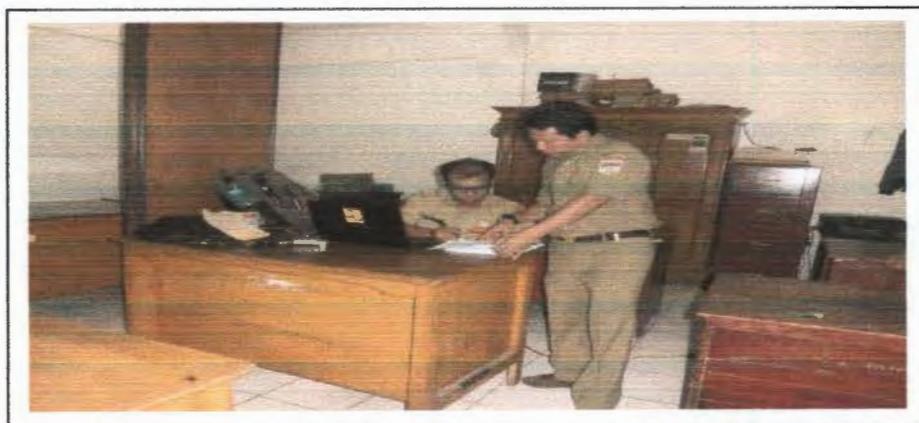
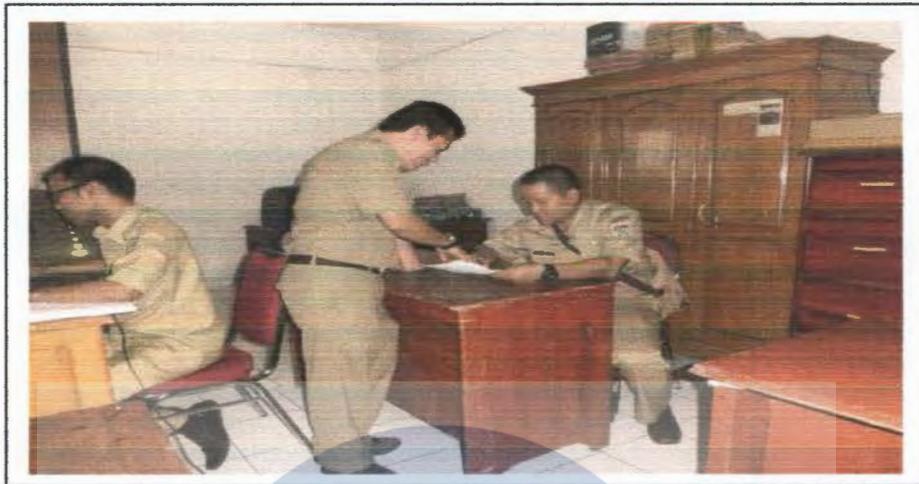


FOTO-FOTO DOKUMENTASI



FOTO-FOTO DOKUMENTASI

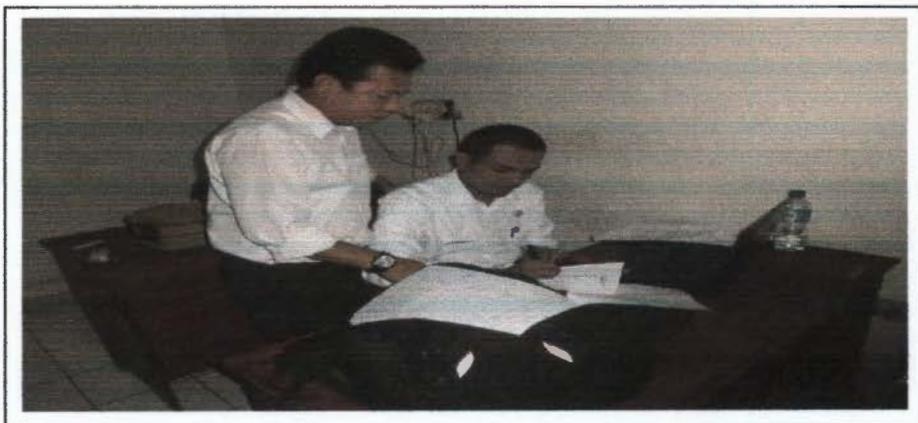


FOTO-FOTO DOKUMENTASI





UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Palembang
 Jl. Sultan Muhammad Mansyur, Kec. Ilir Barat I, Bukit Lama, Palembang 30139
 Telepon: 0711-443993, 443994, Faksimile: 0711-443992
 E-mail: ut-palembang@ut.ac.id

Nomor: 845 /UN31.28/LL/2016

Palembang, 17 Februari 2016

Lamp. :-

Hal. : Permohonan Izin Pengumpulan Data Penelitian

Yth. : Dinas Pekerjaan Umum
 Kota Lubuklinggau

Sehubungan dengan rencana kegiatan persiapan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (MAP) UPBJJ-UT Palembang Pokjar Kota Lubuklinggau, kami sampaikan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Hendry Septiwaldy

NIM : 500632516

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Pancasila Terhadap Kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuk Linggau

Pembimbing : 1. Dr. Raniasa Putra, M.Si
 2. Diki, S.Si, M. Ed, Ph.D

Bermaksud akan melakukan survey atau pengumpulan data penelitian sesuai dengan judul TAPM tersebut.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon bantuan dan perkenannya dari Kepala Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau kiranya untuk dapat mengizinkan mahasiswa tersebut untuk mengadakan pengumpulan data.

Demikian permohonan kami sampaikan kiranya untuk dapat diproses lebih lanjut. Atas perhatian dan kerjasamanya, diucapkan terimakasih.

Tembusan:

1. Pembantu Rektor I dan III
2. Direktur PPs
3. Dosen Pembimbing
4. Mahasiswa Ybs





PEMERINTAH KOTA LUBUKLINGGAU 42821.pdf

DINAS PEKERJAAN UMUM

Jl. Dempo Raya Kel. Air Kuti Kec. Lubuklinggau Timur I Telp. (0733) 452207

Fax. (0733) 453187 Kota Lubuklinggau

Lubuklinggau, 19 Februari 2016

Nomor : 900/211/DPU/2016
Lampiran : -
Perihal : Izin Pengumpulan Data
Penelitian

Kepada Yth.
**Kepala Unit Program Belajar Jarak
Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT)
Palembang**
di -

LUBUKLINGGAU

Menindak lanjuti surat Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Palembang Nomor : 845/UN31.28/LL/2016 tanggal 17 Februari 2016, tentang Permohonan Izin Pengumpulan Data Penelitian, atas nama :

Nama : Hendry Septiwaldy, ST
NIP : 19770926 200803 1 001
NIM : 500632516
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokrasi Pancasila terhadap Kinerja di Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau

Pada prinsipnya kami tidak keberatan dan mengizinkan mahasiswa di atas untuk melakukan survey atau pengumpulan data penelitian sesuai dengan judul TAPM, serta dapat menggunakan data tersebut sebagaimana mestinya.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian diucapkan terima kasih.



KEPALA DINAS,

IR. H. NOBEL NAWAWI, MT

NIP. 19630819 198903 1 005

Tembusan :

1. Kepala Bidang Cipta Karya Dinas PU Kota Lubuklinggau
2. Dosen Pembimbing TAPM
3. Mahasiswa yang bersangkutan
Koleksi Perpustakaan Universitas terbuka

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Raya Pondok Cabe, Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

PENDAFTARAN UJIAN SIDANG

Nama : Hendry Septiwaldy, ST
NIM : 500632516
Program : Magister Administrasi Publik
Alamat / HP : Jl. Arjuna Nomor 194 RT. 07 Marga Mulya
Lubuklinggau/ 08127342962

Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan
Demokrasi Pancesila Terhadap Kinerja di Bidang Cipta
Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau

Persyaratan (terlampir) : a. LKAM
b. Keterangan TAPM layak uji dari pembimbing
c. Bukti pembayaran biaya ujian sidang
d. TAPM rangkap 5 (lima)
e. Biodata singkat

Permintaan waktu pelaksanaan ujian sidang :

Hari :
Tanggal :
Waktu :

Palembang,2016

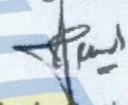
Pembimbing I


Dr. Raniasa Putra, S.IP, M.Si

Pembimbing II


Diki, S.Si, M.Ed Ph.D

Yang mendaftarkan


Hendry Septiwaldy
NIM. 500632516

Mengetahui,
Kepala UT UPBJJ-Palembang

Ir. Adi Winata, M.Si

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Raya Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021. 7415588

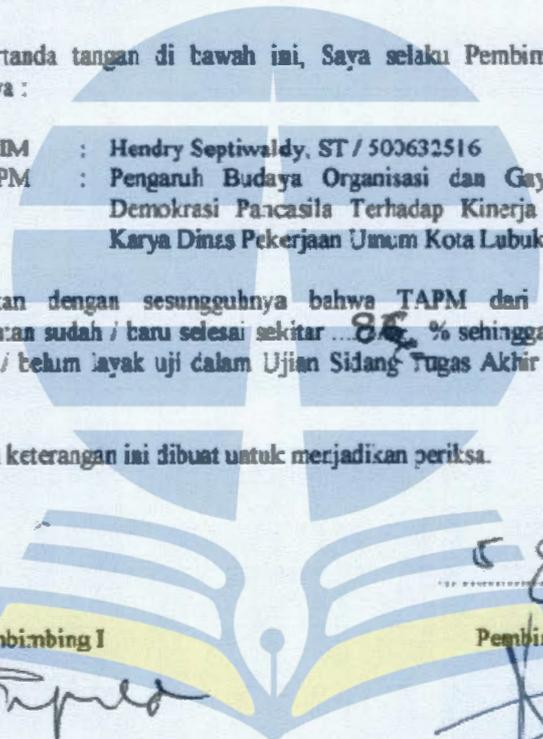
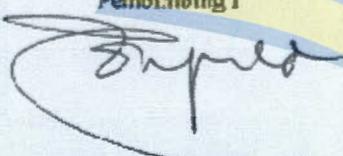
Kepada
Yth. Direktur PPs UT
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama / NIM : Hendry Septiwaldy, ST / 503632516
Judul TAPM : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan
Demokrasi Pancasila Terhadap Kinerja di Bidang Cipta
Karya Dinas Pekerjaan Umum Kota Lubuklinggau.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah / baru selesai sekitar ...~~85~~⁸⁶ % sehingga dinyatakan sudah layak uji / belum layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk dijadikan periksa.


Pembimbing I 2016

(Dr. Raniasa Putra, M.Si)
Pembimbing II

(Diki. S.Si, M.Ed, Ph.D)