



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEMAMAMPUAN KERJA DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PROBOLINGGO**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelara Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

SUASONO EDY

NIM. 500650141

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo**” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Januari 2019

Yang Menyatakan



Suasono Edy
NIM 500650141

ABSTRAK

Kondisi evaluasi dalam aspek laporan kinerja instansi di lingkup Badan Keuangan (Bankeuda) menunjukkan bahwa target capaian kinerja tidak tercapai sesuai target dengan angka capaian masing-masing 95,90%; 97,07%; 94,35%. Hal tersebut membuat peneliti tertarik mencari penyebab dari tidak tercapainya target capaian kinerja. Sebagai salah satu pengambil keputusan di unit analisis, kondisi tersebut juga sekaligus menarik minat peneliti karena secara langsung mampu berkontribusi melalui hasil penelitian ke dalam unit analisis. Pengaplikasian hasil penelitian dapat digunakan sebagai rekomendasi kuat selama pengambilan keputusan dan meningkatkan kinerja pada unit analisis yang diteliti sehingga penelitian memiliki dampak manfaat secara langsung dalam perbaikan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Bankeuda Pemerintah Kabupaten Probolinggo. Desain pendekatan dari penelitian ini yakni menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan strategi pendekatan survei. Temuan dari penelitian yang telah dilaksanakan adalah variabel kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja pegawai dengan indikator angka t hitung variabel kepemimpinan (3,359) yang lebih besar dibanding angka t tabel (2,017). Budaya organisasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja pegawai dengan indikator angka t hitung variabel budaya organisasi (21,379) yang lebih besar dibanding angka t tabel (2,017). Variabel kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di Bankeuda Kabupaten Probolinggo. Dengan kata lain H_1 diterima dalam pengujian yang telah dilaksanakan dalam penelitian melalui 2 dasar pengambilan keputusan yakni pertama, dengan perbandingan F hitung dengan F tabel, serta; kedua, dengan melihat angka signifikansi uji F . Variabel kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di Bankcuda Kabupaten Probolinggo. Dengan kata lain, maka H_2 diterima dalam pengujian yang telah dilaksanakan dalam penelitian. Pengujian

dilaksanakan baik dari perbandingan t hitung dengan t tabel, dan; berdasarkan angka signifikansi uji t .

Kata Kunci : kinerja, kepemimpinan, kemampuan kerja, budaya kerja organisasi, Bankeuda Kabupaten Probolinggo.



ABSTRACT

Evaluation conditions in the performance report aspects of agencies within the Financial Agency (Bankeuda) indicate that the performance target is not achieved according to the target with a achievement rate of 95.90%; 97.07%; 94.35%. This makes researchers interested in finding the cause of not achieving performance targets. As one of the decision makers in the analysis unit, this condition also attracted the interest of researchers because it was directly able to contribute through the results of the research into the unit of analysis. The application of research results can be used as a strong recommendation during decision making and improve performance in the unit of analysis under study so that research has a direct impact on the benefits of organizational improvement. This study aims to analyze the influence of leadership, work ability, and organizational culture on employee performance. This research was conducted at Bankeuda, Probolinggo Regency Government. The design approach of this study is to use quantitative research methods with a survey approach strategy. The findings of the research that has been carried out are the leadership variable (X1) which has a significant effect on the quality of employee performance with the indicator number t calculating the leadership variable which is greater than the number t table. Organizational culture (X3) has a significant effect on the quality of employee performance with a number indicator t counts the organizational culture variable (21,379) which is greater than the number t table. The leadership variable (X1), work ability (X2), and organizational culture (X3) simultaneously influence the employee performance variable (Y) in Bankeuda, Probolinggo Regency. In other words, H1 is accepted in the tests that have been carried out in the study through two basic decision-making, namely first, with a ratio of F count with F table, and; second, by looking at the number of significance of the F test. Leadership variables (X1), work ability (X2), and organizational culture (X3) influence partially on variable employee performance (Y) in Bankeuda, Probolinggo Regency. In other words, H2 is accepted in the tests carried out in the

study. The test is carried out both from the ratio t count with t table, and; based on the number of significance of the t test.

Keywords: performance, leadership, work ability, organizational work culture, Bankeuda Probolinggo Regency.



Lembar Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo

Penyusun TAPM : Suasono Edy
NIM : 500650141
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Sabtu, 9 Februari 2019

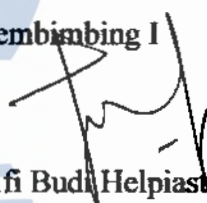
Menyetujui,

Pembimbing II



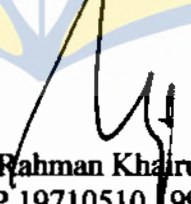
Dr. Dewi Erowati, M.Si
 NIP 19750101 200312 2 001

Pembimbing I



Dr. Selfi Budi Helpiasuti, S.Sos, M.Si
 NIP 19700322 199512 2 001

Penguji Ahli



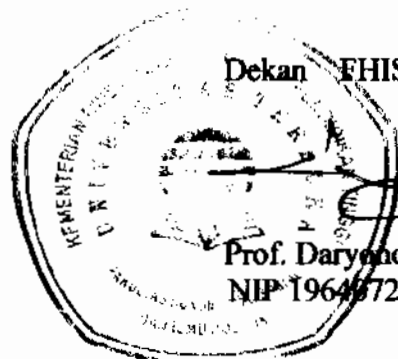
Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos, M.Si
 NIP 19710510 199803 1 004

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial
 dan Politik



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

Dekan FHISIP



Prof. Daryono, S.H, M.A., Ph.D.
 NIP 19640722 198903 1 019

Lembar Pengesahan Hasil Ujian Sidang

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESEHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : Suasono Edy
NIM : 500650141
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : **“Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo”**

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 9 Februari 2019
Waktu : Pukul 08.30 – 11.00 WIB
dan telah dinyatakan **LULUS**.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama :
Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Tanda Tangan

Penguji Ahli

Nama :
Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk,
S.Sos., M.Si.

Pembimbing I

Nama :
Dr. Selphi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si.

Pembimbing II

Nama :
Dr. Dewi Erowati, M.Si.

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kenikmatan, rahmat dan kasih sayang kepada kita, sehingga penulis bisa menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan lancar. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan laporan akhir dari penelitian yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo"**, disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan S2 di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tidak dapat selesai tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

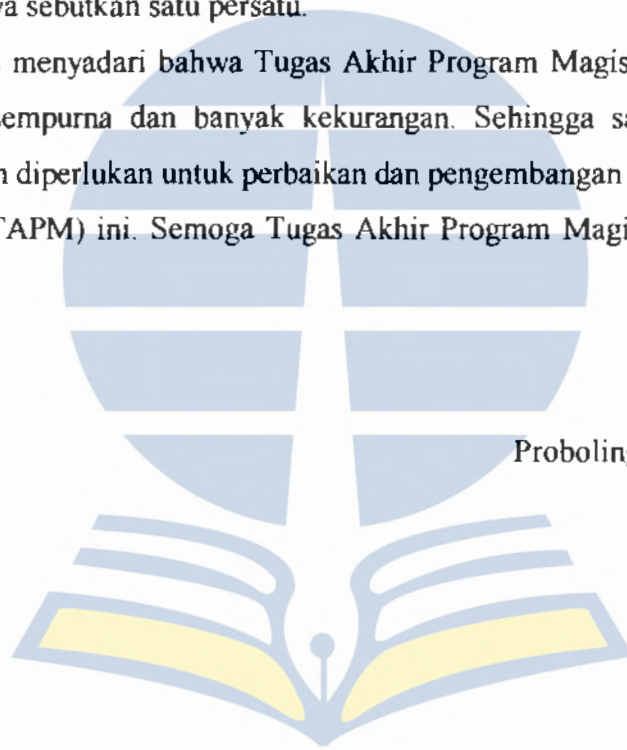
1. Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo beserta pegawai di lingkungan tersebut yang telah merelakan waktu dan tenaga demi penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) saya.
2. Ibu Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos., M.Si. dan Ibu Dr. Dewi Erowati, M.Si. selaku dosen Pembimbing Tugas Akhir Program Magister (TAPM) I dan II, yang dengan sabar memberikan arahan dan bimbingan sehingga seluruh rangkaian penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) bisa saya selesaikan dengan lancar.
3. Bapak Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos., M.Si. dan Ibu Dr. Sri Listyarini, M.Ed. selaku penguji ahli dan ketua komisi penguji yang secara cermat memberikan saran dan masukan untuk perbaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) saya.
4. Seluruh dosen dan jajaran pengelola Program Studi S2 Magister Administrasi Publik.
5. Kedua orangtua saya yang telah membesarkan, mendidik, dan mendoakan saya.

6. Istri dan kedua anak saya tercinta yang selalu mendampingi saya dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) saya.
7. Saudara-saudara saya yang telah membantu dan menjadi bagian dari hidup saya.
8. Rekan-rekan sekantor yang selama ini selalu membantu.
9. Rekan-rekan mahasiswa S2 MAP UT yang telah banyak membantu.
10. Seluruh kolega, teman-teman yang telah banyak membantu dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan. Sehingga saran dan kritik yang membangun diperlukan untuk perbaikan dan pengembangan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Semoga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini bisa bermanfaat.

Probolinggo , Februari 2019

Penulis



Lembar Riwayat Hidup

Nama : SUASONO EDY
NIM : 500650141
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat / Tanggal Lahir : Tuban, 27 Januari 1977

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Tuban pada tahun 1989
Lulus SLTP di Tuban pada tahun 1992
Lulus SMU di Tuban pada tahun 1995
Lulus S1 di Probolinggo pada tahun 2008

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2001 s/d 2010 sebagai Karyawan di Dinas
Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten
Probolinggo
Tahun 2010 s/d 2016 sebagai Karyawan di Dinas
Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten
Probolinggo
Tahun 2016 s/d sekarang sebagai Karyawan di
Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo

Probolinggo, Februari 2019

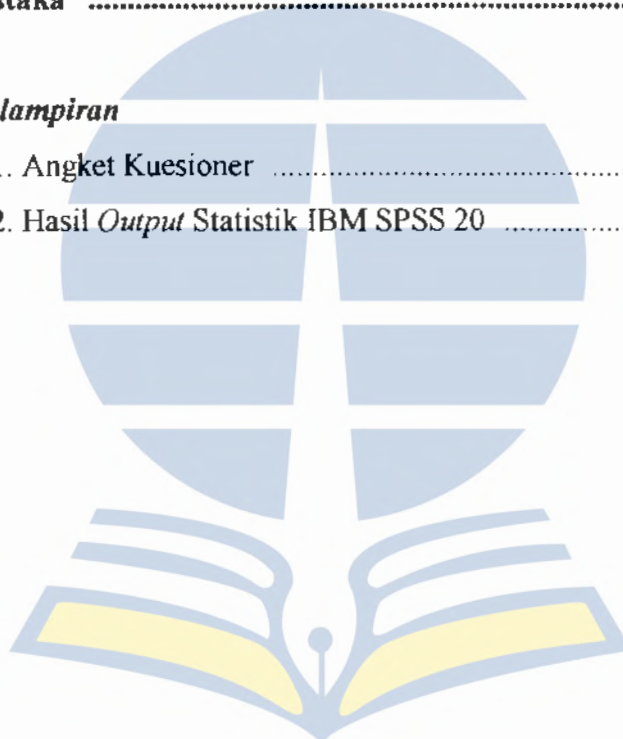
Suasono Edy
NIM.500650141

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Abstrak	i
Pernyataan Bebas Plagiasi	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Bab I Pendahuluan	1
I.1. Latar Belakang	1
I.2. Rumusan Masalah	11
I.3. Tujuan Penelitian	11
I.4. Manfaat Penelitian	12
Bab II Tinjauan Pustaka	13
II.1. Landasan Teori	13
II.1.1. Konsep Kepemimpinan	13
II.1.1.1. Gaya kepemimpinan	16
II.1.1.2. Indikator variabel kepemimpinan	19
II.1.2. Kemampuan Kerja	27
II.1.3. Budaya Organisasi	29
II.1.4. Kinerja	35
II.1.4.1. Penilaian Kinerja	40
II.1.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	47

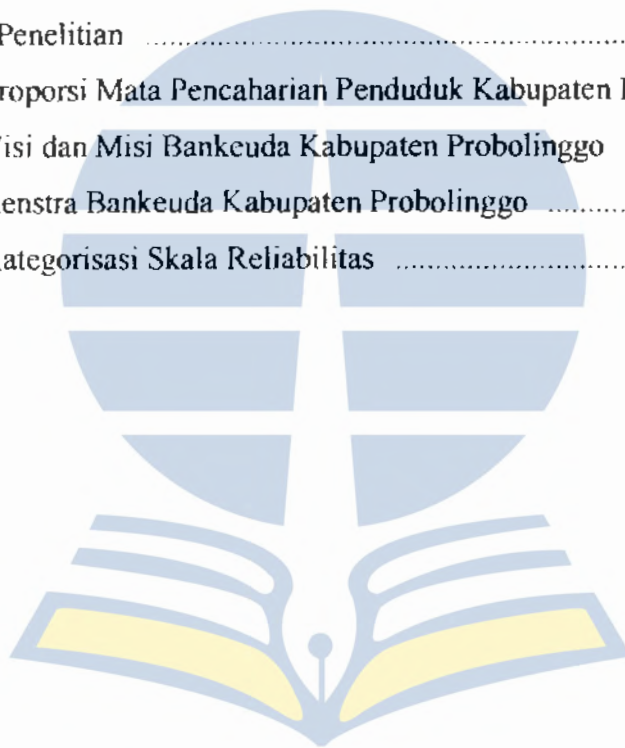
II.2. Penelitian Terdahulu	48
II.3. Kerangka Konseptual	52
II.4. Pengembangan Hipotesis	53
Bab III Metode Penelitian	55
III.1. Pendekatan Penelitian	55
III.2. Populasi dan Sampel	56
III.3. Definisi Operasional	58
III.4. Teknik Pengumpulan Data	64
III.5. Teknik Analisis Data	65
III.6. Pengujian Hipotesis	69
III.6.1. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	70
III.6.2. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)	71
Bab IV Deskripsi Umum Objek Penelitian	72
IV.1. Deskripsi Singkat Kabupaten Probolinggo.....	72
IV.1.1. Profil Wilayah	72
IV.1.2. Profil Kondisi Demografi, Sosial/Budaya, dan Ekonomi	78
IV.2. Deskripsi Badan Keuangan Daerah (Bankeuda) Pemerintah Kabupaten Probolinggo.....	80
IV.3. Data Responden	87
IV.4. Analisis Hasil Penelitian	91
IV.4.1. Uji Instrumen Penelitian	91
A. Uji Validitas	91
B. Uji Reliabilitas	92
IV.4.2. Uji Asumsi Klasik	97
A. Uji Autokorelasi	97
B. Uji Multikolinearitas	97
C. Uji Heterokedastisitas	99
IV.5. Pengujian Hipotesis	100
IV.5.1. Analisis Regresi Linear Berganda : Pengujian Pertama (H_0) ...	101

IV.5.2. Analisis Uji F Simultan : Pengujian Kedua (H_1)	103
IV.5.3. Analisis Uji T Parsial : Pengujian Ketiga (H_2)	105
IV.6. Pengujian Koefisien Determinasi (Uji R^2)	109
Bab V Kesimpulan dan Saran	114
V.1. Kesimpulan	114
V.2. Saran	115
Daftar Pustaka	117
<i>Lampiran-lampiran</i>	
Lampiran 1. Angket Kuesioner	120
Lampiran 2. Hasil <i>Output</i> Statistik IBM SPSS 20	128



DAFTAR TABEL

Tabel I.1. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Probolinggo	9
Tabel II.1. Ringkasan Kajian Terdahulu	48
Tabel III.1. Penjabaran Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Variabel Penelitian	61
Tabel IV.1. Proporsi Mata Pencaharian Penduduk Kabupaten Probolinggo	79
Tabel IV.2. Visi dan Misi Bankeuda Kabupaten Probolinggo	81
Tabel IV.3. Renstra Bankeuda Kabupaten Probolinggo	81
Tabel IV.4. Kategorisasi Skala Reliabilitas	93



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Skema Penilaian Kinerja	46
Gambar II.2. Kerangka Konseptual Penelitian	51
Gambar III.1. Skema Analisis Regresi Linear Berganda (<i>Multiple Regression</i>)	69
Gambar IV.1. Logo Kabupaten Probolinggo	72
Gambar IV.2. Peta Lokasi Kabupaten Probolinggo di Jawa Timur	73
Gambar IV.3. Struktur Organisasi Bankeuda Pemerintah Kabupaten Probolinggo	85
Gambar IV.4. Tingkat Pendidikan Pegawai Bankeuda Pemerintah Kabupaten Probolinggo	85
Gambar IV.5. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan di Bankeuda Pemerintah Kabupaten Probolinggo	86
Gambar IV.6. Jumlah Pegawai Berdasarkan Struktural di Bankeuda Pemerintah Kabupaten Probolinggo	87
Gambar IV.7. Diagram Jenis Kelamin Responden Penelitian	88
Gambar IV.8. Diagram Latar Belakang Pendidikan Responden	89
Gambar IV.9. Diagram Responden Berdasarkan Struktural Kepegawaian.....	90
Gambar IV.10. Diagram Responden Berdasarkan Golongan	91

BAB I PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Konsekuensi dari penetapan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah adalah peralihan sistem pemerintahan di Indonesia yang semula sentralistik menjadi desentralistik. Sistem desentralistik diartikan sebagai pemberian kewenangan atau otonomi kepada daerah untuk melaksanakan tanggung jawab serta tata kelola pemerintahan (*governance*) secara mandiri. Implikasinya, salah satu peran baik menjadi urusan dan kewenangan daerah, termasuk memberikan pelayanan prima yang responsif, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, pemerintah daerah selaku aktor pelaksana memiliki andil dalam menentukan upaya perbaikan baik dari aspek sumber daya alam (SDA) atau sumber daya manusia (SDM) di era otonomi daerah.

Peran mendorong perbaikan kinerja oleh pelaksana tata kelola pemerintahan memiliki beberapa faktor yang berpengaruh di dalamnya. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:100) mengemukakan faktor-faktor yang tak kasat mata dari sisi sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja seperti faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor kelompok, faktor sistem, serta faktor kontekstual. Dari yang diungkapkan Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2013:100), maka kemudian kategorisasi dalam lingkungan kerja secara garis besar terdapat 3 (tiga) hal

yang berpengaruh. Faktor personal berkenaan dengan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi. Faktor kepemimpinan berkenaan dengan bagaimana pemimpin dalam organisasi mampu memberikan bimbingan, arahan, panutan, atau motivasi. Sementara 3 (tiga) faktor lainnya yakni faktor kelompok, faktor sistem, serta faktor kontekstual berkenaan dengan berjalannya proses dalam organisasi atau identik dengan budaya organisasi.

Kualitas kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu dalam pencapaian tujuan pelaksanaan otonomi daerah. Rasyid (1997:36) menyatakan bahwa aspek kepemimpinan yang dibutuhkan pada sistem pemerintahan yakni kemampuan memandang peluang dan tantangan dalam persaingan global. Pendapat tersebut memberikan pengertian bahwa konsep kepemimpinan yang mampu memperbaiki tata kelola pemerintahan adalah kepemimpinan visioner yang mampu mengatasi hambatan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Amtu (2011:18) bahwa kualitas kepemimpinan berperan penting dalam upaya menembus batas keyakinan, budaya, dan kebiasaan dalam suatu komunitas. Batas keyakinan, budaya, dan kebiasaan dalam satu komunitas membentuk resistensi yang cukup besar, salah satunya adalah pembentukan nilai-nilai *status quo* serta memiliki kesan negatif dalam organisasi dan birokrasi di Indonesia. Kebutuhan yang harus diutamakan tentunya kepemimpinan yang kuat dan visioner guna mereduksi pola-pola resistensi dalam birokrasi tersebut.

Guna menciptakan perubahan dan perbaikan sumber daya dalam birokrasi, maka seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kualitas yang baik

dalam melaksanakan tata kelola dan kewenangan. Sutarto (2004) dalam Pasolong (2010:118) menyatakan bahwa kepemimpinan birokrasi merupakan kemampuan mempengaruhi serta memberikan motivasi pada bawahan, yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai yang dipimpin. Pemimpin dalam birokrasi bukan hanya menjalankan kewenangan, tetapi juga harus mampu menjadi teladan yang baik bagi bawahan. Kepemimpinan layaknya yang dijelaskan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja baik di internal birokrasi maupun meningkatkan kualitas hubungan dalam konteks melayani masyarakat. Dengan begitu, organisasi menjadi lebih kuat dalam menghadapi dinamika dan menjawab tantangan di masa depan.

Faktor kemampuan dari seseorang pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan juga mempengaruhi kinerja. Kemampuan kerja seseorang dapat dikatakan baik bila dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien. Seorang karyawan dapat mencapai hasil kerja yang memuaskan dan melakukan suatu pekerjaan tergantung pada kemampuannya. Menurut Rao (1996) dan Robbins (1996) seorang karyawan yang sangat mampu, mungkin hanya membutuhkan usaha sangat sedikit untuk mencapai prestasi yang tinggi, sebaliknya karyawan dengan kemampuan rendah mungkin harus bekerja keras untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik.

Guna menjadikan organisasi semakin kuat, diperlukan pegawai yang memiliki kinerja baik yang terdiri dari kapabilitas, kredibilitas, serta loyalitas pada pemerintah. Kinerja sendiri diartikan sebagai penampilan (*performance*) hasil kerja pegawai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Untuk

memperoleh hasil kinerja aparatur sendiri, diperlukan pengukuran faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah. Salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan adalah kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, mengendalikan konflik, membangun tim, dan beberapa indikator kebutuhan individu aparat lainnya. Hal tersebut berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan pegawai melalui peran pemimpin. Jika pemimpin mampu memfasilitasi atau memenuhi kebutuhan individu, maka secara langsung akan mempengaruhi tingkat kinerjanya.

Semakin tinggi tingkat pemenuhan kebutuhan yang sejatinya menjadi motivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, maka akan semakin baik pula kinerja aparatur pemerintah. Soemidjo (1987:10) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara setiap kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada seseorang yang timbul disebabkan oleh faktor dari dalam diri orang itu sendiri (intrinsik) dan faktor di luar diri seseorang (ekstrinsik). Demikian pula menurut Robbins (1996:218) yang menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsition*) atau kinerja = $f(A \times M \times O)$. Jika ada yang tidak memadai dalam aspek kinerja, maka akan berpengaruh secara negatif.

Di samping motivasi, kemampuan (kapabilitas) pegawai perlu juga diukur untuk menjelaskan dan menilai kinerja seseorang pegawai. Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Maslow bahwa hirarki kebutuhan

manusia dapat digunakan untuk melukiskan dan menggambarkan motivasi kerja seseorang. Di mana kebutuhan seseorang dimaksud meliputi kebutuhan fisiologis, keselamatan/keamanan, akan hak milik, kecintaan dan kebutuhan akan harga diri serta kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan tersebut didorong untuk dapat mengoptimalkan hasil atau *output* pencapaian tujuan organisasi.

Faktor penting lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi di mana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai harus tercipta budaya organisasi yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara optimal. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakan dalam bekerja. Budaya organisasi dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai karena budaya organisasi dapat membantu pegawai dalam berperilaku bekerja dan menyelesaikan persoalan-persoalan serta memberikan petunjuk atau pedoman bagi pegawai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Robbins (1996:447) tentang fungsi budaya dalam organisasi adalah sebagai budaya membawa suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya: budaya menjadi identitas bagi anggota-anggota organisasi; budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang; budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, karyawan berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:256) budaya organisasi menjadi satu sistem yang dianut oleh anggota-anggota dalam organisasi dan menjadi karakteristik pembeda organisasi satu dengan yang lain seperti pemimpin, bawahan, serta komponen lain dalam organisasi. Hal ini juga terbentuk dari interaksi dan kebiasaan seluruh komponen organisasi, terutama pimpinan dengan bawahan. Pembentukan budaya organisasi oleh pimpinan berkenaan dengan pencapaian visi dan misi organisasi yang ditetapkan sebagai tanggung jawab organisasi. Hal ini kemudian menjadi acuan dalam memberikan pengaruh pada bawahan supaya mencapai arah dan tujuan organisasi tersebut. Sedangkan dari bawahan atau pegawai, budaya organisasi terbentuk baik atas arahan atau keinginan kuat bersama dalam pencapaian tujuan tersebut. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi yang terjadi pada kalangan bawahan terbentuk melalui siklus kebiasaan yang diciptakan melalui sistem dan pengaruh pemimpin bersama-sama.

Pengukuran budaya dengan menggunakan dimensi-dimensi budaya yang dikembangkan oleh Hofstede dan Bond (1988) dalam Kirkman *et al* (2006). Dimensi-dimensi ini antara lain *distance masculinity/femininity*, *uncertainty avoidance*, *individualism collectivism* dan *the confucian*

dynamism. Mengingat adanya tuntutan untuk meningkatkan kinerja bagi para Pegawai Negeri Sipil, maka harus diimbangi juga dengan upaya untuk meningkatkan kualitas para Pegawai Negeri Sipil tersebut secara fisik maupun non fisik. Adanya dorongan dari pimpinan organisasi serta terciptanya budaya organisasi yang nyaman akan menyebabkan perubahan sikap dan semangat bekerja para pegawai.

Dalam praktek pelaksanaan tata kelola organisasi, faktor yang diungkapkan Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2013:100) berupa kepemimpinan, personal pegawai, serta berjalannya budaya dalam sistem organisasi tentunya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi termasuk pada sistem pemerintahan. Dalam konteks tersebut, faktor yang ada juga dapat berdampak pada Pemerintah Kabupaten Probolinggo yang tengah berupaya mengembangkan daerahnya agar menjadi daerah yang dinamis, modern dan menarik serta berupaya menggali potensi sumber pendapatan daerah untuk dikembangkan secara terus menerus dengan tetap memperhatikan kondisi keamanan yang tetap terkendali dalam pemerintahan. Adanya kondisi tersebut tentunya dibutuhkan sistem tata kelola yang baik di segala lini pengelolaan, termasuk dalam sistem keuangan yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo. Pengelolaan keuangan menjadi salah satu aliran utama lancar tidaknya program kebijakan yang berlangsung.

Dengan pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Probolinggo Nomor 19 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi dan Perangkat Daerah Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo, maka tugas utama dari Badan Keuangan Daerah yaitu membantu Bupati dalam melaksanakan pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Probolinggo. Tujuan dari organisasi tersebut tidak akan berhasil apabila kinerja dalam organisasi tidak didukung oleh faktor yang ada sebelumnya.

Kinerja yang dimiliki oleh instansi pemerintahan pada hakikatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai lewat faktor personal yang dimiliki. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non-fisik terpenuhi. Kinerja instansi pemerintahan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu. Disamping itu, faktor diluar kinerja pegawai secara personal juga harus didukung oleh adanya kesadaran para pegawai ataupun pimpinannya yang berpotensi memiliki pengaruh positif budaya organisasi terhadap produktivitas organisasi akan memberikan motivasi yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi yang dimiliki, sehingga merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi.

Fenomena kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal organisasi di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo adalah pola disiplin pegawai yang kemudian berdampak pada

pencapaian indikator capaian kinerja. Berdasarkan pengamatan subyektif peneliti yang dilakukan selama bertugas, disipin pegawai mulai dari aktifitas masuk kantor, penyelesaian tugas kantor, hingga aktifitas lainnya cenderung kurang memadai. Pola jam kerja yang tidak tertib dan disiplin, hal ini ditandai dengan tidak adanya aplikasi absensi aturan jam kerja semacam *finger print* serta pembiaran oleh pimpinan instansi yang semakin mendukung pegawai bebas masuk kapanpun sehingga kurang bertanggung jawab terhadap upaya pencapaian tujuan bersama. Disamping pola masuk kantor, permasalahan lain bahwa lemahnya tanggung jawab selama penyelesaian pekerjaan juga memberikan peluang tidak tercapainya tujuan bersama di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Masih terdapat kebiasaan seperti beberapa pegawai yang menurut peneliti membebaskan tanggung jawab pekerjaan pada yang lebih ahli, bukan belajar meningkatkan kemampuan kapasitas diri lalu menerapkan pada tanggung jawab yang dimiliki.

Berdasar fakta yang dijelaskan sebelumnya, penulis berasumsi terdapat masalah pada Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo. Pegawai dalam instansi terkait memiliki kinerja yang kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2017 sebagaimana berikut :

Tabel 1.1. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Probolinggo

No	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR	SATUAN	TARGET 2017	REALISASI	CAPAIAN KINERJA %	KATEGORI CAPAIAN KINERJA
1	2	3	4	5	6	7=6/5	8
1	Meningkatnya Kualitas pengelolaan Keuangan	% Penetapan APBD dan Perubahan APBD	% Tepat Waktu	100%	95,90	95,90%	Baik

No	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR	SATUAN	TARGET 2017	REALISASI	CAPAIAN KINERJA % 7=6/5	KATEGORI CAPAIAN KINERJA
1	2	3	4	5	6	7=6/5	8
	daerah yang transparan dan akuntabel	Prosentase Penatausahaan Keuangan daerah sesuai RKA/DPA	%	100%	97,07	97,07%	Baik
		Penyusunan LKD sesuai SAP pada tiap akhir anggaran	%	100%	94,35	94,35%	Baik

Sumber. Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo (*diolah penulis, 2018*)

Dapat dilihat dalam tabel diatas bahwa pada beberapa aspek, terlihat perbandingan yang cukup signifikan. Tampak bahwa target realisasi yang ditetapkan pada tahun 2017 belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan, khususnya pada 3 (tiga) aspek yakni: (a). Persentase (%) penetapan APBD dan perubahan APBD; (b). Persentase penatausahaan keuangan daerah sesuai RKA/DPA, dan; (c). Penyusunan LKD sesuai SAP pada setiap akhir tahun anggaran. Meskipun dalam kategori capaian kinerja hal ini dikategorikan "baik", namun jika target capaian tidak tercapai secara penuh dari persentase yang ada, maka tetap dinyatakan bahwa sasaran strategis dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel gagal tercapai. Dari pengamatan penulis di lapangan, terdapat asumsi bahwa terdapat beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo yakni kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi. Guna meningkatkan optimalisasi sasaran strategis LKJIP Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo dan berdasar pada uraian di atas, penulis

tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan seperti yang diuraikan sebelumnya, rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo ?
2. Apakah variabel kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi secara simultan atau parsial terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo atau justru kedua-duanya.

2. Untuk menganalisis variabel yang paling dominan di antara variabel kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna :

1. **Secara praktis**, penelitian ini bermanfaat untuk:
 - a. Sebagai masukan bagi pimpinan di lingkungan Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo dalam upaya peningkatan produktivitas kerja melalui faktor kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi guna mencapai standar mutu pelayanan prima. dan;
 - b. Sebagai masukan bagi pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo untuk lebih memperhatikan aspek kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi yang ada di lingkungan kerja.
2. **Secara akademis**, penelitian ini bermanfaat untuk:
 - a. Memahami kajian tentang pengaruh aspek kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dikomparasikan dengan teori-teori perkuliahan.
 - b. Berkontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu/teori di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya tentang kepemimpinan, kemampuan kerja, budaya organisasi, serta kinerja pegawai di lingkungan kerja dan organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Landasan Teori

Konsep yang mendasari penelitian ini adalah menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:100) yang menyatakan bahwa faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja terdiri dari *personal factors* atau ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu; *leadership factors* atau ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*; *team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja; *system factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

II.1.1. Konsep Kepemimpinan

Dalam tata kelola organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama dalam menentukan keberhasilan tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan kuatnya hubungan kepemimpinan dengan lingkungan organisasi. Pemimpin dalam hal ini memegang tanggung jawab selama berlangsungnya aktifitas kerja dalam organisasi, baik secara fisik maupun spiritual. Sehingga dalam kondisi ini, kepemimpinan bukan hal yang mudah

untuk dilaksanakan. Di samping itu juga harus menjadi catatan bahwa setiap orang memiliki gaya tersendiri dalam memimpin baik orang lain maupun organisasi kerja.

Kepemimpinan sendiri diartikan sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu (Thoha, 1994:273). Pendapat yang diutarakan Thoha (1994:73) memiliki 2 (dua) dimensi yakni: pertama, berupa struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara pemimpin dengan yang dipimpin serta usaha alam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas, serta; kedua, yakni perhatian (*conccideration*), yang diartikan sebagai gambaran perilaku pemimpin yang cenderung menitikberatkan hubungan personal seperti kesetiakawanan, persahabatan, saling percaya, dan kehangatan hubungan antara pemimpin dan bawahan yang dipimpin. Di sisi lain, secara umum Thoha (2009:262) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan aktifitas kemampuan seseorang atau kegiatan dalam mempengaruhi perilaku orang lain agar orang lain tersebut berkenan diarahkan untuk mencapai tujuan yang diberikan pemimpin melalui proses kerjasama.

Pendapat lain yang masih relevan tentang kepemimpinan diungkapkan oleh Yuki (1994:3) yang menyatakan bahwa:

“... leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”

Hampir sama dengan apa yang diungkapkan oleh Thoha (1994:93) bahwa konsep kepemimpinan yang diungkapkan oleh Yukl (1994:3) diartikan sebagai upaya memengaruhi orang lain agar dapat memahami sekaligus menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya. Yukl (1994:3) juga memberikan penjelasan bahwa dalam hal kepemimpinan ini, harus terdapat proses memfasilitasi individu atau kelompok dalam upaya pencapaian tujuan bersama.

Dalam menjelaskan makna kepemimpinan, Robbins dan Judge (2009:419) juga berpendapat bahwa kepemimpinan memiliki definisi sebagai berikut:

"...leadership is the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals."

Pendapat dari Robbins dan Judge (2009:419) tentang kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, individu atau kelompok, serta mengendalikan perilakunya dalam mencapai tujuan organisasi. Jika individu atau kelompok mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemimpin, maka dapat dikatakan pola kepemimpinan yang dijalankan berjalan dengan sukses. Sebaliknya, jika tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak tercapai secara optimal atau tidak tercapai sama sekali, maka dapat dikatakan bahwa

kepemimpinan dalam menjalankan organisasi tersebut belum berhasil secara optimal atau bahkan tidak berjalan sama sekali.

II.1.1.1. Gaya kepemimpinan

Dalam mengelola proses kepemimpinan di suatu organisasi, seorang pemimpin memiliki gaya yang berbeda dalam pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan atau *leadership styles* menjadi pola yang disukai baik oleh pemimpin atau bawahan dalam proses mempengaruhi selama aktifitas pekerjaan dalam organisasi berlangsung. Gaya tersebut mampu memberikan motivasi baik dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, atau bahkan memungkinkan bawahan sangat berhati-hati dalam mencapai target dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi yang berdampak pada kinerja.

Gaya kepemimpinan diterapkan selama aktifitas kerja dan ketika seorang pemimpin memberikan motivasi bagi bawahan yang dipimpin. White dan Lippitt dalam Winardi (2000:79) menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) gaya kepemimpinan diantaranya:

a. Kepemimpinan Otokrasi

Merupakan gaya kepemimpinan dimana dalam proses pengambilan keputusan hanya dilakukan secara personal tanpa mengikutsertakan bawahan baik dalam pemberian saran, masukan, atau pertimbangan. Gaya kepemimpinan otokrasi juga disebut dengan gaya kepemimpinan diktator. Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokrasi adalah:

1. Seluruh determinasi kebijakan ditentukan oleh pemimpin;
2. Teknik serta langkah aktifitas ditentukan oleh pejabat satu-persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti;
3. Pemimpin pada umumnya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sejawat setiap anggota. dan;
4. "Dominator" yang cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali pada saat memberikan demonstrasi.

b. Kepemimpinan demokratis

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis memiliki gaya berupa memberikan kewenangan yang luas pada bawahan serta memberikan kesempatan pada bawahan untuk turut serta dalam partisipasi memberikan masukan selama pengambilan keputusan. Pemimpin seperti ini menganggap bawahan sebagai satu bagian yang utuh dalam organisasi dan memberikan informasi mengenai tanggung jawab bagi bawahannya. Ciri dari kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

1. Determinasi kebijakan ditentukan bersama melalui pembahasan yang dibantu dan didorong oleh pemimpin;
2. Perspektif aktifitas dicapai selama berlangsung diskusi. Dalam diskusi, digambarkan langkah umum kearah

tujuan dan jika diperlukan masukan teknis, maka pemimpin memberikan banyak opsi untuk dipilih sebagai alternatif.

3. Anggota diberikan kebebasan memilih rekan kerja.
4. Pemimpin memberikan pujian dan kritik secara objektif serta berusaha menjadi anggota kelompok secara mental tanpa harus melakukan pekerjaan (memposisikan diri sama).

c. Kepemimpinan *Laissez Faire* (bebas)

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah (*problem solving*). Gaya ini membiarkan semuanya berjalan bebas dan menganut nilai berupa filosofi bahwa manusia pada dasarnya memiliki solidaritas, kesetiaan, taat aturan, dan bertanggungjawab. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

1. Kebebasan secara lengkap ditujukan bagi kelompok atau individu dengan partisipasi pemimpin yang sangat rendah;
2. Pemimpin menyediakan berbagai macam fasilitas serta dengan jelas menyatakan bahwa menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Pemimpin tidak mengambil bagian dalam kelompok;
3. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun, dan;
4. Pemimpin sama sekali tidak menilai bawahan dan mengatur segala sesuatu.

II.1.1.2. Indikator variabel kepemimpinan

Banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, dalam pembahasan ini, dibatasi pada pendekatan perilaku pemimpin yang memfokuskan pada hubungan antara pemimpin dan bawahan sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat dibutuhkan perilaku pemimpin yang dapat menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berapa indikator yang dapat mengukur variabel kepemimpinan sebagai berikut :

1) Pengaruh

Menurut Nash dalam S. Pamudji (1993:13) menyebutkan bahwa kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang. Tead dalam Sugandha (1995:133) mendefinisikan kepemimpinan adalah : "Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan"

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan segala aktifitas dari seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dengan sukarela dan antusias mau diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Lebih lanjut Shartle dalam S. Pamudji (1993:13) menyebutkan bahwa pemimpin dipandang sebagai seseorang yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh positif terhadap pihak lain

atau yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh yang lebih penting daripada anggota-anggota lainnya dari kelompok organisasi.

Pemimpin di sini dapat dilihat dari setiap aktivitasnya atau tindakan-tindakannya untuk dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahannya. Karena dengan adanya pengaruh atau tindakan-tindakan positif dari pimpinan di dalam organisasi, maka bawahan akan dapat digerakkan dan diarahkan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Berbagai konsep kepemimpinan telah disebutkan pemimpin selalu lebih mendominasi mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa di antara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sesuai dengan waktu, tempat dan situasi di mana mereka berada. Selain itu juga sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pula pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkatan masyarakat. Menurut Abdurrachman dalam Pamudji (1993:68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena ada beberapa hal seperti:

- a) Adanya rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu
- b) Adanya rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat
- c) Adanya rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani
- d) Adanya rasa patuh dan taat karena akal dan rasio

e) Adanya rasa patuh dan taat karena peraturan hukum

Sedangkan untuk masyarakat Indonesia sebagian besar pengikutnya masih melihat pada pemimpin sebagai panutan yang dapat memberi contoh dalam setiap aktivitasnya. artinya sebagian besar masyarakat masih bertoleransi secara vertikal. Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Perilaku pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan, maka dapat menjadi panutan bagi perilaku para bawahannya.

2) Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat dimengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan bahkan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti serta dilaksanakan. Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, maka pemimpin harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang

disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti serta dilaksanakan.

Beberapa bentuk informasi yang dilakukan oleh pemimpin, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, menelepon seseorang untuk meneruskan kabar baru, mengadakan pertemuan untuk memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan bulletin, mendistribusikan laporan berkala dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang lain.

Melihat begitu penting dan strategisnya peranan informasi dalam setiap organisasi, maka perilaku pemimpin didalam melakukan monitor, membagikan atau menyampaikan informasi dan menjadi juru bicara diluar organisasi harus dilakukan secara intensif, efektif dan efisien supaya dapat membantu dan memudahkan kepada yang menerima informasi atau pesan yang dimaksud.

Menurut Yukl dalam Udaya (1998:81) menyatakan bahwa tujuan utama dari menginformasikan adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya harus jelas dan tepat sehingga pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan (komunikator) dapat dimengerti dan dipahami dengan jelas oleh bawahan (komunikan). Adapun tujuan pimpinan untuk memberikan informasi kepada bawahannya adalah untuk mempermudah dan menghilangkan ketergantungan bawahan kepada pimpinan.

3) Motivasi

Tingkah laku seseorang mempunyai sebab mengapa ia melakukan hal itu dan tingkah laku tersebut dibantu oleh adanya dorongan sebagai usaha mencapai tujuan. Masalah motivasi kerja menjadi masalah yang cukup strategis, baik bagi individu maupun bagi setiap organisasi. Bagi individu dengan adanya motivasi kerja yang baik maka akan dapat memberikan kontribusi yang baik juga terhadap pekerjaan yang dilakukannya baik dilihat dari sisi kualitas, maupun kuantitas (*output*) yang dihasilkan. Bagi organisasi, penelitian mengenai motivasi kerja dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja individu pegawai.

Batasan motivasi kerja menurut Wexley dan Yukl (1992:98) dapat diartikan sebagai proses dimana perilaku digerakkan dan diarahkan. Batasan tersebut bias diartikan bahwa motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau kejadian menjadi motif sehingga pengertian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja (As'ad, 1995:45; Handoko,

1996:256). Batasan ini menyebabkan motivasi kerja dalam psikologi karya biasa disebut pendorong prestasi kerja. Pengertian di atas dapat menjelaskan mengapa seorang karyawan bersedia melakukan suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kesediaan ini karena adanya dorongan, motif, ataupun rangsangan dalam diri seorang karyawan. Lebih konkrit lagi, bahwa dorongan, motif, ataupun rangsangan itu berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seorang karyawan yang harus dipenuhi dengan cara bekerja.

Pandangan para ahli, motivasi dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga), yaitu : teori-teori petunjuk, isi dan proses (Handoko, 1996:257). Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor dalam diri individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tentunya atau memiliki pengaruh dalam kaitannya dengan sikap karyawan. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti ini :

- (a). Kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang.
- (b). Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu.

Pandangan tersebut setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan, atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan ditentukan suatu tindakan. Para ahli yang tergabung dalam pandangan ini adalah Maslow, Mc.gregor, Herzberg, Arkinson, dan Mc. Clelland dalam process Theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan

ini menekankan pada “bagaimana dan dengan tujuan apa” setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Teori tersebut tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus “proses belajar”. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan. Contohnya, individu akan lebih menaati hukum, karena dengan patuh dengan hukum itu, mereka ketahui dari sekolah dan masyarakat yang akan menghasilkan “pujian” dan pelanggaran akan menghasilkan “hukuman”.

4) Pengambilan Keputusan

Menurut Millet dalam Pamudji (1994:127) menyebutkan bahwa salah satu kemampuan pemimpin dalam organisasi adalah kemampuan mengambil keputusan. Minzberg dalam Thoha (1994:264-265) menyatakan bahwa manajer yang sejatinya pemimpin dalam badan usaha itu pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Dengan

Definisi lain terkait budaya organisasi juga diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2009:585) yang mengartikan budaya organisasi sebagai :

"...a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization."

Robbins dan Judge (2009:585) memaknai budaya organisasi sebagai satu sistem pemaknaan bersama yang diselenggarakan oleh anggota dan hal ini yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins dan Judge (2009:586) menyebutkan terdapat 7 (tujuh) karakteristik utama yang menjadi esensi dari budaya organisasi yakni:

1. ***Innovation and risk taking***, tingkat atau kondisi dimana pegawai didorong untuk lebih inovatif dan kreatif dalam mengambil resiko;
2. ***Attention to detail***, kondisi di mana seorang pegawai dituntut untuk rinci dalam menganalisa dan memperhatikan secara cermat berkaitan dengan tugas tanggungjawab yang harus dikerjakan secara teliti;
3. ***Outcome orientation***, merupakan tata kelola yang berfokus pada hasil (*result*) atau keluaran (*outcomes*) dan bukan pada teknik/proses pencapaian keluaran tersebut;
4. ***People orientation***, kondisi di mana keputusan yang diambil dalam organisasi dipertimbangkan atas dasar dampak terhadap personil dalam organisasi;
5. ***Team orientation***, kondisi di mana aktifitas kerja diorganisir dalam tim, bukan individu.

6. *Aggresiveness*. kondisi di mana pegawai didorong untuk bersaing secara agresif dan berkompetisi, serta meninggalkan pola santai (*easy going*) dalam menyelesaikan tugas tanggung jawab pekerjaan. dan:

7. *Stability*, kondisi di mana organisasi ditekankan pada upaya mempertahankan resistensi serta *status quo* untuk membandingkan pertumbuhan organisasi.

Pada prinsipnya, budaya organisasi merupakan kondisi, situasi, iklim, serta lingkungan kerja dalam suatu organisasi yang muncul secara spontan dan membutuhkan waktu untuk dapat teradaptasi dalam organisasi. Budaya organisasi membuat tiap bagian dalam organisasi tersebut menjadi mengikuti alur organisasi. Budaya organisasi memberikan karakteristik dari organisasi yang membedakan organisasi satu dengan yang lain. Dengan kata lain, budaya organisasi memberikan ciri dalam organisasi.

Berkenaan dengan ciri-ciri budaya organisasi, Deal dan Kennedy sebagaimana dikutip dalam Pahundu (2006:110) menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) ciri-ciri budaya organisasi yakni:

1. Budaya organisasi yang kuat, dengan kondisi sebagai berikut:
 - a. Anggota organisasi hanya loyal pada organisasi, mengetahui secara jelas apa tujuan organisasi, serta memahami perilaku yang dipandang baik atau tidak;

- b. Pedoman dalam organisasi dalam bertingkah laku dirumuskan secara jelas, dipahami, dan dipatuhi, serta dilaksanakan sehingga terjadi kohesi dalam organisasi;
 - c. Nilai organisasi bukan hanya slogan, namun juga pedoman yang berlaku dalam keseharian secara konsisten mulai dari jabatan tertinggi hingga terendah;
 - d. Memberikan penghargaan khusus bagi orang yang berjasa dalam organisasi;
 - e. Terdapat banyak ritual untuk meningkatkan kekompakan dalam organisasi mulai dari yang sederhana hingga paling rumit, dan;
 - f. Memiliki jaringan kultural yang menampung kehebatan orang-orang yang berjasa dalam organisasi.
2. Budaya organisasi yang lemah, dengan kondisi sebagai berikut.
- a. Mudah terjadi pertentangan dalam organisasi;
 - b. Loyalitas lebih pada faksi daripada organisasi, dan;
 - c. Setiap anggota organisasi tidak peduli dengan kepentingan organisasi dan lebih condong pada kepentingan individu atau kelompoknya.

Budaya organisasi yang kuat pada umumnya menjadi aset berharga bagi perjalanan organisasi. Budaya ini akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membuat personil dalam organisasi berminat untuk

melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat, memiliki personil dengan komitmen yang tinggi. Budaya organisasi yang baik juga harus fleksibel dan adaptif sehingga dapat mendukung dalam penyesuaian perubahan lingkungan. Hal ini dilakukan agar memudahkan dan melancarkan proses komunikasi serta mendorong berlangsungnya pengambilan keputusan secara efektif, memperlancar jalannya pengawasan, serta menumbuhkan kerjasama dan komitmen organisasi.

II.1.4. Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Flippo (1993:57) menyatakan bahwa agar seseorang mencapai kinerja yang tertinggi, maka upaya pencapaian tersebut tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, keseriaan, ketangguhan dan inisiatif. Demikian pula menurut Robbins (1996:218) bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu $\text{kinerja} = f(A:M)$ jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kapabilitas) untuk menjelaskan dan menilai kinerja seseorang pegawai.

Adapun kesempatan untuk berkinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak diketahui adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang dinilai menunjukkan kemungkinan tidak memiliki kinerja optimal akan tetapi sebenarnya dia mempunyai potensi, sangat mungkin bahwa karyawan tersebut berada pada lingkungan kerja yang tidak mendukung. Apakah karyawan tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan suplai yang memadai; apakah karyawan tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik.

Sedangkan menurut Simamora (1997:485) maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode telaah, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Ada tidak alasan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan yaitu memfokuskan aktivitas kearah tertentu daripada lainnya;
- b. Sasaran yang telah diterima maka orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan;
- c. Sasaran yang sukar akan membuahkan kekuatan dibandingkan dengan sasaran yang ringan.

Menurut Dessler (1992:515) alasan perlunya menilai kinerja karyawan yaitu :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan kompensasi ;
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya.

Penilaian kinerja juga memungkinkan seorang pegawai menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap yang dapat diketahui. Dengan demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaan menurut kriterianya yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Soeprihanto, 1996:2).

Kinerja seringkali disebutkan dengan prestasi kerja dan *performance*. Menurut Echols dan Shadily (1995), kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang sama artinya dengan perbuatan, daya guna prestasi, atau hasil. Definisi lain disampaikan oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1995) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successfull role achievement* yang didapatkan atas tindakan yang telah dilakukan. Kedua penjelasan di atas memberikan arti bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat

efektifitas organisasi sangat bergantung pada optimal tidaknya fungsi kinerja pegawai yang diwujudkan oleh tingkat prestasi dengan berbagai *input* tertentu, yang masuk dalam kategori prestasi, dedikasi, loyalitas, kepemimpinan, dan hubungan kerja antar pegawai berdasar pada uraian kinerja yang telah dijelaskan, maka terdapat 3 (tiga) dimensi berkenaan dengan kinerja:

a. **Output (keluaran)**, berupa kinerja dilihat dari segi apa yang telah dihasilkan oleh seseorang atau pegawai. Penekanan pada dimensi ini adalah berkaitan dengan sejauh mana hasil kerja telah dicapai dalam kurun waktu tertentu melalui kinerja seseorang atau kelompok. Setelah itu, dari hasil kinerja yang dinilai, penilaian tersebut kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diuraikan dalam uraian tugas (*job description*).

b. **Process (proses)**, yakni suatu kinerja yang dilihat dari sejauh mana prosedur telah dilaksanakan oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya. Jika dalam prosesnya prosedur telah dijalani sesuai dengan target yang ditetapkan, maka dapat dikatakan baik. Sebaliknya, jika dalam pencapaian target terjadi pelanggaran atau keluar dari aturan yang ada, maka kinerjanya dikatakan buruk.

c. **Kontekstual (segi kemampuan/kapasitas)**, yakni suatu kinerja yang dilihat dari kemampuan atau kapasitas diri yang dimiliki. Asumsinya, jika seseorang mampu mengerjakan tugas

pekerjaan yang diberikan, maka kinerjanya tergolong baik. Dalam konteks yang sama pula, apabila seseorang dengan pengalaman tertentu, tingkat pendidikan tertentu, dan keterampilan tertentu, yang kemudian ditempatkan pada tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual diyakini bahwa kinerjanya pun akan baik. Hal ini seringkali juga disebut "*right man in the right place*".

Maka dengan demikian bahwa kinerja seorang pegawai merupakan hasil kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan pekerjaan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Secara umum, tesis ini menggunakan pengertian kinerja dalam bentuk pencapaian hasil kerja oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999:20). Kinerja yang dimaksudkan haruslah nyata dan dapat terukur dengan kejelasan sarana dan mekanisme alur, membutuhkan sistem umpan balik (*feedback*) sebagai alat kontrol kualitas, dengan tujuan *feedback* tersebut kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal. Dampak yang dihasilkan pun harus dipahami agar pegawai dalam organisasi dapat menjaga kinerja melalui kriteria-kriteria tertentu.

Gomes (2000:142) berpendapat bahwa terdapat beberapa kriteria kinerja pegawai antara lain:

- a. *Quantity of work*, berupa total jumlah kerja dalam periode waktu tertentu;
- b. *Quality of work*, berupa kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapan;
- c. *Job knowledge*, berupa pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki;
- d. *Creativeness*, berupa gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul;
- e. *Cooperation*, berupa kesediaan berkerja dalam tim dan berkerja sama dengan orang lain;
- f. *Dependability*, berupa kesadaran dan dapat dipercaya dalam aspek kehadiran dan penyelesaian kerja;
- g. *Initiative*, berupa semangat untuk menyelesaikan tugas dan memperbesar tanggung jawab, serta;
- h. *Personal Qualities*, berupa kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

II.1.4.1. Penilaian Kinerja

Pembinaan pegawai negeri sipil (PNS) harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang menitikberatkan pada hasil prestasi kerja (Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999). Maksud dari upaya semacam ini adalah memberikan kesempatan bagi PNS yang memiliki prestasi untuk dapat meningkatkan kemampuannya secara

profesional dan berkompetisi. Dengan demikian, maka pengangkatan dalam jabatan harus berdasar pada sistem prestasi kerja yang bersumber dari penilaian objektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan bagi PNS. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, sistem karir pun harus menjadi bahan pertimbangan di luar pemberlakuan prestasi kerja.

Secara objektif, penilaian kinerja terhadap prestasi, kompetensi dan pelatihan pegawai dapat dijadikan sebagai penentu. Penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan metode evaluasi sekaligus menilai kinerja secara umum yang serungkali digunakan. Hal ini berkenaan dengan pemberian motivasi eksternal berupa kompensasi pegawai. Menurut Robbins (1996:219) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal dan penilaian kinerja mencakup : (1) Kerjasama, (2) Kepemimpinan, (3) Kualitas Pekerjaan, (4) Kemampuan Teknis, (5) Inisiatif, (6) Semangat, (7) Daya Tahan Kerja/Kehandalan, (8) Kuantitas Pekerjaan. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Gibson (1992:52) dapat dilakukan berdasarkan waktu, yakni :

- a. Jangka pendek yang terdiri dari produksi, mutu, efisiensi dan fleksibilitas.
- b. Jangka menengah yang terdiri dari persaingan, pengembangan.
- c. Jangka panjang yang merupakan kelangsungan hidup organisasi.

Kriteria pengukuran kinerja yang baik harus memenuhi beberapa persyaratan sebagai berikut :

- a. Relevan bagi individu dan organisasi;
- b. Dapat memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila dilakukan pada waktu dan oleh orang yang berbeda;
- c. Dapat membedakan antara prestasi yang sudah atau masa lalu dengan prestasi yang sekarang maupun dapat memprediksi di waktu yang akan datang;
- d. Pengukuran dapat dilaksanakan dengan menggunakan alat-alat ukur yang ada.

Guna mengaktifkan pengukuran kinerja, maka upaya yang digunakan adalah melalui komunikasi 2 (dua) arah. Komunikasi tersebut dilaksanakan dalam bentuk tukar pikiran tentang bagaimana mengoptimalkan pencapaian kinerja dan saling mengkonstruksi. Penilaian kinerja tersebut memberikan hasil yang menunjukkan adanya pemahaman bersama yang kemudian diukur dan dimonitor secara simultan. Di samping itu, olah pikiran juga mampu memberikan manfaat berupa mendorong adanya upaya diskusi kerja dan penilaian, serta mendapatkan informasi pegawai selama bekerja.

Salah satu pendapat diungkapkan oleh Irawan (2000:188) bahwa bagi pegawai dan organisasi, penilaian kinerja memiliki urgensi yang sangat penting mengingat hal ini merupakan cara dalam mengevaluasi prestasi kerja pegawai dengan rangkaian indikator tertentu secara objektif

dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta memiliki periode berkala. Dalam menilai kinerja, Bacal (2002:116) memberikan pendapat tentang metode pengukurannya dengan beberapa cara yakni:

- a. **Sistem penilaian**, yakni sistem yang mendeskripsikan sebagai laporan tempat kerja yang terdiri atas 2 (dua) bagian. Bagian pertama merupakan daftar karakteristik, bidang, maupun pelaku yang dinilai, dan bagian kedua merupakan skala atau hal lainnya yang menunjukkan tingkat kinerja dari beberapa hal;
- b. **Sistem peringkat**, berupa sistem yang membandingkan satu personil dengan personil lainnya dan ditentukan dengan urutan peringkat (yang menunjukkan seseorang tersebut lebih baik atau lebih buruk) dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, dan;
- c. **Kesesuaian standar dan tujuan**, yakni sistem dengan pengukuran kinerja berdasarkan standar atau target yang telah dirundingkan secara perorangan.

Manfaat dari pengukuran kinerja sendiri adalah;

- a. Penilaian kemampuan dasar personil dengan tujuan penilaian personil secara individu, yang berguna sebagai informasi penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia, dan;

- b. Pengembangan personil sebagai informasi selama pengambilan keputusan dalam beberapa aktifitas seperti promosi, mutasi, rotasi, dan penyesuaian kompensasi.

Pasca dilakukan pengukuran kinerja, maka upaya yang dilaksanakan adalah mendiagnosis kinerja. Terdapat 3 (tiga) hal yang mampu menentukan kinerja (menurut Scott A. Snell dalam A. Dale Timpe (1992:329)) antara lain;

- a. Tingkat keterampilan berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan teknis
- b. Tingkat upaya, berupa motivasi dalam penyelesaian pekerjaan, dan;
- c. Kondisi eksternal terhadap produktifitas seperti mesin rusak, tidak tersedianya peralatan, kondisi ekonomi yang buruk, dll.

Dari beberapa uraian mengenai penentu kinerja, maka ditarik garis besar tentang faktor penentu kinerja dalam organisasi yakni;

- a. Motivasi, yang merupakan bentuk dorongan pencapaian target melalui kinerja pegawai;
- b. Uraian jabatan, yakni merupakan uraian pekerjaan, tanggungjawab (responsibilitas) dan kewenangan yang tergambar dalam rincian *job description*;
- c. Suasana lingkungan kerja, yakni merupakan lingkungan tempat kerja yang diukur melalui persepsi pegawai untuk mempengaruhi motivasi dan perilaku pegawai seperti:

keseragaman fasilitas kerja, penerapan standar baku kerja, semangat kelompok, penghargaan, dan kejelasan organisasi dari segi perencanaan, struktur, penugasan, dan komunikasi kebijakan, dan:

- d. Kondisi eksternal, yang merupakan kondisi di luar jangkauan pegawai namun dapat berpengaruh terhadap kinerja seperti peralatan kerja yang kurang memadai atau tersedatnya perbaikan sarana prasarana kerja seperti mesin kantor.

Disisi lain, Armstrong dan Baron (1998:18) juga mengemukakan beberapa faktor yang berpengaruh dalam kinerja antara lain;

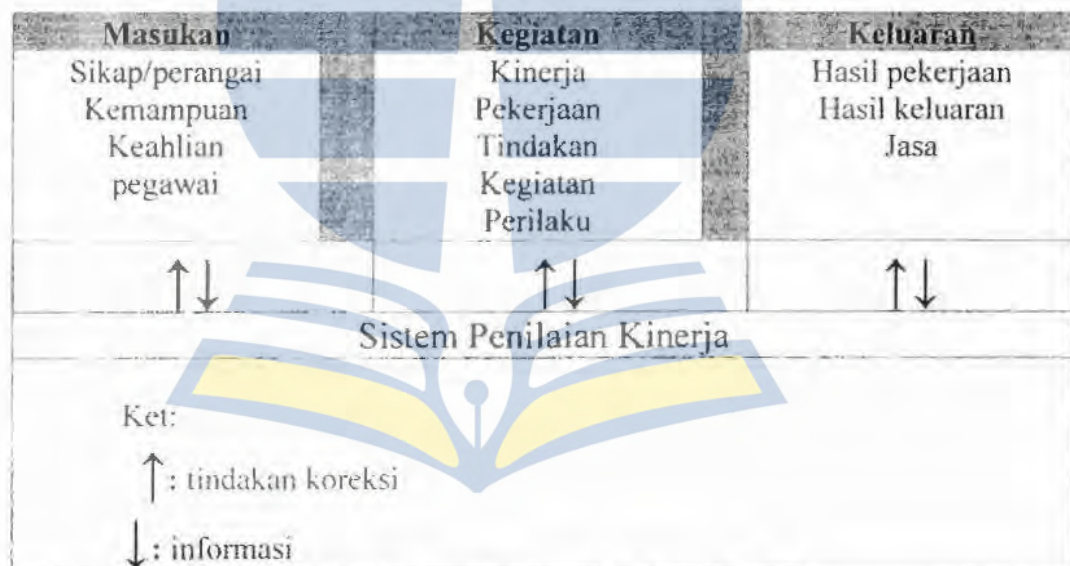
1. *Personal* yang dimiliki tiap-tiap individu seperti tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, integritas, dan komitmen;
2. *Leadership* yang berbentuk dorongan, bimbingan, dan dukungan dari atasan seperti manajer atau *team leader*;
3. *Team factors* berupa dukungan rekan kerja sejawat;
4. *System factors* berupa adanya sistem kerja serta fasilitas yang memadai dalam organisasi atau tempat bekerja, dan;
5. *Contextual factors* yakni berupa tinggi rendahnya tekanan dan perubahan lingkungan kerja baik internal maupun eksternal.

Untuk menentukan sejauh mana performa yang tinggi dalam organisasi, Drucker (1967) yang dikutip Bathrol *et al* (1995:25) menunjukkan bahwa :

“performance actually two important dimension effectiveness and efficiency. Effectiveness is an ability to choose appropriate goal and

achieve them achieve them effectiveness, had has two parts : first, goals must be appropriate und. secondly, those goals must be achieved. Efficiency, on the other hand is the ability to make the best use of available resources in the process of the reaching goal."

Dari justifikasi yang diungkapkan di atas, maka dapat diartikan bahwa kinerja secara tepatnya memiliki 2 (dua) bagian utama yakni : pertama, yakni efektif yang menitikberatkan pada pemilihan tujuan yang tepat dan bagaimana upaya pencapaian secara optimal. Efektif sendiri terdiri dari 2 (dua) hal yakni tujuan yang tepat dan harus dicapai dengan sukses. Kedua, yakni efisien yang diartikan sebagai kemampuan penggunaan sumber daya yang tersedia dalam mencapai sasaran utama.



Gambar II.1. Skema Sistem Penilaian Kinerja

Sumber : Gibson, Donelly, & Ivancevish, *diolah* (1997:106)

Gibson, Donelly, dan Ivancevish (1997:106) menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap sistem penilaian kinerja, terdapat 3 (tiga) unsur yang dijadikan indikator teknik pengendalian yakni:

- a. Standar, yakni berupa identifikasi standar kerja yang efektif dalam sistem penilaian kinerja;

- b. Pengambilan keputusan, yakni manajer mampu memutuskan 3 (tiga) masalah utama terkait dengan informasi kinerja, sumber, jadwal, dan metode, dan:
- c. Sumber informasi, yakni terdapat 5 (lima) pilihan yang dapat memberikan informasi dalam aktifitas penilaian diantaranya: (a). penyelia pegawai yang dinilai; (b). rekan kerja pegawai yang dinilai; (c). pegawai tersebut; (d). bawahan pegawai yang dinilai, dan: (e). pihak-pihak diluar lingkungan kerja.

II.1.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Timple dalam Mangkunegara (2009:25) menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) faktor yang memengaruhi kinerja yakni: Pertama, faktor internal yakni faktor yang berhubungan dengan sifat seseorang, dan; Kedua, faktor eksternal, yakni berupa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang diluar sifat seseorang seperti lingkungan berupa perilaku, sikap, dan tindakan dari rekan sejawat (termasuk bawahan atau atasan/pimpinan), fasilitas kerja, dan budaya organisasi. Diluar pendapat tersebut, Davis dalam Mangkunegara (2009:67) memiliki pendapat yang sejalan bahwa terdapat 2 (dua) faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yakni:

1. Faktor kemampuan (*ability*), bahwa secara psikologis faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan riil (*knowledge & skill*), dan:

2. Faktor motivasi (*motivation*), bahwa hal tersebut diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dalam organisasi.

Pendapat lain mengenai faktor yang memengaruhi kinerja diungkapkan oleh Griffin (2000:389) bahwa

“...performance is determined by three things: ability, motivation, and environment. To perform effectively, one must know how to do the job (ability), must want to do the job (motivation), and must have the proper setting, materials, and tools to do the job (environment).”

Pendapat yang diutarakan oleh Griffin (2000:389) diatas adalah bahwa kinerja ditentukan oleh 3 (tiga) hal yakni kemampuan, motivasi, dan lingkungan. Guna mengefektifkan kinerja, maka harus memperhatikan 3 (tiga) faktor diatas yakni: pertama, seorang pegawai harus tahu bagaimana melakukan pekerjaan tersebut (memiliki kemampuan yang dibutuhkan); kedua, pegawai tersebut harus mau melakukan pekerjaan tersebut (memiliki motivasi bekerja), dan; ketiga, harus ada sistem pengaturan yang tepat, bahan, dan alat yang dibutuhkan dalam menyelesaikan (lingkungan).

II.2. Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai perbandingan dan menemukan kebaruan penelitian. Berikut matriks tabel daftar penelitian terdahulu yang digunakan penulis dalam penelitian nantinya:

Tabel II.1. Ringkasan Kajian Terdahulu

NO	JUDUL/SUMBER	VARIABEL	HASIL
1.	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)</p> <p>Sumber : Brahmasari, Ida Ayu, dan Suprayetno, Agus. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT, Pei Hai International Wiratama Indonesia). <i>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan</i>. X (2) :124-135.</p>	<p>Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3); Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Perusahaan (Y2)</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.</p>
2.	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)</p> <p>Sumber : Widodo, Tri. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). <i>Among Makarti</i>. III (5) : 14-35.</p>	<p>Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2) Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>Ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.2.</p> <p>Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.</p>
3	<p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) APD Semarang)</p>	<p>Motivasi Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Disiplin (Y1), Kinerja Karyawan (Y2)</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.</p> <p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.</p>

NO	JUDUL/SUMBER	VARIABEL	HASIL
	<p>Sumber : Susanty, A., dan Baskoro, Sigit Wahyu. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT PLN (Persero) APD Semarang). <i>Jurnal TI Undip</i>. VII (2) : 77-84.</p>		
4.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening</p> <p>Sumber: Mariam, Rani (2009). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening". Tesis. Semarang : Universitas Diponegoro.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (variabel intervening)</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5.	<p>Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur</p> <p>Sumber: Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. <i>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan</i>, 13 (1) : 40-45.</p>	<p>Kompensasi Finansial (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), dan Motivasi Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan</p> <p>Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>

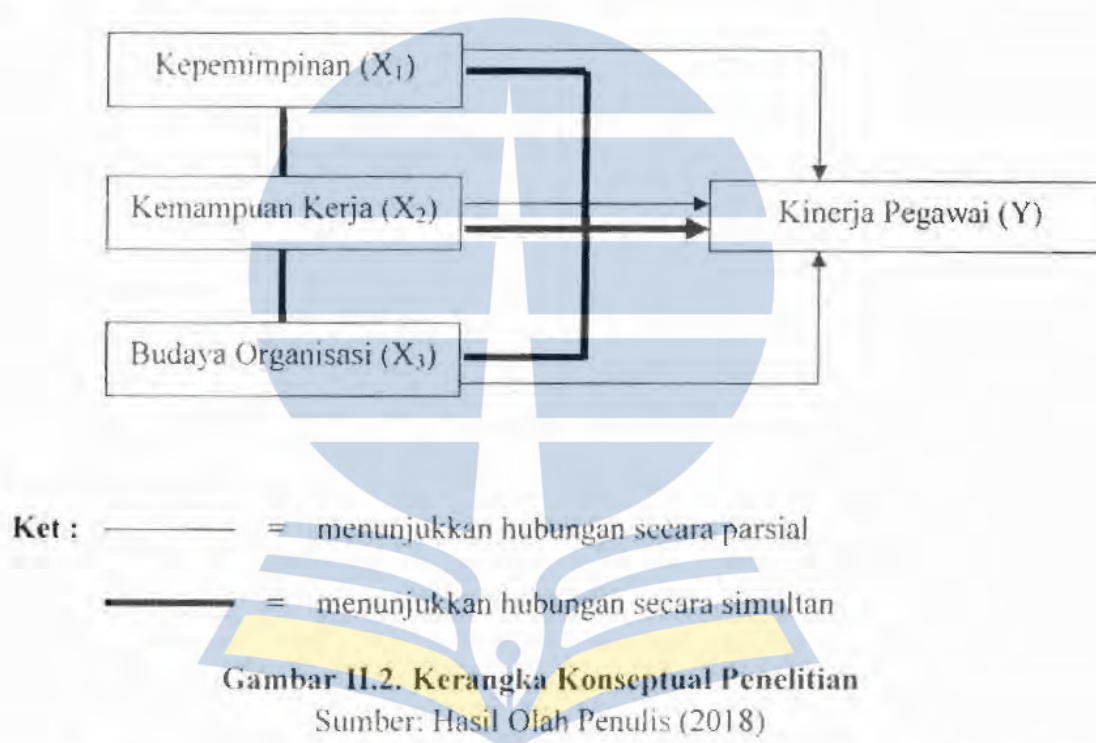
Sumber. Hasil Olah Penulis (2018)

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan tersebut, penelitian ini mencoba melihat dari masalah

kepemimpinan, kemampuan kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai dari aspek yang berbeda. Pada penelitian ini variabel kepemimpinan diukur dengan definisi operasional yang dikemukakan oleh **Siagian dalam Sihotang (2007:258)** yakni pendidikan umum yang luas ($X_{1,1}$); Kemampuan analitik ($X_{1,2}$); Keterampilan berkomunikasi ($X_{1,3}$); Rasionalitas dan objektivitas ($X_{1,4}$); Programatis ($X_{1,5}$); Kesederhanaan ($X_{1,6}$); Keberanian dalam pengambilan keputusan ($X_{1,7}$); Kemampuan mendengar saran dan masukan ($X_{1,8}$); Adaptabilitas dan fleksibilitas ($X_{1,9}$), dan; Ketegasan ($X_{1,10}$). Variabel kemampuan kerja diukur dengan definisi operasional yang dikemukakan oleh **Mangkunegara (2003)** yakni : pengetahuan ($X_{2,1}$); sifat ($X_{2,2}$); konsep diri ($X_{2,3}$); peran sosial ($X_{2,4}$); keterampilan karyawan dalam mengerjakan tanggung jawab kewenangan ($X_{2,5}$); kemampuan intelegensi (IQ) yang dimiliki seseorang ($X_{2,6}$). Variabel budaya organisasi diukur dengan definisi operasional yang diutarakan oleh **Robbins dan Judge (2009:586)** yakni: *innovation and risk taking* ($X_{3,1}$); *attention to detail* ($X_{3,2}$); *outcome orientation* ($X_{3,3}$); *people orientation* ($X_{3,4}$); *team orientation* ($X_{3,5}$); *aggressiveness* ($X_{3,6}$); *stability* ($X_{3,7}$). Variabel kinerja diukur dengan definisi operasional yang diutarakan oleh **Robbins (1996:219)** yakni : kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan kerja / kehandalan, dan kuantitas pekerjaan.

II.3. Kerangka Konseptual

Peneliti menggunakan empat variabel yakni Kepemimpinan (X_1), Kemampuan Kerja (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3) sebagai variabel bebas (independen) sedangkan Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat/dipengaruhi (dependen). Hubungan keterkaitan ketiga variabel tersebut dapat dijelaskan pada kerangka penelitian di bawah ini:



Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kemampuan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah (Badan Keuangan Daerah) Kabupaten Probolinggo” bertujuan untuk melihat adanya pengaruh 3 (tiga) variabel bebas atau variabel X (independen) yakni kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap variabel terikat atau variabel Y (dependen) yakni kinerja pegawai secara simultan dan/atau parsial. Setelah dilakukan pengujian, penelitian ini juga bermaksud

mengetahui dari 3 (tiga) variabel X, **manakah yang kemudian paling dominan berpengaruh** terhadap variabel Y. Pencapaian tujuan organisasi dan lingkungan kerja didapatkan melalui optimal tidaknya kinerja personil di dalam organisasi. Guna mengoptimalkan kinerja khususnya dalam lingkungan organisasi pemerintahan, maka 3 (tiga) aspek yang berpengaruh dalam kinerja yakni:

- a) Bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan kinerja dari personil organisasi guna mencapai tujuan organisasi;
- b) Bagaimana kemampuan kerja setiap personil mampu dioptimalkan dalam kinerja guna mencapai tujuan organisasi, serta;
- c) Bagaimana budaya organisasi dapat berdampak pada aktifitas kinerja organisasi guna pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan 3 (tiga) aspek rumusan diatas, maka urgensi penelitian ini penting untuk dilaksanakan karena akan melihat secara jelas pengaruh kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi dapat berpengaruh (baik simultan dan/atau parsial) pada kinerja pegawai di lingkungan Pemda Probolinggo khususnya Badan Keuangan Daerah (Badan Keuangan Daerah) Pemerintah Kabupaten Probolinggo; serta melihat salah satu di antara 3 (tiga) variabel tersebut yang paling dominan, untuk kemudian dikembangkan secara praktik.

11.4. Pengembangan Hipotesis

Guna mendapatkan bukti empiris dalam penelitian, maka diperlukan beberapa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yakni sebagai berikut :

1. H_0 : Tidak ada hubungan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo
2. H_1 : Ada hubungan secara simultan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo ;
3. H_2 : Ada hubungan secara parsial antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo.



BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Creswell *"The methodology of a quantitative research maintains the assumption of an empiricist paradigm (Creswell, 2013:56) The research itself is independent of the researcher. As a result, data is used to objectively measure reality. Quantitative research creates meaning through objectivity uncovered in the collected data"*. Definisi dari metode penelitian kuantitatif sendiri merupakan metode-metode untuk menguji teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel dalam satu penelitian. Pengukuran variabel biasanya dilakukan dengan instrumen-instrumen penelitian sehingga menghasilkan data berbentuk angka-angka yang dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2013).

III.2. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kuantitatif, terdapat komponen variabel yang diuji yakni populasi dan sampel. Populasi diartikan sebagai seluruh gejala/satuan yang hendak diteliti. Populasi merupakan unit data yang dikumpulkan berdasarkan waktu, wilayah, dan faktor-faktor relevan lainnya. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono,

2011:81). Oleh karena itu sampel harus dipandang sebagai suatu pendugaan terhadap populasi dan bukan populasi itu sendiri (Bailey, 1994). Dengan kata lain peneliti mengambil unit dari keseluruhan populasi sebagai bahan uji dalam penelitian. Dalam penelitian ini populasi dan sampel yang akan digunakan yaitu:

1. Populasi : Pegawai di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo (88 pegawai).
2. Sampel : Pegawai di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo periode 2016-2017 yang didapatkan melalui Uji Rumus Slovin.

Selama pengujian sampel, peneliti menggunakan teknik *random sampling* atau pengambilan sampel secara acak. Dalam pengambilan sampel, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan Rumus Slovin. Dalam Sugiyono (2011:87), berikut rumus yang digunakan dalam pengambilan sampel:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel/jumlah responden

N : ukuran populasi

e : presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; (e : 0.1)

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e = 0.1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e = 0.2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Rumus Slovin digunakan untuk mempersempit sampel penelitian.

Sampel yang diambil melalui Rumus Slovin nantinya merupakan representasi

yang menggeneralisir keseluruhan populasi. Disamping itu juga bertujuan agar perhitungan yang dilakukan tidak memerlukan tabel jumlah sampel, tetapi bisa dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana.

Jumlah populasi keseluruhan di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo adalah 88 orang atau kurang dari 100 orang. Sementara itu, rentang sample yang dapat diambil dari Teknik Slovin antara 10-20% dari keseluruhan populasi, sehingga kelonggaran yang dapat diambil yakni 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Berdasarkan hal tersebut maka untuk mengetahui sampel penelitian secara pasti, maka perhitungannya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\
 &= \frac{88}{1 + 88(0,1)^2} \\
 &= 88 : 1,88 \\
 &= 47
 \end{aligned}$$

Dari hitungan Rumus Slovin, maka didapatkan sampel yang diambil nantinya sejumlah 47 pegawai di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo. Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi 47 orang atau sekitar 41% dari seluruh pegawai yang ada.

Dalam teknik pengambilan sampel, sampel yang diambil berdasarkan teknik *probability sampling, simple random sampling*. Dengan kata lain, peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi (pegawai di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo) untuk dipilih menjadi sampel

secara acak tanpa memperhatikan strata/tingkatan/kelas dalam populasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *insidental*. Sugiono (2011:85) mengungkapkan bahwa teknik sampling *insidental* adalah penentuan sampel secara kebetulan. Artinya bahwa siapa saja yang secara kebetulan/*insidental* bertemu dengan peneliti maka dijadikan sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

III.3. Definisi Operasional Variabel dan Alasan Pemilihan Teori

Variabel independen (X) atau variabel bebas adalah suatu variabel yang ada atau terjadi mendahului variabel terikat. Dalam penelitian ini yang termasuk ke dalam variabel independen adalah kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3). Kepemimpinan (X_1) secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan memberikan pengaruh kepada orang lain atau bawahan atau kelompok untuk mau mengikuti tujuan yang diinginkan secara bersama-sama. Dalam organisasi atau lingkungan tempat kerja, pengaruh ini baik yang sifatnya dari pemimpin sendiri seperti menjadi teladan bagi bawahannya setiap melakukan aktifitas bekerja atau memberikan instruksi serta arahan sesuai dengan tanggung jawab kewenangan yang dimiliki. Dalam mengukur variabel kepemimpinan, konsep yang digunakan adalah 10 (sepuluh) ciri-ciri dan syarat kepemimpinan menurut Siagian dalam Sihotang (2007:258) sebagai alat ukur yakni:

1. Pendidikan umum yang luas;
2. Kemampuan analitik;

3. Keterampilan berkomunikasi;
4. Rasionalitas dan objektivitas;
5. Programaratis;
6. Kesederhanaan;
7. Keberanian dalam pengambilan keputusan;
8. Kemampuan mendengar saran dan masukan;
9. Adaptabilitas dan fleksibilitas, dan;
10. Ketegasan.

Variabel bebas (X) selanjutnya adalah kemampuan kerja (X_2). Kemampuan kerja atau *competencies* atau *qualified* (X_2) merupakan kapasitas setiap individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan di lingkungan kerja atau organisasi sesuai standar penetapan. Dalam pengukuran terhadap variabel kemampuan kerja, alat ukur yang digunakan antara lain:

- a) Kemampuan batas atau *threshold competencies*, dan;
- b) Kemampuan efektif atau *performance competencies* (Mangkunegara, 2003).

Berdasarkan konsep di atas, kemampuan batas terdiri dari pengetahuan, sifat, konsep diri, dan peran sosial atau keterampilan karyawan dalam mengerjakan tanggung jawab kewenangan, serta tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang sifatnya superior. Sedangkan kemampuan efektif terdiri dari kemampuan intelegensi (IQ) yang dimiliki seseorang serta dapat diukur secara jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan keunggulan seseorang dengan orang lain.

Variabel bebas (X) yang terakhir adalah budaya organisasi (X_3). Pengertian budaya organisasi (X_3) adalah pola tata nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi tentang tata cara berperilaku serta menyelesaikan pekerjaan dalam satu organisasi (Armstrong dalam Ancok (2012:2014)). Dalam budaya organisasi, terdapat 7 (tujuh) karakteristik menurut Robbins dan Judge (2009:586) sekaligus alat ukur yang digunakan penulis dalam meneliti yakni:

1. *Innovation and risk taking*, berupa kondisi di mana pegawai didorong untuk lebih inovatif/kreatif dalam mengambil resiko;
2. *Attention to detail*, berupa kondisi di mana seorang pegawai dituntut untuk menganalisis secara rinci serta cermat dalam menyelesaikan tugas tanggungjawab;
3. *Outcome orientation*, merupakan tata kelola yang berfokus pada hasil (*result*) atau keluaran (*outcomes*) dan bukan pada teknik/proses pencapaian keluaran tersebut;
4. *People orientation*, berupa kondisi di mana pengambilan keputusan dipertimbangkan atas dampak terhadap personil dalam organisasi;
5. *Team orientation*, berupa kondisi di mana aktifitas kerja diorganisir dalam tim, bukan individu;
6. *Aggressiveness*, berupa kondisi pegawai didorong untuk bersaing secara agresif dan berkompetisi (meninggalkan pola santai/*easy going*) dalam menyelesaikan tugas tanggung jawab pekerjaan di tempat kerja atau organisasi, dan:

7. *Stability*, berupa kondisi di mana organisasi ditekankan pada upaya mempertahankan resistensi serta *status quo* untuk membandingkan pertumbuhan organisasi.

Variabel dependen atau variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen (X). Dalam riset kuantitatif, keberadaan variabel ini dalam penelitian kuantitatif merupakan variabel yang menjelaskan terjadinya fokus atau topik penelitian. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai atau *performance*. Kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Lebih lanjut lagi bahwa kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh faktor internal yang salah satunya adalah “kemampuan kerja” serta faktor eksternal seperti “budaya organisasi di lingkungan kerja” dan “kepemimpinan di lingkungan kerja”.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai atau *performance* diukur dengan menggunakan dimensi yang diungkapkan oleh Robbins (1996:219) berupa:

1. Kerjasama;
2. Kepemimpinan;
3. Kualitas Pekerjaan;
4. Kemampuan Teknis;
5. Inisiatif;
6. Semangat;
7. Daya Tahan Kerja atau Kehandalan, dan:

8. Kuantitas Pekerjaan.

Berikut penjabaran dari masing-masing variabel:

Tabel III.1. Penjabaran Definisi Konseptual dan Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional (indikator)
1	Kepemimpinan (X ₁)	Upaya memengaruhi orang lain agar dapat memahami sekaligus menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya (Yukl, 1994:3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan umum yang luas (X_{1.1}) 2. Kemampuan analitik (X_{1.2}) 3. Keterampilan berkomunikasi (X_{1.3}) 4. Rasionalitas dan objektivitas (X_{1.4}) 5. Programatis (X_{1.5}) 6. Kesederhanaan (X_{1.6}) 7. Keberanian dalam pengambilan keputusan (X_{1.7}) 8. Kemampuan mendengar saran dan masukan (X_{1.8}) 9. Adaptabilitas dan fleksibilitas (X_{1.9}) 10. Ketegasan (X_{1.10}) (Siagian dalam Sihotang, 2007:258)
2	Kemampuan Kerja (X ₂)	Kesanggupan seorang pegawai baik fisik maupun mental dalam melaksanakan tugas yang diberikan secara optimal selama proses pencapaian tujuan berlangsung (Prawirosentono, 1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan (X_{2.1}) 2. Sifat (X_{2.2}) 3. Konsep diri (X_{2.3}) 4. Peran sosial (X_{2.4}) 5. Keterampilan karyawan dalam mengerjakan tanggung jawab kewenangan (X_{2.5}) 6. Kemampuan intelegensi (IQ) yang dimiliki seseorang (X_{2.6}) (Mangkunegara, 2003)
3	Budaya Organisasi (X ₃)	Pola tata nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi tentang tata cara berperilaku serta menyelesaikan pekerjaan dalam satu organisasi (Armstrong dalam Ancok, 2012:214)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Innovation and risk taking</i> / berinovasi pengambilan resiko (X_{3.1}) 2. <i>Attention to detail</i> / kecermatan menganalisis (X_{3.2}) 3. <i>Outcome orientation</i> / berfokus pada hasil kerja (X_{3.3}) 4. <i>People orientation</i> / pertimbangan pegawai lingkungan kerja (X_{3.4})

No	Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional (indikator)
			5. <i>Team orientation</i> / berorientasi pada tim ($X_{3,5}$) 6. <i>Aggressiveness</i> /semangat berkompetisi ($X_{3,6}$) 7. <i>Stability</i> / stabilitas kerja ($X_{3,7}$) Robbins dan Judge (2009:586)
4	Kinerja Pegawai (Y)	Pencapaian hasil kerja oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai kewenangan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal (tidak melanggar hukum) yang sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999:20)	1. Kerjasama 2. Kepemimpinan 3. Kualitas Pekerjaan 4. Kemampuan Teknis 5. Inisiatif 6. Semangat 7. Daya Tahan Kerja / Kehandalan 8. Kuantitas Pekerjaan Robbins (1996:219)

Sumber: Hasil Olah Penulis (2018)

Dari adanya definisi konsep dan definisi operasional, peneliti memiliki beberapa alasan berkenaan dengan dipilihnya masing-masing teori dan alasan mengapa teori yang digunakan dianggap masih relevan dengan penelitian yang dilaksanakan. Dalam penelitian yang berlangsung, peneliti menggunakan beberapa teori di masing-masing variabel engan menggabungkan beberapa konsep dan operasional dari beberapa ahli (*hybrid*). Hal ini berlaku atau sah mengingat apa yang disampaikan Wiersma dalam Sugiyono (2010) bahwa landasan teori menggunakan generalisasi atau sekumpulan generalisasi yang mampu menjelaskan berbagai fenomena secara sistematis. Dari definisi konseptual dan definisi variabel yang ada, secara keseluruhan telah memenuhi syarat bahwa variabel yang ada memiliki

definisi konseptual dan definisi operasional. Keduanya mampu menjelaskan secara tegas dan terstruktur. Di samping itu, peneliti juga telah mengambil beberapa teori yang relevan dengan topik penelitian, yakni teori yang diambil dari para ahli yang berfokus pada organisasi dan sumber daya manusia serta dibuktikan dalam uji validitas dan reliabilitas melalui pengukuran statistik.

III.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei. Teknik survei menjadi upaya pengumpulan informasi oleh peneliti seputar karakteristik, tindakan, aksi, atau opini dari sekelompok besar individu, grup, organisasi atau kesatuan dalam populasi.

Melalui teknik survei, data yang dikumpulkan bersifat data primer. Data ini secara langsung diambil oleh peneliti di lapangan dari sumber informan pertama melalui pengajuan pertanyaan dalam bentuk angket kuesioner kepada responden. Dalam pemilihan responden, sebelumnya telah dijelaskan bahwa responden atau sampel yang dipilih ditentukan melalui teknik *purposive sampling* atau sampel bertujuan. Kuesioner berisi seperangkat pernyataan secara tertulis kepada responden. Dalam penelitian ini, responden terdiri dari seluruh pegawai di Badan Keuangan Daerah (Badan Keuangan Daerah) Pemerintah Kabupaten Probolinggo yang berjumlah 47 pegawai.

Di samping data primer, penulis juga mengumpulkan data sekunder yang berisi data dan informasi pendukung penelitian. Data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka, kajian literatur, buku referensi, karya akademik (artikel

jurnal), referensi internet, serta sumber lainnya. Pengumpulan data sekunder dimaksudkan agar kajian yang dilakukan penulis memberikan analisis dan pemahaman lebih mendalam berkenaan dengan topik yang diangkat. Di samping itu, data sekunder juga dimaksudkan untuk membandingkan serta menemukan gap dalam konteks tertentu berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

Dalam menyajikan angket kuesioner yang berisi pernyataan seputar topik penelitian, satu angket dibagi dalam beberapa bagian. Beberapa bagian tersebut berisi poin pertanyaan berkaitan dengan variabel yang digunakan yakni kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), budaya organisasi (X_3), dan kinerja karyawan (Y). dalam angket kuesioner survei nantinya, skala pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert*. *Skala Likert* digunakan untuk mengukur sikap responden pada kondisi setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan yang tertulis di dalam angket. Dalam angket kuesioner penelitian, pernyataan dibagi dalam 5 (lima) indikator yang terdiri dari Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Berikut bentuk poin pengukurannya:

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

III.5. Teknik Analisis Data

Metode analisis data kuesioner dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS 20. Sebelumnya, akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari

angket kuesioner berupa indikator dari variabel yang digunakan. Di samping itu juga dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel, digunakan analisis regresi.

1) Uji Instrumen Penelitian

Pengolahan dan analisis data kuesioner berkenaan dengan uji instrumen penelitian dilakukan dengan aplikasi SPSS. Sebelumnya harus dilakukan uji validitas dan reliabilitas terkait angket kuesioner berupa indikator variabel yang diujikan.

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian berkenaan dengan kesesuaian antara variabel penelitian dengan indikator pengukuran variabel. Secara harfiah, validitas berasal dari kata *validity* yang artinya sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Berkenaan dengan validitas, terdapat 2 (dua) jenis validitas dalam penelitian yakni validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal merupakan sah tidaknya pernyataan dalam angket kuesioner dan sejauh mana terjadi perubahan dalam penelitian (terutama dalam uji eksperimental) benar-benar hanya terjadi karena perlakuan yang diberikan dan bukan merupakan pengaruh variabel lainnya. Sementara itu, validitas eksternal berkenaan dengan sejauh mana hasil dari penelitian mampu digunakan atau

digeneralisir pada populasi induk (asal sampel) penelitian diambil.

Dalam konteks penelitian saat ini, validitas yang digunakan adalah *face validity* (validitas muka). Validitas muka sendiri diartikan sebagai konsensus dalam masyarakat ilmiah berkenaan dengan tepat tidaknya indikator yang dipakai dalam mengukur variabel penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur penelitian mampu dipercaya dan diandalkan. Cara melihatnya adalah apabila alat ukur yang digunakan menunjukkan konsistensi ketika telah dilakukan uji sebanyak 2 (dua) kali, maka alat ukur tersebut reliabel atau dapat dipercaya. Reliabilitas dalam hal ini lebih tepatnya untuk melihat konsistensi alat ukur. Alat uji reliabilitas yang digunakan adalah *Crobach's Coefisient alpha*. Menurut Hair (2010) bahwa *rule of thumbs* dari nilai alpha adalah sebesar 0,7 namun nilai 0,6 masih dapat berlaku.

2) Uji Asumsi Klasik

Pasca dilakukan uji instrumen penelitian, maka tahap selanjutnya yakni dilakukan uji asumsi klasik antar variabel yakni sebagai berikut:

a. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lainnya pada model regresi. Model regresi diharuskan untuk tidak terjadi autokorelasi. Pengujian dapat dilihat dari *output* Durbin-Watson dengan ketentuan:

$(d < dL)$ atau $(d > 4-dL)$:terjadi autokorelasi

$(dU < d < 4-dU)$:tidak terjadi autokorelasi

$(dL < d < dL) / (4-dU < d < 4dL)$:tidak ada kesimpulan

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Santoso, 2015). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (multiko). Model regresi yang baik, tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Atau dengan kata lain terbebas dari gejala gangguan multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui penyimpangan asumsi regresi sekaligus salah satu prasyarat model regresi. Uji heterokedastisitas dengan kata lain dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya kesamaan varian dari residual dalam pengamatan model regresi. Model regresi yang baik

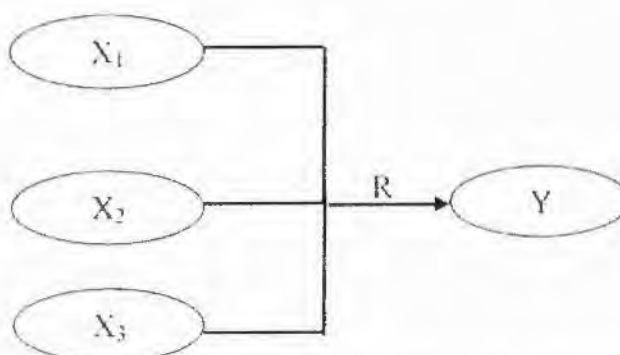
adalah yang terbebas dari gejala atau gangguan asumsi heterokedastisitas.

III.6. Pengujian Hipotesis

Metode analisis data kuesioner dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS 20. Sebelumnya, akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari angket kuesioner berupa indikator dari variabel yang digunakan. Di samping itu juga dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel, digunakan analisis regresi linear berganda (*multiple regression*).

III.6.1. Metode Analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*)

Metode analisis regresi linear berganda (*multiple regression*) digunakan dalam penelitian untuk mengetahui persamaan regresi ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama. Berikut skema yang digunakan:



Gambar III.1. Skema Analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression*)
Sumber: Santoso, *diolah* (2015:149)

Dari skema di atas, rumus persamaan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$	
Dimana:	
Y	: kinerja pegawai
a	: <i>constant</i>
X ₁	: kepemimpinan
X ₂	: kemampuan kerja
X ₃	: budaya organisasi
b ₁ , b ₂ , b ₃	: koefisien regresi

III.6.2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F Simultan)

Uji signifikansi simultan atau uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (X) yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersamaan atau simultan terhadap variabel dependen (Y) (Ghozali, 2009). Jika nilai probabilitas signifikansi uji F menunjukkan (<0.05), maka variabel independen (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen (Y). Dasar pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

- Jika probabilitas > alpha 0,05, maka H₀ diterima dan H₁ ditolak
- Jika probabilitas < alpha 0,05, maka H₀ ditolak dan H₁ diterima.

Rumus dari Uji F adalah sebagai berikut:

$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE}$	
Dimana:	
MSR	: <i>Mean Square Regression</i> (rata-rata)

$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE}$	
kuadrat regresi)	
MSE	: <i>Mean Square Error</i> (rata-rata kuadrat error)
Kriteria pengujian :	
$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$	
$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$	

III.6.2. Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2)

Uji koefisien determinasi atau uji R^2 digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) adalah antara nol dan satu. Semakin kecil nilai R^2 , maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Jika koefisien determinasi sama dengan nol, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika besarnya koefisien determinasi mendekati angka 1, maka variabel independen berpengaruh sempurna terhadap variabel dependen. Dengan menggunakan model ini, maka kesalahan pengganggu diusahakan minimum sehingga R^2 mendekati 1, sehingga perkiraan regresi akan lebih mendekati keadaan yang sebenarnya.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

IV.1. Deskripsi Singkat Kabupaten Probolinggo

VI.1.1. Profil Wilayah

Kabupaten Probolinggo merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Probolinggo mempunyai semboyan "*Prasadja Ngesti Wibawa*" yang bermakna "dengan rasa tulus ikhlas (bersahaja, jujur, bares) menuju kemuliaan". Kabupaten Probolinggo beribukota dan memiliki pusat pemerintahan di Kraksaan. Dalam konteks kewilayahan politik, Kabupaten Probolinggo merupakan salah satu kabupaten di wilayah Tapal Kuda, Jawa Timur. Kabupaten Probolinggo juga dikelilingi oleh pegunungan Tengger, Gunung Semeru, dan Gunung Argopuro. Hari jadi Kabupaten Probolinggo diperingati setiap tanggal 18 April.



Gambar IV.1. Logo Kabupaten Probolinggo

Sumber. Kabupaten Probolinggo dalam Angka 2017 (BPS, 2017)

Logo Kabupaten Probolinggo berbentuk perisai yang berisikan beberapa item bagian dengan tulisan semboyan "*Prasadja Ngesti Wibawa*".

Beberapa item bagian yang masing-masing memiliki arti masing-masing yakni sebagai berikut;

- a. Bintang berwarna kuning melambangkan Ketuhanan yang Maha Esa;
- b. Sungai sebagai tanda "Sungai Banger". Sungai tersebut menjadi asal muasal nama kabupaten tersebut;
- c. Angin berwarna merah dan putih sebagai ciri khas Kabupaten Probolinggo yang terkenal dengan sebutan "Angin Gending". Angin ini biasanya datang pada musim kemarau dari arah tenggara;
- d. Gunung sebagai tanda Gunung Bromo yang terletak di Pegunungan Tengger;
- e. Dataran tanah berwarna hijau, merupakan pertanda daerah daratan Kab.Probolinggo yang cukup subur;
- f. Gelombang air laut, yang menunjukkan letak Kabupaten Probolinggo di tepi Selat Madura;
- g. Daun anggur sebanyak 4 buah berwarna hijau muda, dengan 17 buah anggur. Menunjukkan hasil buah-buahan khas Probolinggo;
- h. Daun mangga sebanyak lima, dan buah mangga sebanyak 8 buah. Menunjukkan hasil buah-buahan khas Probolinggo;
- i. Susunan buah anggur-buah mangga-daun anggur-daun mangga melambangkan tanggal kemerdekaan Indonesia 17-8-45 (17 Agustus 1945);
- j. Pita dasar dengan warna putih bertuliskan *Prasadja Ngesti Wibawa* yang beartikan "Bersahaja menciptakan kemuliaan";
- k. Warna kuning beartikan keagungan, keluhuran, dan kemuliaan;
- l. Warna biru beartikan kesetiaan, dan;
- m. Warna hijau beartikan kesuburan. kemakmuran.



Gambar. IV.2. Peta Lokasi Kabupaten Probolinggo di Jawa Timur
Sumber. Wikipedia (*diakses pada 2018*)

Secara astronomi, Kabupaten Probolinggo terletak pada koordinat $112^{\circ} 51' - 113^{\circ} 30' BT$ dan $7^{\circ} 40' - 8^{\circ} 10' LS$. Secara geografis, luas dari Kabupaten Probolinggo adalah $1.696,17 \text{ km}^2$, atau 1,07% dari luas seluruh wilayah Jawa Timur. Kabupaten Probolinggo memiliki batas wilayah sebagai berikut;

- a. Barat : Kabupaten Pasuruan;
- b. Timur : Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Jember;
- c. Utara : Selat Madura;
- d. Selatan : Kabupaten Lumajang dan Kabupaten Malang.

Secara geografi, Kabupaten Probolinggo terletak di lereng pegunungan yang membujur dari Barat ke Timur, yaitu Gunung Semeru, Argopuro, Lemongan, dan Pegunungan Bromo-Tengger. Selain itu, terdapat gunung lainnya seperti Gunung Bromo, Widodaren, Gilap, Gambir, Jombang, Cemoro Lawang, Malang dan Batuujajar. Dilihat dari ketinggian berada pada 0-2500 meter diatas permukaan laut (MDPL) dengan temperatur rata rata $27^{\circ}-30^{\circ}$.

Secara topografi Kabupaten Probolinggo mempunyai ciri fisik yang menggambarkan kondisi geografis, terdiri dari dataran rendah pada bagian utara, lereng-lereng gunung pada bagian tengah dan dataran tinggi pada bagian selatan, dengan tingkat kesuburan dan pola penggunaan tanah yang berbeda. Bentuk permukaan daratan diklasifikasikan atas 3 (tiga) jenis, yaitu :

- a. Dataran rendah dan tanah pesisir dengan ketinggian 0-100 M diatas permukaan air laut. daerah ini membentang di sepanjang pantai utara mulai dari Barat ke arah Timur kemudian membujur ke Selatan.
- b. Daerah perbukitan dengan ketinggian 100-1.000 M diatas permukaan air laut. daerah ini terletak di wilayah bagian Tengah

sepanjang kaki Gunung Semeru dan Pegunungan Tengger serta pada bagian Utara sisi bagian Timur sekitar Gunung Lamongan.

- c. Daerah pegunungan dengan ketinggian diatas 1.000 M dari permukaan air laut, daerah ini terletak di sebelah barat daya yaitu sekitar Pegunungan Tengger dan disebelah Tenggara yaitu di sekitar Pegunungan Argopuro.

Untuk wilayah pegunungan terdiri dari Gunung Bromo, Widodaren, Gilap, Gambir, Jombang, Cemoro Lawang, Malang, Batujajar dan Argopuro. Sedangkan jumlah sungai yang ada di wilayah Kabupaten Probolinggo antara lain terdiri dari Sungai Pekalen, Pancarglagas, Krasak, Kertosuko, Rondoningo, Pendil, Gending, Banyubiru, Ronggojalu, Kedunggaleng dan Patalan. Sungai terpanjang adalah Rondoningo dengan panjang 95,2 Km, sedangkan sungai terpendek adalah Afour Bujel dengan panjang hanya 2 Km saja. Sungai-sungai yang mengalir di wilayah Kabupaten Probolinggo tersebut sangat dipengaruhi oleh iklim yang berlangsung tiap tahun. Sementara itu, keseluruhan wilayah di Kabupaten Probolinggo terbagi dalam beberapa tata guna lahan yakni sebagai berikut;

a. Pemukiman	: 147,74 km ²
b. Persawahan	: 373,13 km ²
c. Tegal	: 513,80 km ²
d. Perkebunan	: 32,81 km ²
e. Hutan	: 426,46 km ²
f. Tambak/kolam	: 13,99 km ²
g. Pulau Gili Ketapang	: 0,6 km ²
h. Lain lain	: 188,24 km ²

Berdasarkan kebijakan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) yang telah disusun. sistem pengelolaan penyelenggaraan pembangunan yang dilaksanakan di Kabupaten Probolinggo dilaksanakan secara efisien dan

efektif selama berlangsungnya pengembangan wilayah. Hal tersebut diupayakan agar pembangunan di Kabupaten Probolinggo mampu mewujudkan keberhasilan pelaksanaan pembangunan daerah dengan prinsip mencapai keseimbangan laju pertumbuhan dan perkembangan antar wilayah, pemerataan hasil pembangunan serta kelestarian lingkungan hidup. Kebijakan pembangunan kewilayahan di Kabupaten Probolinggo sendiri dibagi menjadi 2 (dua) Hierarki pusat pelayanan yang ada di wilayah Kabupaten Probolinggo, yakni sebagai berikut :

- a. **Hierarki I** Kabupaten Probolinggo adalah Kota Kraksaan yang merupakan Pusat Wilayah Pembangunan I. Wilayah kecamatan yang termasuk dalam wilayah pembangunan ini adalah Kecamatan Kraksaan, Kecamatan Pajarakan, Kecamatan Krejengan dan Kecamatan Besuk. Hierarki I memiliki fungsi pengembangan utama sebagai pemerintahan, perkotaan, pendidikan, perikanan dan jasa, dan;
- b. **Hierarki II** adalah kota-kota lainnya yang menjadi pusat Wilayah Pembangunan II sampai Wilayah Pembangunan VI Kabupaten Probolinggo, yakni :
 1. Kota Paiton, yang merupakan Wilayah Pembangunan II. Wilayah kecamatan yang termasuk dalam pengembangan wilayah ini adalah Kecamatan Paiton, Kecamatan Kotaannyar, dan Kecamatan Pakuniran. Fungsi utamanya yakni sebagai kawasan industri, sumber energi, dan kawasan perikanan;

2. Kota Gading yang merupakan Wilayah Pembangunan III.
Wilayah kecamatan yang masuk dalam wilayah pengembangan ini adalah Kecamatan Gading, Kecamatan Krucil, dan Kecamatan Tiris. Fungsi pengembangan utamanya adalah sebagai pusat pengembangan agropolitan, agrowisata, dan kawasan lindung;
3. Kota Leces yang merupakan Wilayah Pembangunan IV.
Wilayah kecamatan yang termasuk dalam wilayah pembangunan ini adalah Kecamatan Leces, Kecamatan Dringgu, Kecamatan Gending, Kecamatan Maron, Kecamatan Banyuanyar, dan Kecamatan Tegalsiwalan. Fungsi pengembangan utamanya adalah sebagai penyangga perkotaan, industri, dan perikanan;
4. Kota Wonomerto, yang merupakan Wilayah pembangunan V.
Wilayah Kecamatan yang termasuk wilayah pembangunan ini adalah Kecamatan Wonomerto, Kecamatan Sumberasih, Kecamatan Bantaran, Kecamatan Kuripan, dan Kecamatan Sumber. Fungsi utamanya adalah sebagai pusat pengembangan kawasan tambang, perikanan, dan pariwisata. dan;
5. Kota Tongas yang merupakan Wilayah Pembangunan VI.
Wilayah kecamatan yang termasuk di dalamnya adalah Kecamatan Lumbang, Kecamatan Sukapura, dan Kecamatan

Tongas. Fungsi pengembangan utamanya adalah sebagai kawasan agropolitan, pariwisata, dan industri.

VI.1.2. Profil Kondisi Demografi, Sosial/Budaya, dan Ekonomi

Data terbaru yang diakses pada tahun 2018 menyebutkan bahwa jumlah penduduk di Kabupaten Probolinggo berjumlah kurang lebih 1.095.370 jiwa dengan kepadatan 644 jiwa/km². Kecamatan dengan kepadatan penduduk tertinggi yakni terdapat di Kecamatan Sumberasih. Sementara kecamatan dengan kepadatan penduduk terendah yakni terletak di Kecamatan Sumber. Untuk pertumbuhan masyarakat di Kabupaten Probolinggo, pertahunnya yakni pada angka 1,01%. Secara keseluruhan, masyarakat di Kabupaten Probolinggo tersebar dalam beberapa wilayah kecamatan, kelurahan, dan desa antara lain;

- a. Kecamatan : 24 kecamatan
- b. Kelurahan : 5 kelurahan
- c. Desa : 325 desa

Masyarakat di Kabupaten Probolinggo mayoritas terdiri dari Suku Jawa dan Suku Madura serta terdapat beberapa suku lainnya. Dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat di Kabupaten Probolinggo menggunakan Bahasa Indonesia, Bahasa Jawa, Bahasa Madura, dan Bahasa Tengger sebagai alat komunikasi. Untuk proporsi agama/kepercayaan yakni sebagai berikut;

- a. Islam : 95,4%
- b. Protestan : 1,46%
- c. Katolik : 1,45%

- d. Hindhu : 1,5% (tersebar di Kecamatan Sumber dan Kecamatan Sukapura)
- e. Budha : 0,08%

Kabupaten Probolinggo bercorak agraris, sebagian besar masyarakat bermata pencaharian di bidang pertanian. Sisanya terdapat nelayan, pedagang, swasta, PNS, dan sebagainya. Berikut mata pencaharian penduduk beserta proporsinya;

Tabel IV.1. Proporsi Mata Pencaharian Penduduk Kabupaten Probolinggo

No	Mata Pencaharian	Jumlah (%)
1	Petani	46.2 %
2	Buruh tani	37 %
3	Nelayan	0.8 %
4	Petani tambak	2 %
5	Pedagang/pengusaha	6.5 %
6	Buruh industri/bangunan/ tambang	2.7 %
7	PNS/TNI/Polri	2.2 %
8	Pengrajin	0.4 %
9	Pensiunan	0.6 %
10	Lain-lain	1.6 %

Sumber. Wikipedia (diakses pada 2018)

Kabupaten Probolinggo dikenal memiliki banyak potensi alam yang secara tidak langsung berdampak pada pendapatan masyarakat lokal. Potensi alam tersebut berupa objek wisata seperti;

- a. Gunung Bromo;
- b. Air Terjun Madakaripura;
- c. Pulau Giliketapang dengan taman lautnya;
- d. Pantai Bukit Bentar;
- e. Ranu Segaran. dan ;
- f. Sumber Air Panas yang terletak di Desa Tiris serta Candi Jabung yang mencerminkan kejayaan masa lalu.

Selain itu Kabupaten Probolinggo memiliki bermacam-macam kesenian budaya khas, di antaranya Kerapan Sapi, Kuda Kencak, Tari Glipang dan Tari Slem pang, Tari Pangore dan Seni Budaya masyarakat Tengger. Selain objek wisata dan keseniannya Kabupaten Probolinggo juga menghasilkan buah-buahan, sayur-sayuran serta hasil perkebunan lainnya berupa potensi sumber daya alam. Sumber daya alam di Kabupaten Probolinggo tersebut berupa tembakau, mangga, anggur, semangka, tebu, pohon jati, udang, pasir, emas, tembaga, mangan, bijih besi, belerang/sulfur, dan perikanan laut.

IV.2. Deskripsi Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo

Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo merupakan salah satu satuan organisasi perangkat daerah (SOPD) dan bagian integral dari Pemerintah Kabupaten Probolinggo. Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo memiliki tugas dan fungsi strategis dalam Pemerintahan di Kabupaten Probolinggo. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 84 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kerja Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Sementara itu, visi misi dari Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo (dalam RPJMD) yang berlaku adalah sebagai berikut:

Tabel IV.2. Visi dan Misi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo

Visi		Misi
Terwujudnya Kabupaten Probolinggo Yang Sejahtera, Berkeadilan, Mandiri, Berwawasan Lingkungan dan Berakhlak Mulia		1. Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Peningkatan Daya Saing Daerah, Pertumbuhan Ekonomi Berbasis Kerakyatan, dan Optimalisasi Pengelolaan Sumber Daya Yang Berkelanjutan 2. Mewujudkan Masyarakat Yang Berakhlak Mulia Melalui Peningkatan Kualitas Pelaksanaan Otonomi Daerah Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Baik dan Bersih.
Tujuan	Sasaran	Indikator sasaran
Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih	Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas publik	Opini BPK terhadap laporan keuangan daerah (lapkeuda)

Sumber. RPJMD Kabupaten Probolinggo (bk.probolinggokab.go.id, diakses pada 2018)

Dari visi misi yang telah disebutkan, maka diturunkan pada Rencana Strategis (Renstra) Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo yang diselaraskan dengan visi misi sebelumnya. Renstra tersebut yakni sebagai berikut:

Tabel IV.3. Renstra Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo

Tujuan	Sasaran
Tujuan: Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Indikator: Laporan Keuangan Daerah yang sesuai Peraturan perundangan	Sasaran I: Tercapainya Peningkatan kualitas pengelolaan pendapatan dan belanja daerah yang TAP (transparan, akuntabel, partisipatif). Sasaran II: Tercapainya peningkatan Penatausahaan BMD sesuai ketentuan
Indikator Sasaran	Program
Indikator Sasaran I: 1. Persentase SKPD yang tertib pengelolaan keuangan 2. Peningkatan PAD per tahun	Program Peningkatan dan Pengembangan pengelolaan keuangan daerah Program Fasilitasi penatausahaan dan

<p>Indikator Sasaran I: Persentase SKPD yang tertib tata kelola Barang Milik Daerah</p>	<p>perbendaharaan keuangan pemerintah daerah</p> <p>Program Peningkatan Akuntabilitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah</p> <p>Program Peningkatan dan Penggalian Sumber-Sumber Pendapatan daerah</p> <p>Program Penataan, Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Aset dan Barang Milik Daerah</p>
--	--

Sumber. RPJMD Kabupaten Probolinggo (bk.probolinggokab.go.id, diakses pada 2018)

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo merupakan SOPD baru di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Probolinggo sesuai Peraturan Pemerintah 18 Tahun 2016. Lembaga ini merupakan hasil penggabungan SOPD Bagian Pengelolaan dan Pengadaan dan Dinas Pengelolaan keuangan Daerah dan Dinas Pendapatan. Hasil penggabungan tersebut menjadikan kinerja pelayanan yang telah diberikan sampai tahun 2018 adalah bahwa pengelolaan keuangan dan aset daerah telah dilakukan dengan bekerjasama dengan SKPD lain.

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo menyesuaikan visinya untuk tahun 2014-2016 yang lebih menantang seiring dengan adanya dinamika dan tantangan di Kabupaten Probolinggo. Visi tersebut berorientasi pada;

1. Kepentingan masyarakat;
2. Bersifat jangka panjang;
3. Memberikan kekuatan dan mengilhami;
4. Berorientasi pada perubahan-perubahan dan masa depan yang diharapkan;

Dari kondisi tersebut, maka Renstra Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo disusun sedemikian rupa dan seiring dengan visi sebelumnya yakni:

- (1) Mencerminkan apa yang ingin dicapai;
- (2) Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas;
- (3) Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis, dan
- (4) Memiliki orientasi terhadap masa depan.

Sebagai Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo mempunyai perbedaan dengan SOPD lainnya dalam rekening belanja tidak langsung yang dikelola. Selain Belanja Pegawai sebagaimana SOPD lainnya, Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo juga mengelola rekening-rekening belanja hibah, bantuan sosial, belanja bagi hasil, bantuan keuangan, rekening belanja tidak terduga yang menyebabkan besarnya belanja tidak langsung pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo.

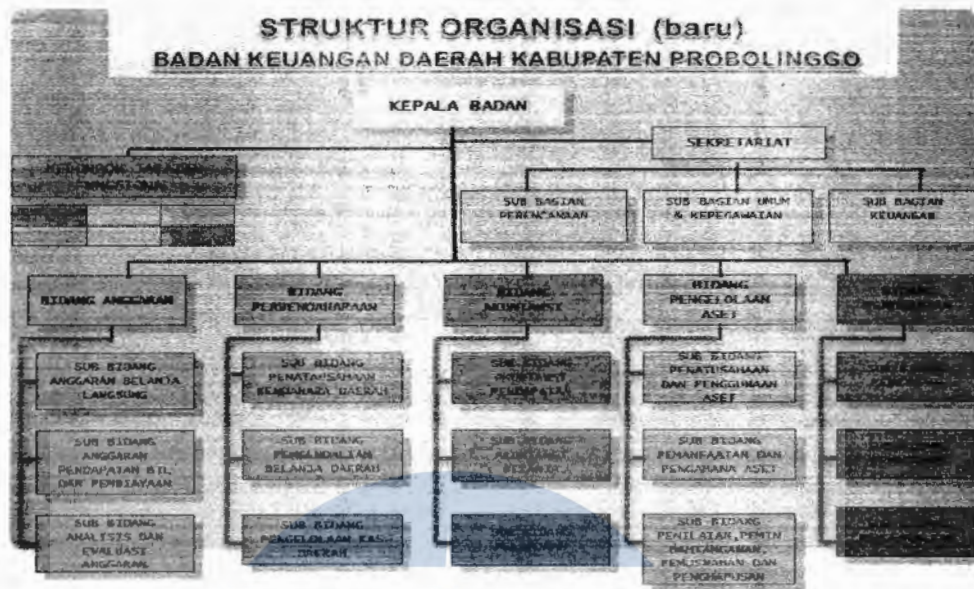
Pembiayaan merupakan transaksi keuangan yang bertujuan untuk menutupi selisih antara pendapatan dan belanja daerah. Selama tahun 2013 Kabupaten Probolinggo mengalami defisit anggaran yang ditutupi oleh pembiayaan yang di dapat dari penerimaan daerah dari pos sisa lebih perhitungan anggaran tahun lalu (SILPA) dan penerimaan piutang daerah.

Berdasar pada Peraturan Bupati Nomor 84 Tahun 2016, Badan Keuangan Daerah bertugas membantu Bupati Kabupaten Probolinggo dalam melaksanakan fungsi penunjang dibidang keuangan sesuai dengan ketentuan

perundang-undangan. Sementara itu, fungsi dari Badan Keuangan Daerah antara lain;

- a) Penyusunan kebijakan teknis pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah;
- b) Pelaksanaan tugas pengelolaan keuangan daerah dibidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, aset serta pendapatan;
- c) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas teknis pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah;
- d) Pembinaan teknis pengelolaan keuangan daerah dan aset daerah;
- e) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati.

Susunan organisasi di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo terdiri dari kepala yang membawahi kelompok jabatan fungsional, sekertariat, dan beberapa bidang. Bidang-bidang tersebut antara lain anggaran, perbendaharaan, akuntansi, pengelolaan aset, dan pendapatan. Berikut susunan organisasi di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo;

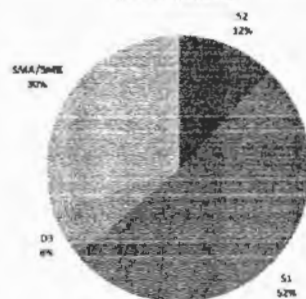


Gambar IV.3. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo

Sumber. Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo, 2018

Jumlah pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo sebanyak 88 orang yang terdiri dari 25 pegawai struktural dan 63 staf kepegawaian. Secara keseluruhan berdasarkan jenis kelamin, terbagi menjadi 60 orang laki-laki dan 28 orang perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan dan golongan, berikut pembagian SDM di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo,

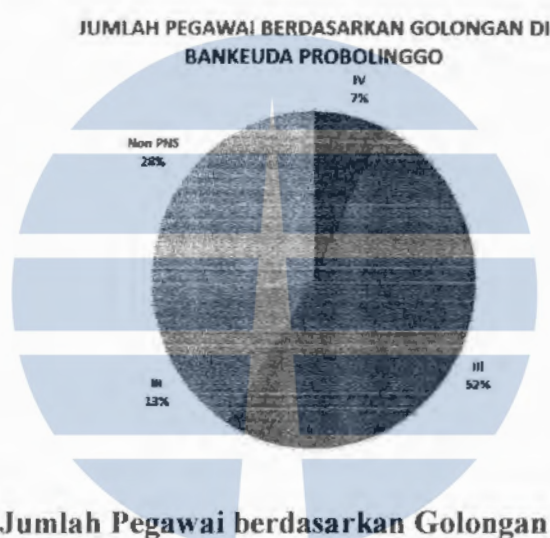
**TINGKAT PENDIDIKAN PEGAWAI BANKEUDA
PROBOLINGGO**



Gambar IV.4. Tingkat Pendidikan Pegawai Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo

Sumber. Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo, 2018

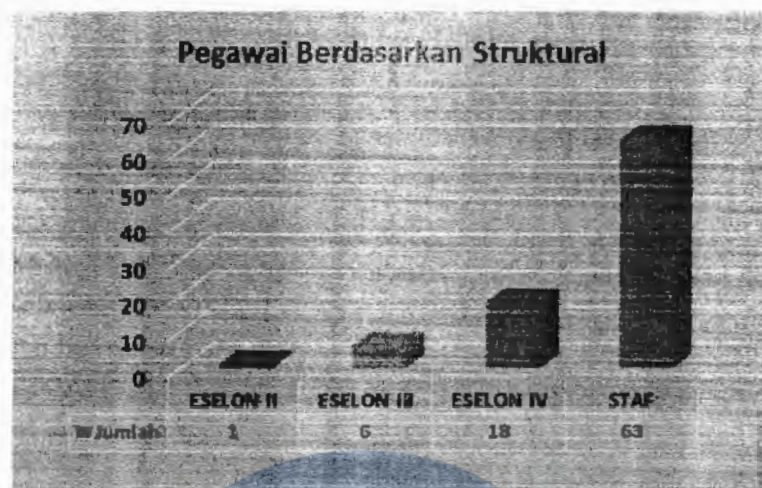
Sebanyak 52% pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo merupakan lulusan S1, 12% pegawai lulusan S2, 6% pegawai lulusan D3, dan sisanya yakni 30% merupakan lulusan SMA/SMK. Sementara itu, jumlah pegawai berdasarkan golongan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo yakni sebagai berikut;



Gambar IV.5. Jumlah Pegawai berdasarkan Golongan di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo

Sumber. Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo, 2018

Sebanyak 7% pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo merupakan golongan IV, 52% pegawai merupakan golongan III, 13% pegawai golongan II, dan sisanya yakni 28% merupakan pegawai non-PNS. Berdasarkan tingkat eselon, proporsi dari pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo terbagi sebagai berikut



Gambar IV.6. Jumlah Pegawai berdasarkan Struktural di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo

Sumber. Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo, 2018

Sebanyak 63 pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo merupakan staf, 18 pegawai merupakan pegawai eselon IV, 6 pegawai merupakan pegawai eselon III, dan sisanya yakni 1 orang merupakan pegawai eselon I.

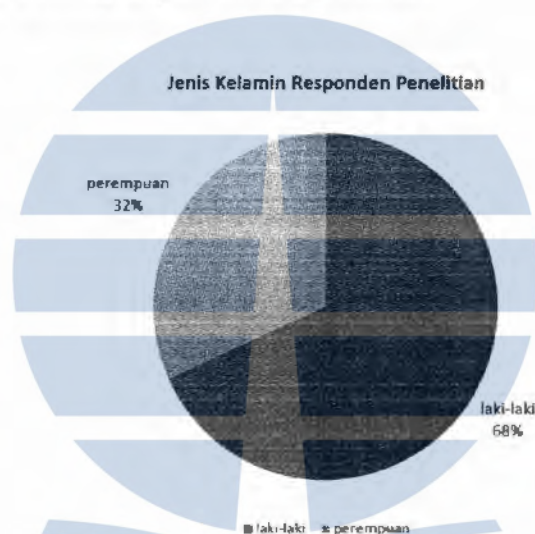
IV.3. Data Responden

Penelitian yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Probolinggo, tepatnya di Badan Keuangan Daerah atau Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo mengambil sampel dari jumlah populasi pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo yakni sebanyak 88 pegawai. Hasil perhitungan jumlah sample dari Uji Rumus Slovin yang didapatkan adalah 47 orang. Sementara itu, profil responden disusun berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan jabatan. Untuk kategorisasi sampel sendiri, peneliti tidak mengkategorisasikan dan menggunakan teknik *random sampling* ketika pengambilan sampel. Hanya

peneliti menjelaskan secara deskriptif untuk menunjukkan sampel yang ada di Badan Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Probolinggo.

1. Jenis Kelamin

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo sebanyak 88 responden yang kemudian dibagi menjadi 2 kelompok yakni sebagai berikut:



Gambar IV.7. Diagram Jenis Kelamin Responden Penelitian
Sumber. *Output SPSS, 2018*

Berdasarkan diagram diatas, data responden yang berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 28 orang atau sebesar 32%. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan yakni sebanyak 60 orang atau sebesar 68%. Responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih sedikit dibandingkan responden berjenis kelamin perempuan.

2. Latar Belakang Pendidikan

Dari latar belakang pendidikan responden, secara keseluruhan (88 pegawai) terbagi menjadi 4 (empat) kategori yakni SMA, Diploma (D3), Sarjana (S1), dan Pascasarjana (S2). Berikut *output* yang didapatkan;



Gambar IV.8. Diagram Latar Belakang Pendidikan Responden
Sumber. *Output SPSS, 2018*

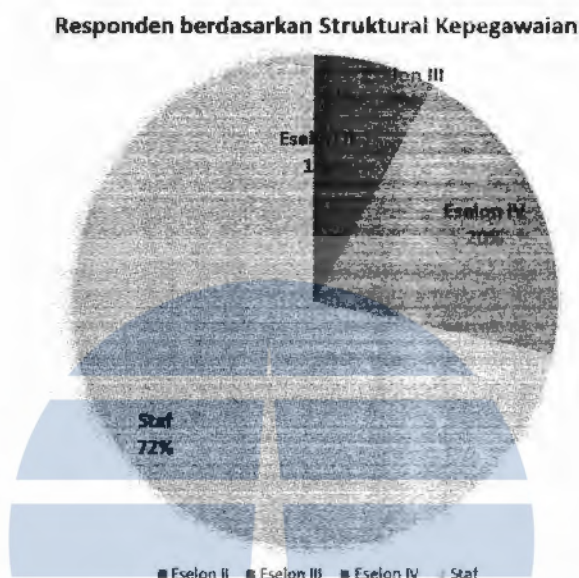
Berdasarkan diagram, maka data responden dengan latar belakang pendidikan yang paling banyak hingga paling sedikit adalah sarjana (S1) yakni 52% atau 46 orang, SMA yakni 30% atau 26 orang, pascasarjana (S2) yakni 12% atau 11 orang, dan diploma (D3) yakni 6% atau 5 orang.

3. Jabatan

Peneliti mengelompokkan jabatan berdasarkan struktural kepegawaian dan golongan. Yang pertama yakni struktural kepegawaian. Di lingkungan Bapkeuda Kabupaten Probolinggo, struktural kepegawaian dikelompokkan

menjadi pejabat eselon II, pejabat eselon III, pejabat eselon IV, dan staf.

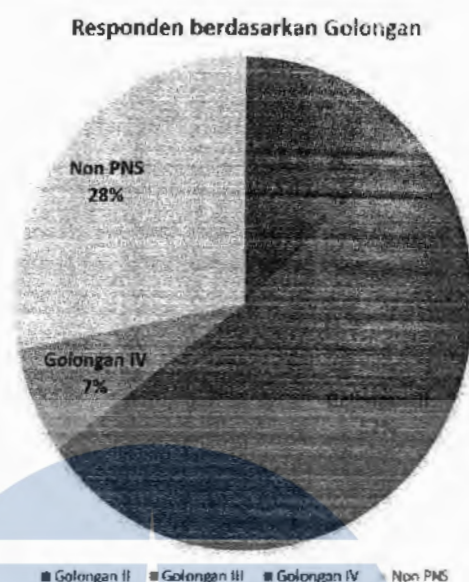
Berikut *output* yang didapatkan;



Gambar IV.9 Diagram Responden berdasarkan Struktural Kepegawaian
Sumber. *Output* SPSS, 2018

Dari diagram yang ada, maka dapat diketahui bahwa pegawai dengan jabatan staf merupakan pegawai dengan jumlah terbanyak yakni 63 orang atau 72%. Selanjutnya yakni pegawai eselon IV yakni 18 orang atau 20%, pegawai eselon III yakni 6 orang atau sebanyak 7%, dan pegawai eselon I yakni 1 orang atau sebanyak 1%.

Untuk selanjutnya yakni pegawai berdasarkan golongan di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo. Untuk pegawai berdasarkan golongan, terbagi menjadi pegawai golongan II, pegawai golongan III, pegawai golongan IV, dan pegawai non-PNS. Berikut *output* hasil perhitungannya;



Gambar IV.10. Diagram Responden berdasarkan Golongan
Sumber. *Output SPSS, 2018*

Dari diagram diatas, maka dapat diketahui bahwa responden berdasarkan golongan dengan jumlah terbanyak herturut-turut yakni pegawai golongan III dengan jumlah 46 orang atau 52%, pegawai non-PNS dengan jumlah 25 orang atau 28%, pegawai golongan II yakni 11 orang atau sebanyak 13%, dan pegawai golongan IV dengan jumlah 6 orang atau sebanyak 7%.

IV.4. Analisis Hasil Penelitian

IV.4.1. Uji Instrumen Penelitian

Untuk melakukan analisis terhadap data yang terkumpul, maka instrumen yang digunakan telah melalui tahap uji kelayakan instrumen yang digunakan dalam analisis variabel yang telah ditentukan.

A. Uji Validitas

Validitas mendeskripsikan sejauh mana instrumen pengukuran atau alat ukur (yang dalam hal ini adalah angket kuesioner) mengukur variabel yang hendak diukur. Dalam uji kali ini, validitas pengukuran menggunakan *face validity*. Tipe validitas ini berdasarkan pada penilaian selintas berkenaan dengan instrumen pengukuran. Jika isi dari instrumen pengukuran telah sesuai dan terpenuhi berkenaan dengan variabel yang hendak diukur, maka dinyatakan validitas muka (*face validity*) telah terpenuhi.

Selama penelitian ini berlangsung, *face validity* didasarkan pada saran dan masukan dari para ahli yang bersangkutan serta sesuai dengan bidangnya yakni pembimbing dan penguji tugas akhir. Disamping itu juga guna mengukur validitas instrumen yang digunakan, peneliti melakukan pre-test terhadap responden memiliki kesamaan karakteristik dari responden yang akan digunakan pada penelitian ini. Pretest dilakukan kepada 5 (lima) pegawai di lembaga lainnya di Kabupaten Probolinggo yakni Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Probolinggo yang merupakan rekan sejawat dari penulis. Dari pre-test tersebut, maka penulis meminta saran dan masukan sebagai landasan perbaikan untuk instrumen pengukuran dalam penelitian kali ini.

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk penelitian. Dalam penelitian kali ini, uji reliabilitas dilaksanakan dengan menguji kuesioner dengan menggunakan dasar *one shoot* (pengukuran satu kali). Setelah itu, hasil pengukuran

dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pernyataan. Untuk melakukan pengukuran uji reliabilitas, uji statistik yang digunakan adalah uji *Cronbach Alpha* (α). Menurut Sujianto (2009:97), kategorisasi skala reliabilitas *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel IV.4. Kategorisasi Skala Reliabilitas

<i>Range</i>	<i>Kategori</i>
0 - 0,20	Kurang reliabel
0,21 - 0,40	Agak reliabel
0,41 - 0,60	Cukup reliabel
0,61 - 0,80	Reliabel
0,81 - 1,00	Sangat reliabel

Sumber: Sujianto (2009:97)

a. Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai terdiri dari 8 (delapan) item pernyataan yang mendeskripsikan bagaimana kinerja dikatakan layak atau mumpuni. Beberapa pernyataan tersebut lalu diuji menggunakan uji statistik SPSS IBM 20 dan berikut hasil uji yang dilakukan;

Case Processing Summary

	N	%
Valid	47	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	47	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,619	8

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, nilai *Cronbach Alpha* variabel kinerja memiliki nilai 0,619. Angka tersebut dapat dikatakan reliabel mengingat kisaran nilai *Cronbach Alpha* berkisar antara 0,60 - 0,80.

b. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan terdiri dari 12 (dua belas) item pernyataan yang mendeskripsikan bagaimana peran kepemimpinan dalam proses kinerja pegawai di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo. Pernyataan-pernyataan tersebut diuji menggunakan uji statistik SPSS IBM 20 dan berikut hasil uji yang dilakukan:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	12

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, nilai *Cronbach Alpha* variabel kepemimpinan memiliki nilai 0,664. Angka tersebut

dapat dikatakan reliabel mengingat kisaran nilai *Cronbach Alpha* berkisar antara 0,60 - 0,80.

c. Kemampuan Kerja

Variabel kemampuan kerja terdiri dari 7 (tujuh) item pernyataan yang mendeskripsikan bagaimana peran kemampuan kerja dalam proses peningkatan kualitas kinerja pegawai di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo. Pernyataan-pernyataan tersebut diuji menggunakan uji statistik SPSS IBM 20 dan berikut hasil uji yang dilakukan;

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	7

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, nilai *Cronbach Alpha* variabel kemampuan kerja memiliki nilai 0,776. Angka tersebut dapat dikatakan reliabel mengingat kisaran nilai *Cronbach Alpha* berkisar antara 0,60 - 0,80.

d. Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi terdiri dari 7 (tujuh) item pernyataan yang mendeskripsikan bagaimana budaya organisasi ditengah peningkatan kualitas kinerja pegawai di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo. Pernyataan-pernyataan tersebut diuji menggunakan uji statistik SPSS IBM 20 dan berikut hasil uji yang dilakukan:

		N	%
	Valid	47	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	7

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, nilai *Cronbach Alpha* variabel budaya organisasi memiliki nilai 0,744. Angka tersebut dapat dikatakan reliabel mengingat kisaran nilai *Cronbach Alpha* berkisar antara 0,60 - 0,80.

IV.4.2. Uji Asumsi Klasik

Uji yang telah dilakukan pada instrumen penelitian menghasilkan analisis berupa instrumen penelitian valid dan reliabel untuk dilakukan pengujian. Tahap selanjutnya adalah melakukan uji analisis berupa uji asumsi klasik sebagai prasyarat dilakukan analisis regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi adalah minimal telah dilakukan 3 (tiga) uji asumsi klasik dan memenuhi syarat dari ketiganya. Berikut uji asumsi klasik yang dilakukan;

A. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lainnya pada model regresi. Dalam penelitian yang dilakukan, uji autokorelasi dilakukan antara variabel kinerja pegawai (Y) dengan variabel kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3). Berikut hasil perhitungan uji autokorelasi dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS 20;

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.957 ^a	.915	.909	.89927	2.182

a. Predictors: (Constant), budaya_organisasi, kemampuan_kerja, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja_pegawai

Dalam perhitungan uji statistik, ditemukan hasil nilai d (Durbin-Watson) adalah 2.182. Jika dilihat dari tabel Durbin-Watson dengan ($n : 47$ dan variabel bebas/dependen(k) : 3) maka ditemukan bahwa

nilai dL adalah 1,3989 dan nilai dU adalah 1,6692. Dari angka tersebut, maka hasilnya adalah tidak terjadi autokorelasi atau ($dU < d < 4-dU$) dengan rincian perhitungan sebagai berikut:

$$dU (1,6692) < d (2,182) < 4-dU(2,3308)$$

Dengan adanya perhitungan tersebut diatas, maka disimpulkan bahwa uji autokorelasi menunjukkan tidak adanya autokorelasi dan memenuhi salah satu prasyarat untuk dilakukan model regresi.

B. Uji Multikolinearitas

Analisis uji multikolinearitas dilakukan dengan aplikasi IBM SPSS 20. Tujuannya adalah untuk memenuhi salah satu prasyarat uji asumsi klasik dalam model regresi. Model regresi yang baik adalah ketika terbebas dari gejala asumsi klasik yakni multikolinearitas ini sendiri. Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat hubungan antar variabel independen. Berikut hasil uji perhitungannya dengan IBM SPSS 20;

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.833	2,130		-.391	,698		
1 kepemimpinan	,103	,031	,160	3,359	,002	,873	1,146
kemampuan_kerja	,020	,042	,023	,482	,632	,880	1,136
budaya_organisasi	,982	,046	,957	21,379	,000	,983	1,018

a Dependent Variable: kinerja_pegawai

Dari hasil perhitungan uji statistik diatas, dapat dilihat bahwa hasil angka VIF (*Variance Inflation Factor*) menunjukkan masing-masing;

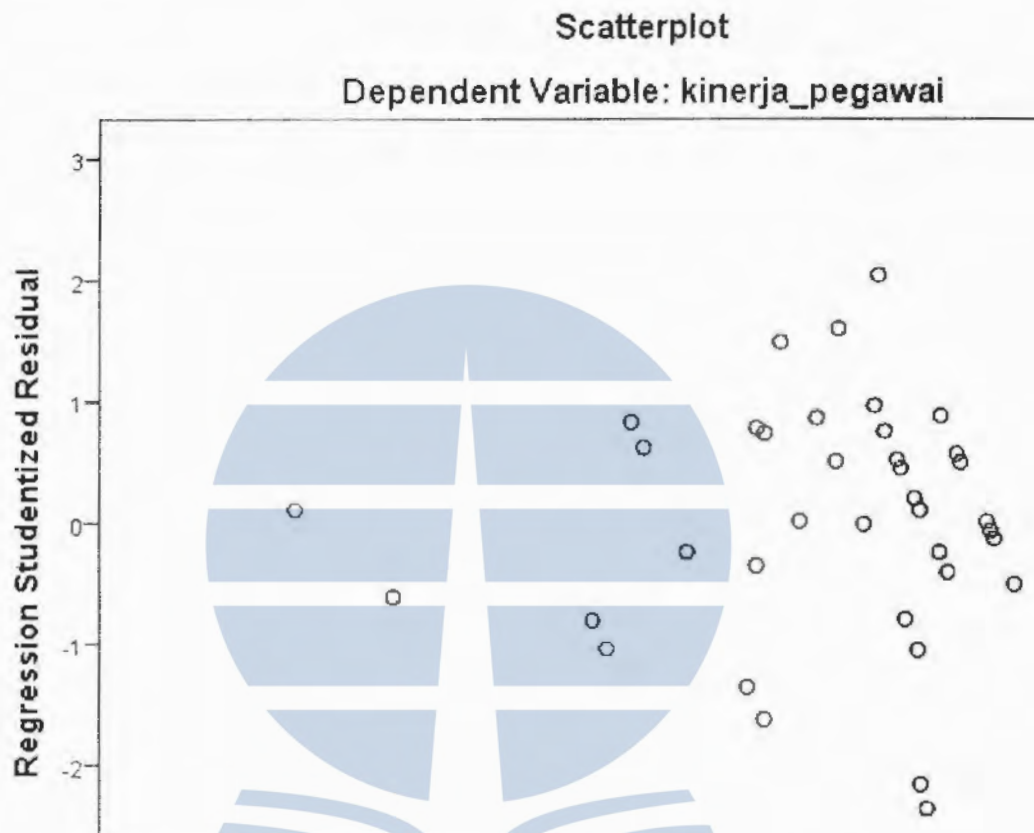
- a. Variabel kepemimpinan (X_1) : 1,146
- b. Variabel kemampuan kerja (X_2) : 1,136
- c. Variabel budaya organisasi (X_3) : 1,018

Secara keseluruhan, angka VIF dari ketiga variabel berada pada kisaran angka 1. Dengan demikian, maka masing-masing variabel baik kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi tidak terdapat problem (gangguan) multikolinearitas. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa uji yang dilakukan bebas dari gejala multikolinearitas dan memenuhi salah satu prasyarat uji asumsi klasik dalam model regresi.

C. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan IBM SPSS 20. Tujuannya adalah untuk mengetahui penyimpangan asumsi regresi sekaligus salah satu prasyarat model regresi. Uji heterokedastisitas dengan kata lain dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya kesamaan varian dari residual dalam pengamatan model regresi. Model regresi yang baik adalah yang terbebas dari gejala atau gangguan asumsi heterokedastisitas. Dalam pengujian kali ini, digunakan metode *scatter plot* atau dengan metode grafik *scatter plot*. Ketentuannya adalah jika grafik atau data membentuk pola tertentu seperti titik-titik yang bergelombang, menyempit, kemudian melebar, maka dikatakan bahwa terjadi indikasi gangguan heterokedastisitas. Tetapi jika tidak, maka tidak dapat

dikatakan terjadi gangguan. Berikut hasil uji yang dilakukan dengan IBM SPSS 20;



Hasil uji *scatter plot* menunjukkan bahwa pola dan titik-titik menyebar di bagian atas dan bagian bawah angka 0 sumbu Y. Titik-titik tersebut tidak membentuk pola tertentu. Dari hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa uji yang dilakukan tidak terjadi gejala atau gangguan heterokedastisitas dan mengarah pada model regresi yang baik.

IV.5. Pengujian Hipotesis

Dari uji yang telah dilakukan sebelumnya yakni uji asumsi klasik, telah dihasilkan bahwa 3 prasyarat untuk model regresi terpenuhi. Dengan

demikian, maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis untuk masing-masing hipotesis yakni sebagai berikut;

H₀ : Tidak ada hubungan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo;

H₁ : Ada hubungan secara simultan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo;

H₂ : Ada hubungan secara parsial antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo.

Dari ketiga hipotesis yang ada, maka uji pada masing-masing hipotesis dilaksanakan melalui uji SPSS IBM 20. Hasilnya adalah sebagai berikut;

IV.5.1. Analisis Regresi Linear Berganda : Pengujian Pertama H₀

Dalam penelitian kali ini, analisis regresi linear berganda (*multiple regression*) dilakukan dengan tujuan mengetahui hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X) yang dalam hal ini adalah kepemimpinan (X₁), kemampuan kerja (X₂), dan budaya organisasi (X₃) dengan dengan variabel dependen (Y) yakni kinerja pegawai di Bapkeuda Kabupaten Probolinggo. Disamping itu, analisis dilakukan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen berupa ada tidaknya hubungan positif/negatif pada masing-masing variabel

independen (X) dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Berikut hasil uji yang dilakukan dengan IBM SPSS 20;

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-.833	2,130		-.391	,698
	kepemimpinan	,103	,031	,160	3,359	,002
	kemampuan_kerja	,020	,042	,023	,482	,632
	budaya_organisasi	,982	,046	,957	21,379	,000

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

Dari hasil pengolahan uji statistik, data tersebut menunjukkan 3 (tiga) nilai signifikansi dari 3 (tiga) variabel X yakni;

- a. Nilai signifikansi dari variabel kepemimpinan (X_1) yakni 0,002;
- b. Nilai signifikansi dari variabel kemampuan kerja (X_2) yakni 0,632, dan;
- c. Nilai signifikansi dari variabel budaya organisasi (X_3) yakni 0,000.

Dari 3 (tiga) hal diatas, maka dapat ditarik kesimpulan dari hipotesis pertama di masing-masing variabel yakni “tidak ada hubungan antara kepemimpinan, kemampuan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo” dengan ketentuan :

Jika $p > 0,05$ maka H_0 diterima

Jika $p < 0,05$ maka H_0 ditolak

Berikut kesimpulannya:

- a. Variabel X_1 dengan nilai signifikansi variabel 0,002 yang berarti ($p < 0,05$), dengan demikian H_0 ditolak;
- b. Variabel X_2 dengan nilai signifikansi variabel 0,632 yang berarti ($p > 0,05$), dengan demikian H_0 diterima, dan;
- c. Variabel X_3 dengan nilai signifikansi variabel 0,000 yang berarti ($p < 0,05$), dengan demikian H_0 ditolak.

Dari ketiga variabel diatas, maka dengan demikian disimpulkan kembali bahwa hanya variabel kemampuan kerja (X_2) yang tidak ada hubungannya dengan kinerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Sementara itu 2 (dua) variabel lainnya yakni kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_3) memiliki hubungan dengan kinerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. **Karena dari ketiganya terdapat hubungan pada 2 variabel X terhadap variabel Y, maka disimpulkan bahwa H_0 ditolak.**

IV.5.2. Analisis Uji F Simultan : Pengujian Kedua (H_1)

Pengujian kedua adalah menguji H_1 yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan secara simultan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Pengujian yang kedua dilakukan melalui uji F simultan dan dilakukan melalui aplikasi IBM SPSS 20.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	375,865	3	125,288	154,927	,000 ^b
	Residual	34,774	43	,809		
	Total	410,638	46			

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

b. Predictors: (Constant), budaya_organisasi, kemampuan_kerja, kepemimpinan

Dari hasil *output* uji SPSS yang telah dilakukan diatas, maka interpretasi dilakukan melalui 2 (dua) dasar pengambilan keputusan dalam uji F. **Dasar pengambilan keputusan pertama** yakni dengan mendasarkan pada nilai F hitung dan F tabel. Dari perhitungan diatas, ditemukan bahwa nilai F hitung adalah 154,927. Kemudian tahap selanjutnya adalah menemukan F tabel untuk dibandingkan dengan dengan F hitung (154,927). Rumus dari F tabel sendiri adalah $(k;n-k)$. Dari rumus tersebut k merupakan jumlah variabel bebas (X) dan n merupakan jumlah sampel penelitian atau responden. Jumlah variabel bebas (k) dari penelitian adalah 3 dan jumlah sampel atau responden (n) adalah 47. Dari rumus tersebut maka diketahui hasilnya untuk dimasukkan dalam rumus yakni $(3;47-3)$ serta ditemukan $(3;44)$. Angka tersebut dimasukkan dalam tabel distribusi nilai F sebagai acuan mengetahui nilai F tabel. Hasilnya ditemukan nilai F tabel adalah 2,82. Berdasarkan hasil tersebut, maka hasilnya adalah F hitung > F tabel. Dengan demikian maka disimpulkan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Y).

Pengambilan keputusan kedua dilakukan dengan melihat angka signifikansi uji F. Dapat dilihat pada *output* tabel hasil perhitungan IBM SPSS 20 bahwa hasilnya menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut menunjukkan bahwa ($p < 0,05$). Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F, maka dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan variabel independen atau bebas (X) berpengaruh simultan terhadap variabel dependen atau terikat (Y).

Berdasarkan uji F simultan yang telah dilakukan dalam 2 dasar pengambilan keputusan yakni; **pertama**, dengan perbandingan F hitung dengan F tabel, serta; **kedua**, dengan melihat angka signifikansi uji F. Kedua uji yang dilakukan menunjukkan hasil yang sama. Dengan demikian maka disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. **Dengan demikian, maka H_1 diterima dalam pengujian yang telah dilaksanakan dalam penelitian.**

IV.5.3. Analisis Uji t Parsial : Pengujian Ketiga (H_2)

Pengujian ketiga adalah menguji H_2 dengan tujuan untuk mengetahui hasil berupa ada tidaknya hubungan secara parsial antara kepemimpinan, kemampuan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Pengujian yang kedua dilakukan

melalui uji t parsial dan dilakukan melalui aplikasi IBM SPSS 20. Hasil pengujian menunjukkan *output* berikut;

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.833	2,130		-.391	,698
Kepemimpinan	,103	,031	,160	3,359	,002
kemampuan_kerja	,020	,042	,023	,482	,632
budaya_organisasi	,982	,046	,957	21,379	,000

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

Sama dengan uji yang dilakukan sebelumnya bahwa hasil *output* uji SPSS yang telah dilakukan diatas, maka interpretasi dilakukan melalui 2 (dua) dasar pengambilan keputusan dalam uji t parsial. **Dasar pengambilan keputusan pertama** yakni dengan mendasarkan pada perbandingan nilai t hitung dan t tabel. Dari perhitungan diatas, ditemukan bahwa;

- a. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1) adalah 0,103;
- b. Nilai koefisien regresi variabel kemampuan kerja (X_2) adalah 0,020;
- c. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_3) adalah 0,982.

Dari pengujian tersebut yang secara keseluruhan menghasilkan angka positif, dapat diartikan bahwa seluruh variabel bebas (X) memiliki keterkaitan yang bersifat searah dengan variabel terikat (Y). Artinya bahwa ketika terjadi peningkatan kualitas atau perbaikan dari variabel kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) maka semakin meningkat pula kualitas kinerja pegawai (Y) di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Selanjutnya adalah upaya mengetahui signifikansi pengaruh dari masing-masing variabel yakni dengan rumus perhitungan sebagai berikut (dengan taraf kepercayaan 95%);

$$\begin{aligned}
 &= \alpha / 2 ; n-k-1 \\
 &= 0,05 / 2 ; 47-3-1 \\
 &= 0,025 ; 43 \\
 &= 2,017 \text{ (nilai t tabel)}
 \end{aligned}$$

Ketentuan dari uji t adalah jika ($t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$) maka variabel bebas (X) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Sebaliknya, jika ($t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$) maka variabel bebas (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Dari rumus hasil perhitungan dan ketentuan tersebut, ditemukan berikut hasilnya:

- a. Untuk variabel kepemimpinan (X_1) dengan nilai t hitung sebesar 3,359 maka; t hitung variabel kepemimpinan (3,359) > t tabel (2,017) yang berarti kepemimpinan berpengaruh signifikan

penelitian yang dilakukan penulis juga belum mengafirmasi temuan Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:100) bahwa faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja terdiri dari *personal factors* atau ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

Melihat adanya pengaruh yang signifikan dalam konteks kepemimpinan dan budaya organisasi di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo, maka sudah seharusnya kedua aspek ini ditekankan kembali. Hal ini khususnya dalam proses pencapaian indikator kinerja pegawai. Dikaitkan dengan kondisi praktis di lapangan, maka sudah seharusnya pimpinan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo mendorong pegawai kantor untuk lebih meningkatkan kualitas disiplin pegawai, terlebih dalam intensitas waktu bekerja. Hal inilah yang kemudian dinyatakan oleh Flippo (1993:57) bahwa proses pencapaian kinerja tertinggi salah satunya bergantung pada bagaimana pola kepemimpinan dilakukan dalam organisasi. Lebih lanjut lagi, Robbins (1996:218) juga menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Motivasi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah bagaimana pimpinan organisasi memberikan dukungan baik dalam hal peningkatan kapasitas kerja maupun dalam etika atau budaya organisasi yang positif.

Di samping aspek kepemimpinan, budaya organisasi seperti saling memberikan motivasi khususnya dalam aspek penyusunan *output* kinerja juga harus diperhatikan mengingat angka signifikansi pengaruh yang tinggi pasca

dilakukan pengujian. Menurut Dessler (1992:515), perlunya dilakukan pengukuran kinerja salah satunya adalah menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk saling meninjau perilaku atas karyawan. Model semacam ini bukan bermaksud mencampuri urusan pegawai lain, namun lebih ditekankan pada adanya budaya saling mengevaluasi kinerja satu sama lain atau saling memberikan masukan dalam kaitannya dengan penyelesaian *output* kinerja. Soeprihanto (1996:2) dalam hal ini juga mengungkapkan bahwa penilaian kinerja sangat memungkinkan seorang pegawai mendapat masukan khususnya dalam pekerjaan yang tengah diselesaikan dalam organisasi.

Di Badan Keuangan Daerah sendiri, pola budaya organisasi yang cenderung saling lempar tanggung jawab dalam penyelesaian tugas kerja masih banyak terjadi. Hal inilah yang kemudian harus diperbaiki melalui evaluasi kinerja yang diperoleh melalui pengukuran yang telah dilakukan peneliti. Aspek kepemimpinan yang kuat dan kemudian didorong oleh adanya perbaikan budaya organisasi sangat memungkinkan untuk dilakukan dalam mengatasi permasalahan sebelumnya seperti disiplin pegawai dan rasa malas untuk meningkatkan kapasitas diri di organisasi. Tidak menutup kemungkinan jika upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan dan perbaikan budaya organisasi dilakukan, maka akan mendorong adanya percepatan pencapaian capaian kinerja 100% di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan, maka kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut;

- a. Variabel kepemimpinan (X_1), kemampuan kerja (X_2), dan budaya organisasi (X_3) **berpengaruh secara simultan** terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo dengan angka F hitung (154,927) yang lebih besar dibanding F tabel (2,82). Dengan kata lain H_1 diterima dalam pengujian yang telah dilaksanakan dalam penelitian melalui 2 dasar pengambilan keputusan yakni **pertama**, dengan perbandingan F hitung dengan F tabel, serta; **kedua**, dengan melihat angka signifikansi uji F .
- b. Variabel kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_3) **berpengaruh secara parsial** terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Masing-masing memiliki nilai [t hitung variabel kepemimpinan (3,359) > t tabel (2,017)] dan [t hitung variabel budaya organisasi (21,379) > t tabel (2,017)]. Sementara itu kemampuan kerja (X_2) **berpengaruh secara parsial** terhadap variabel kinerja pegawai (Y) di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo dengan [t hitung variabel kemampuan kerja (0,482) < t tabel (2,017)]. Dengan kata lain, maka H_2 diterima dalam pengujian yang telah dilaksanakan dalam

penelitian mengingat ada 2 (dua) variabel yang lebih berpengaruh signifikan. Pengujian dilaksanakan baik dari perbandingan t hitung dengan t tabel, dan; berdasarkan angka signifikansi uji t .

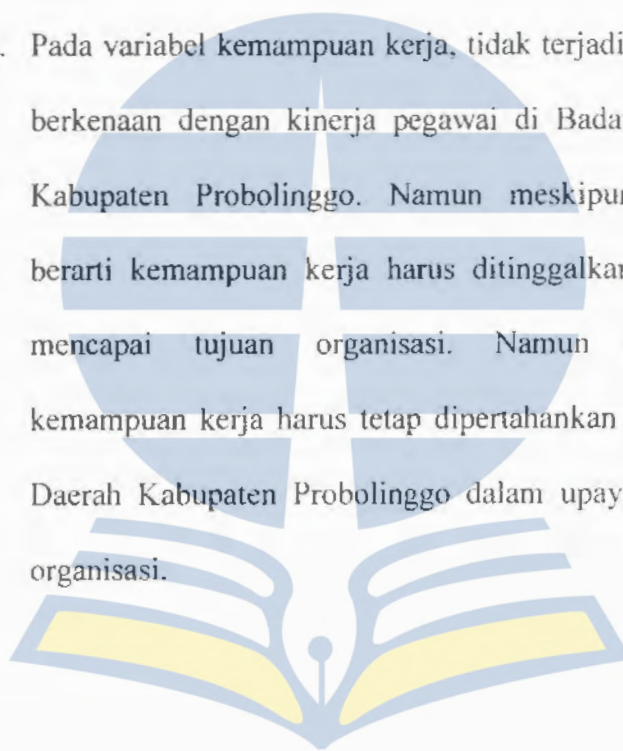
VI.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka berikut beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan berkenaan dengan kesimpulan yang ada;

- a. Pada variabel kepemimpinan dan budaya organisasi, keduanya memiliki pengaruh signifikan dengan angka determinasi 91% dalam meningkatkan kinerja organisasi di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Untuk itu, bagi Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo harus semakin meningkatkan kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi. Beberapa kualitas kepemimpinan seperti pemimpin (Kepala Badan Keuangan Daerah) mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan pengetahuan, analitis, keterampilan, rasionalitas, daya tahan, pengambilan keputusan, dan ketegasan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Sementara dalam budaya organisasi, unit kerja Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo perlu meningkatkan secara bersama faktor-faktor dalam budaya organisasi seperti inovasi, kecermatan analisis, hasil kerja, sikap saling memotivasi, kerja tim, kompetisi, namun tetap menjadikan lingkungan kerja sebagai tempat yang nyaman/stabil.

Berangkat dari hasil yang menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan dan budaya kerja yang berpengaruh signifikan, maka keduanya harus terus dipacu di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo agar semakin baik pula kualitas kinerja pegawai. Dengan adanya hal yang demikian, maka sudah seharusnya kondisi ini diperhatikan dan terus ditingkatkan, dan;

- b. Pada variabel kemampuan kerja, tidak terjadi pengaruh signifikan berkenaan dengan kinerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo. Namun meskipun demikian, bukan berarti kemampuan kerja harus ditinggalkan begitu saja dalam mencapai tujuan organisasi. Namun sebaliknya bahwa kemampuan kerja harus tetap dipertahankan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Probolinggo dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Amtu, Onisimus. (2011). *Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah : Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung : Alfabeta.
- Ancok, Djameludin. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga Anikmah.
- As'ad, M. (1995). *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Bacal, Robert. (2002). *Performance Management (Alih Bahasa : Dharma & Irawan)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bailey, Kenneth D. (1994). *Method of Social Research*. USA : The Free Press.
- Coulter, M., dan Robbins, Stephen P. (2005). *Management (8th edition)*. Singapore : Pearson Education International.
- Creswell, John W. (2013). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- Daft, Richard L. (2010). *Era Baru Manajemen Edisi Ke-9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Echols, J.M. & Shadily, H. (2005). *Kamus Inggris Indonesia : An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: PT Gramedia.
- Flippo, Edwin B. (1993). *Personnel Management (6th edition)*. Singapore: Mc Graw Hill Co.

- Gibson, Ivancevich. (1992). *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Donnelly, J.H. Jr., dan Konopaske, R. (2008). *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Griffin, Ricky. (2000). *Management Edisi Ke-2*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: FE UGM.
- Irawan, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kreitner, R. & Kinicki. (2008). *Organizational Behavior (8th edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B., & Gibson, C.B. (2006). A Quarter Century of Culture Cosequences : A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal of International Bussiness Studies*, No. 37, 285-320.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pabundu, Tika. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Pamudji, S. (1993). *Kepemimpinan Pemerintah Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S. (2009). *Management (10th Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi (cetakan keenam)*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi (edisi kedua belas)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. (2015). *Menguasai Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Computindo.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd edition)*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugandha, Dann. (1986). *Kepemimpinan di Dalam Administrasi*. Bandung: Sinar Baru.

Soeprihanto, John. (1996). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*.

Yogyakarta: BPFE UGM.

Thoha, Miftah. (1994). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV. Rajawali.

Thoha, Miftah. (2009). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: CV. Rajawali.

Timpe, A.D. (1992). *Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: PT

Alex Media Komputindo.

Yuki, Garry. (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi (alih bahasa oleh Jusuf*

Udaya). Jakarta: Prenhallindo.

Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi, J. (2000). *Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem*.

Bandung: Mandar Maju.



Lampiran 1. Angket Kuesioner

Nama :

Jabatan :

Nomor Handphone :

Skala Pengukuran Pernyataan

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS
(sangat tidak setuju)	(tidak setuju)	(netral)	(setuju)	(sangat setuju)

Kisi-kisi kuesioner penelitian

Variabel	Indikator	Item pernyataan
Kinerja Pegawai	Kerjasama	1
	Kepemimpinan	2
	Kualitas Pekerjaan	3
	Kemampuan Teknis	4
	Inisiatif	5
	Semangat	6
	Daya Tahan Kerja/Kehandalan	7
	Kuantitas Pekerjaan	8

Aspek : Kinerja Pegawai (Y)						
No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Kinerja pegawai merupakan hasil kerjasama pegawai sesuai pembagian kerja					
2	Pimpinan mendorong pegawai dalam menyelesaikan hasil kerja sesuai tanggungjawab					
3	Kualitas pekerjaan menjadi aspek pertimbangan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Pegawai memiliki kemampuan teknis dalam menghasilkan kinerja					
5	Penyelesaian tugas tanggung jawab dilakukan oleh pegawai tanpa menunggu perintah atasan					
6	Pegawai berantusias dalam					

	menyelesaikan pekerjaan yang diemban					
7	Pegawai mampu menyelesaikan beban kerja sesuai pembagian di lingkungan kerja					
8	Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan pembagian pekerjaan					



Kisi-kisi kuesioner penelitian

Variabel	Indikator	Item pernyataan
Kepemimpinan	Pendidikan/pengetahuan umum yang luas	1
	Kemampuan Analitis	2
	Keterampilan Kerja	3
	Rasional dan Objektif	4
	Programatis	5
	Kesederhanaan	6
	Daya Tahan Kerja/Kehandalan	7
	Kuantitas Pekerjaan	8
	Berani mengambil keputusan	9
	Kemampuan mendengar saran dan masukan	10
	Adaptabilitas dan fleksibilitas	11
	Ketegasan	12

Aspek : Kepemimpinan (X_1)						
No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan di lingkungan kerja saya memiliki pengetahuan luas dalam sistem kerja organisasi					
2	Pimpinan di lingkungan kerja saya menganalisis secara detail berkenaan dengan pekerjaan pegawai					
3	Pimpinan saya memiliki keterampilan kerja dalam penyelesaian tugas tanggung jawab pekerjaan					
4	Pimpinan di lingkungan kerja saya mengoreksi pekerjaan pegawai secara rasional dan objektif sesuai prosedur kerja organisasi					
5	Pimpinan di lingkungan kerja saya menerapkan sistem program kerja secara teratur dan sistematis					
6	Pemimpin di lingkungan kerja saya menerapkan sifat kesederhana dalam menjalankan peran dan fungsinya					
7	Pimpinan di lingkungan kerja saya memiliki daya tahan dalam memimpin tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi					

Aspek : Kepemimpinan (X ₁)						
No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
8	Pimpinan di lingkungan kerja saya selalu menekankan kuantitas pekerjaan sebagai orientasi pencapaian tujuan organisasi					
9	Pimpinan di lingkungan kerja saya berani mengambil keputusan ketika ada tugas dan tanggung jawab tidak sesuai dengan pembagian yang ada					
10	Pimpinan di lingkungan kerja saya mendengarkan saran/masukan pegawai ketika ada ketidaksesuaian antara yang dilakukan dengan yang seharusnya					
11	Pimpinan di lingkungan kerja saya mampu menyesuaikan diri dan memberikan keleluasaan bekerja bagi pegawai selama sesuai dengan tujuan organisasi					
12	Pimpinan di lingkungan kerja saya memiliki ketegasan ketika ada pegawai di lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan aturan					



Kisi-kisi kuesioner penelitian

Variabel	Indikator	Item pernyataan
Kemampuan Kerja	Kemampuan	1
	Sifat	2
	Konsep Diri	3
	Peran Sosial	4
	Keterampilan Menyelesaikan Tanggungjawab	5
	Intelejensi	6
	Daya Tahan Kerja/Kehandalan	7

Aspek : Kemampuan Kerja (X ₂)						
No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pegawai di lingkungan kerja mendapatkan tugas tanggung jawab kerja sesuai kemampuan yang dimiliki					
2	Sifat pegawai memiliki pengaruh dalam penyelesaian tugas tanggungjawab kerja					
3	Konsep diri memiliki pengaruh dalam penyelesaian tugas tanggungjawab kerja					
4	Pegawai di lingkungan kerja berinteraksi dengan pegawai lain dalam kaitannya dengan penyelesaian tugas tanggung jawab kerja					
5	Pegawai di lingkungan kerja memiliki keterampilan tertentu dalam menyelesaikan tanggungjawab kerja					
6	Intelejensi memiliki peran dalam penyelesaian tugas tanggung jawab kerja					
7	Peran tanggung jawab kerja mampu diselesaikan pegawai sesuai dengan daya tahan kerja yang dimiliki					

Kisi-kisi kuesioner penelitian

Variabel	Indikator	Item pernyataan
Budaya Organisasi	Inovasi mengambil resiko	1
	Kecermatan menganalisis	2
	Fokus hasil kerja	3
	Pertimbangan pada pegawai lain	4
	Berorientasi pada tim/kerjasama	5
	Semangat berkompetisi	6
	Stabilitas lingkungan kerja	7

Aspek : Budaya Organisasi (X ₃)						
No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja terbiasa berinovasi dan mengambil resiko dalam tuntutan kerja organisasi					
2	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja terbiasa menerapkan kecermatan dalam menganalisis hasil kerja organisasi					
3	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja terbiasa berfokus pada hasil kerja organisasi, bukan pada proses kerja					
4	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja terbiasa mempertimbangkan hubungan emosional dengan rekan se-lingkungan kerja dalam penyelesaian tugas tanggungjawab kerja dalam organisasi					
5	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja sepakat untuk bekerjasama dalam penyelesaian tugas tanggung jawab kerja organisasi dan pencapaian tujuan bersama organisasi, bukan tujuan pribadi					
6	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja terbiasa berkompetisi di lingkungan kerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi					
7	Pegawai dan pimpinan di lingkungan kerja terbiasa untuk lebih					

	mempertahankan stabilitas kerja di lingkungan organisasi					
--	--	--	--	--	--	--



Lampiran 2. Hasil Output IBM SPSS 20

A. Uji Reliabilitas

1. Kinerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,619	8

2. Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	12

3. Kemampuan Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	7

4. Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	47	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	7

B. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,957 ^a	,915	,909	,89927	2,182

a. Predictors: (Constant), budaya_organisasi, kemampuan_kerja, kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja_pegawai

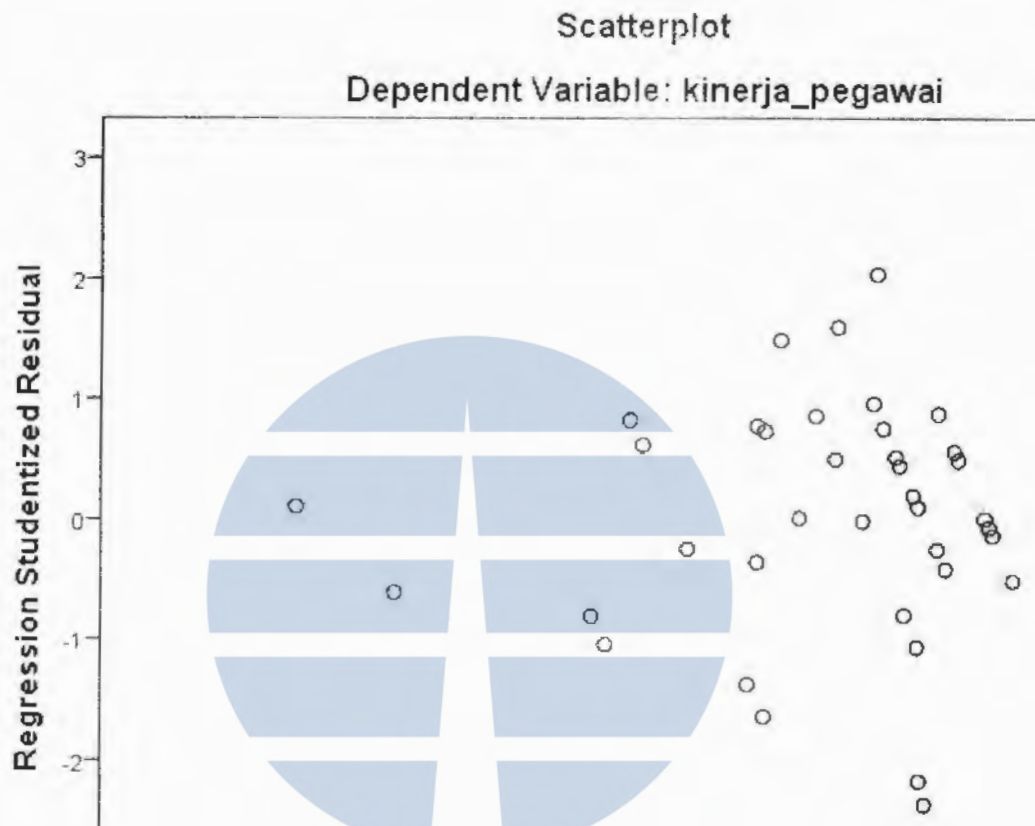
2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
	(Constant)	-,833	2,130					-,391
1	kepemimpinan	,103	,031	,160	3,359	,002	,873	1,146
	kemampuan_kerja	,020	,042	,023	,482	,632	,880	1,136
	budaya_organisasi	,982	,046	,957	21,379	,000	,983	1,018

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

3. Uji Heterokedastisitas



C. Pengujian Hipotesis

1) Analisis Regresi Linear Berganda : Pengujian Pertama H_0

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.833	2,130		-.391	,698
1					
kepemimpinan	,103	,031	,160	3,359	,002
kemampuan_kerja	,020	,042	,023	,482	,632
budaya_organisasi	,982	,046	,957	21,379	,000

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

2) Analisis Uji F Simultan : Pengujian Kedua (H₁)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	375,865	3	125,288	154,927	,000 ^b
Residual	34,774	43	,809		
Total	410,638	46			

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

b. Predictors: (Constant), budaya_organisasi, kemampuan_kerja, kepemimpinan

3) Analisis Uji t Parsial : Pengujian Ketiga (H₂)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,833	2,130		-,391	,698
Kepemimpinan	,103	,031	,160	3,359	,002
kemampuan_kerja	,020	,042	,023	,482	,632
budaya_organisasi	,982	,046	,957	21,379	,000

a. Dependent Variable: kinerja_pegawai

D. Pengujian Koefisien Determinasi (Uji R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig F Change
1	,956 ^a	,915	,911	,89139	,915	236,400	2	44	,000

a. Predictors: (Constant), budaya_organisasi, kepemimpinan