

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KAMPAR

Susi Hendriani & Yuli Artati
Magister Manajemen Universitas Riau

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, sedangkan populasi di dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar yang berjumlah 274 orang. Sehubungan jumlah populasi relative besar, maka sampel ditetapkan sebanyak 73 orang atau 27 % dari total populasi 274 orang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis Linier Berganda dan untuk menjelaskan hubungan variabel yang dianalisis menggunakan uji statistik program SPSS 17.0 *for windows*. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar. Sedangkan budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar masih perlu ditinjau lagi terutama dalam kebebasan berpendapat bagi pegawai, pemberian penghargaan, tingkat tanggung jawab pegawai, kemampuan koordinasi dan mengutamakan tim kerja, pengawasan dan melakukan inspeksi oleh pimpinan, kemampuan manajemen dan mengembangkan manajemen konflik, membudayakan budaya kritik baik atasan atau bawahan serta komunikasi dan memberi informasi antar pegawai.

Kata Kunci : kepemimpinan, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kinerja.

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Penilaian terhadap kinerja birokrasi publik menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja. Salah satu ahli yang berpendapat tentang kegagalan Pemerintah, Osborne & Gaebler (1992) menyatakan bahwa kegagalan utama pemerintah saat ini adalah karena kelemahan manajemennya, bukan pada apa yang dikerjakan pemerintah, melainkan bagaimana caranya pemerintah mengerjakannya.

Menurut Drucker dalam David Osborne (1992), bahwa dalam suatu organisasi perlu adanya pemisahan antara manajemen puncak dan operasional, sehingga memungkinkan manajemen puncak mengfokuskan konsentrasi pada pengambilan keputusan dan pengarahan. Sedangkan kegiatan operasional sebaiknya dijalankan oleh staf sendiri, dimana masing-masing memiliki misi, sasaran, ruang lingkup, tindakan serta otonominya sendiri. Upaya mengarahkan, membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan peluang serta mampu menyeimbangkan antar berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Hal tersebut membutuhkan personal yang bersungguh-sungguh fokus pada visi , misi dan melaksanakannya dengan baik.

Pemberian pelayanan publik oleh aparaturnya pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparaturnya negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparaturnya negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional. Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparaturnya negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik. Pada tataran inilah, kinerja birokrasi pelayanan publik menjadi suatu isu yang semakin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Studi organisasi yang memusatkan perhatian pada aspek-aspek manusia tampaknya mulai berkembang dan diminati beberapa tahun terakhir ini, sehingga muncul konsep-konsep pemikiran mengenai organisasi yang didorong oleh berbagai keberhasilan organisasi dalam mengembangkan unsur manusia dalam perancangan dan penataan organisasi. Tidak hanya sebagai salah satu bagian penting dalam studi organisasi, tetapi konsep budaya dipergunakan sebagai metafora untuk menjelaskan perwujudan dan hakekat organisasi. Penggunaannya dalam analisis organisasi, budaya tidak hanya dipandang sebagai sesuatu yang ada dan hidup dalam suatu organisasi, tetapi juga sesuatu yang dipergunakan sebagai landasan pemikiran dalam pemahaman organisasi.

Sebagai suatu variabel dalam organisasi, budaya dipelajari sebagai bagian dari sistem organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, budaya dilihat sebagai sesuatu yang hidup di suatu organisasi yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya juga dapat dilihat sebagai bagian dari suatu lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku dan penampilan (*performance*) organisasi.

Disisi lain, kepemimpinan adalah fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas, karena dimana manusia berinteraksi maka disana timbul fenomena kepemimpinan, mulai dari interaksi dalam kelompok yang paling primitif sampai ke yang paling maju, mulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar.

Menurut Melisa Horner (1997) tentang teori kepemimpinan masa lalu, masa sekarang dan masa depan menjelaskan dalam beberapa kasus, kepemimpinan telah digambarkan sebagai proses, tetapi kebanyakan teori dan penelitian melihat kepemimpinan seseorang untuk mendapatkan pemahaman (Bernard, 1926, Blake, Shepard dan Mouton, 1964 ; Drath dan Paulus, 1994; Fiedler, 1967 ; dan House dan Mitchell, 1974). Kepemimpinan biasanya ditentukan oleh sifat, kualitas, dan perilaku pemimpin.

Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus menerus yang didorong oleh kemajuan

teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Menurut Dwiyanto dalam Kartini Sembel (2002) bahwa rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan.

Disiplin kerja pegawai dalam organisasi merupakan satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia karena dengan kondisi yang penuh dengan disiplin, pegawai dapat diharapkan menjadi tonggak dasar yang tangguh pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan adanya pegawai yang berdisiplin kerja, dimana mereka mematuhi segala aturan dalam organisasi, kondisi tersebut akan memberikan dukungan positif kepada pencapaian tujuan organisasi yang pada umumnya dikendalikan oleh manusia dengan aneka ragam disiplin ilmu, keterampilan dan tanggung jawab.

Peraturan disiplin kerja dalam suatu organisasi/instansi sudah berjalan sebagaimana mestinya atau belum, dapat dilihat sebagai berikut: 1) pegawai datang ke kantor tepat waktu; 2) mereka selalu berpakaian seragam di tempat bekerja; 3) mereka menggunakan bahan dan perlengkapan dengan hati-hati dan menurut peraturan; 4) menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang menurut standar; 5) apabila mengikuti cara kerja yang ditentukan kantor; 6) mereka melakukan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur sekretariat daerah Kabupaten Kampar, baik secara simultan maupun secara parsial.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Menurut Wirawan (2009), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.

Menurut Hasibuan dalam Hartati Alam (2010) kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja (*performance*) juga dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*degree of accomplishment*" atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi (Rue & Byars, 1981). Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (1995, 9) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: 1) produktivitas, 2) kualitas layanan, 3) responsivitas, 4) responsibilitas, dan 5) akuntabilitas.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 63 Tahun 2003 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik.

Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Veithzal Riva'l dan Deddy Mulyadi (2009) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok.

Dimensi fungsional kepemimpinan yang harus ada pada seorang pemimpin menurut Sopiah (2009): 1) fungsi tugas, fungsi ini berhubungan dengan sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, 2) fungsi pemeliharaan, fungsi ini berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi.

Pamudji (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya.

Senada dengan Pamudji (1993), Ordway Tead, (Sugandha,1995), mendefinisikan kepemimpinan sebagai "Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan". Lebih lanjut, Koontz, O'Donnel dan Weihrich, (Ali;1989) mengemukakan bahwa "Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok".

Dalam studi kepemimpinan banyak literatur yang membahas pendekatan terhadap kepemimpinan, hal ini menunjukkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, baik faktor yang berada dari dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain, maupun faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain. Harsey dan Blanchard dalam Thoha (1994) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dalam situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan antara pemimpin dan bawahan, yakni; 1) gaya dasar kepemimpinan, 2) perilaku gaya dasar pengambilan keputusan, dan 3) tingkat kematangan pengikut.

Sedangkan Gary Yulk, (Udaya,1998) menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin adalah sebagai berikut; 1) membangun hubungan, 2) mencari dan memberi informasi, 3) membuat Keputusan, dan 4) mempengaruhi orang.

Budaya Organisasi

Budaya atau kultur organisasi menurut Robbins dkk (2008:) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sementara Schein (1985) mengatakan dalam proses adaptasi diasumsikan bahwa konsep budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama. Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil baik sehingga absah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai pedoman berperilaku.

Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara menerapkan nilai-nilai budaya kerja yang dituangkan dalam Keputusan Kementrian PAN Nomor : 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara ,antara lain (Gering Supriyadi, 2006) ; 1) kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur Negara, 2) nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur Negara, 3) penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur Negara, dan 4) sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur Negara.

Budaya Organisasi merupakan suatu bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown,1998). Sementara itu (Wirawan,2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkannya dalam aktifitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Robbins dalam Hasnah (2010) terdapat 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya yaitu; 1) inisiatif individu, 2) toleransi risiko, 3) arahan, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) control, 7) identitas, 8) system imbalan, 9) toleransi konflik, dan 10) pola komunikasi.

Birokrasi, sebagaimana organisasi lainnya tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasnya juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi berkembang disuatu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Sehubungan dengan itu, Agus Dwiyanto (2002) mengemukakan bahwa budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi.

Menurut Elashmawi dan Harris dalam Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa berbagai bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda satu sama lain. Berdasarkan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) dalam kegiatan organisasi, baik organisasi perusahaan, rumah sakit, partai politik, organisasi militer, organisasi gereja dan sebagainya. Perbedaan bangsa karena geografis tempat tinggal asal juga faktor lain yang menyebabkan perbedaan. Perbedaan perilaku ini berakibat pada perbedaan hasil dalam “*job performance* “ (kinerja tugas) sebagai akibat dari perbedaan perilaku (*behavior*) dan akibat perbedaan budaya asal. Padahal budaya asal dipengaruhi juga oleh lingkungan geografi dimana mereka hidup atau berasal.

Disiplin Kerja

Pengertian Disiplin Kerja Menurut Alex S. Nitisemito (1994) Kedisiplinan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut T.Hani Handoko (1994) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar- standar organisasional.

Sedangkan disiplin menurut Veitzal dan Ella JS (2009) adalah suatu alat yang di digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk merubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Heidjrachman dan Husnan, (2002) mengungkapkan disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Menurut Davis (2002) disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

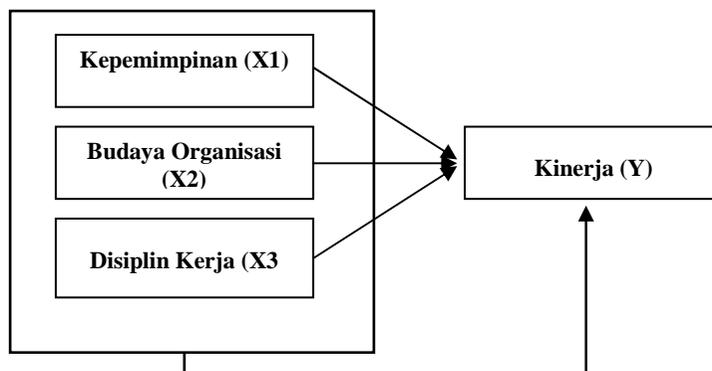
Sedangkan menurut Siswanto dalam Teti Winarti (2009) menyatakan disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya, apabila ia melanggar tugas dan wewenang diberikan kepadanya.

Selanjutnya Sutisna (1998) memberikan empat definisi tentang disiplin kerja adalah: 1) latihan untuk mengembangkan pengendalian diri keteraturan atau keadaan yang serba teratur dan efisien, 2) hasil latihan berupa pengendalian diri dan perilaku yang tertib, 3) penerimaan atau kepatuhan terhadap kekuasaan dan kontrol, 4) perlakuan yang menghukum dan menyiksa.

Berdasarkan kajian pustaka di atas, amak dapat dihipotesiskan yakni; kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur sekretariat daerah Kabupaten Kampar, baik secara simultan maupun secara parsial.

KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan kajian pustaka, untuk lebih jelasnya hubungan antara variabel dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1
Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, data primer merupakan data yang didapat dari hasil olahan kuesioner yang telah dibuat dan disebarikan kepada responden pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karyawan yang bersumber dari 11 (sebelas) bagian, Staf Ahli, Asisten dan Sekretaris Daerah berjumlah 274 orang. Untuk menentukan sampel adalah dengan menggunakan rumus tingkat ketepatan, kepercayaan dan keanekaragaman yang berbeda, formulasi yang digunakan adalah Rumus Slovin.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kampar yang berjumlah 274 Orang. Dari populasi tersebut didapat sampel sebanyak 73 sampel. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan teknik *Cluster Sampling* artinya tehnik sampling ini berupaya menarik sampel dari satu kumpulan saja yang mewakili variasi yang ada.

Pengolahan data yang terkumpul dari hasil penyebaran kuisisioner dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) langkah yaitu *persiapan, tabulasi dan penerapan data* pada pendekatan penelitian. Persiapan adalah mengumpulkan data, memeriksa kelengkapan lembar kuisisioner serta memeriksa kebenaran cara pengisian, setelah data terkumpul dilakukan proses kedua dengan cara tabulasi hasil kuisisioner dan memberikan skor sesuai dengan sistem yang telah ditetapkan yaitu dengan menggunakan skala ordinal 5. Setelah data ditabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian ini.

Validitas Instrumen

Validitas instrument adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen (Arikunto, 1996). Rumus yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini adalah rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{(N \sum XY - (\sum X)(\sum Y))}{\sqrt{((N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

keterangan :

r_{xy}	: koefisien korelasi	X	: Skor butir
N	: Jumlah responden	Y	: Skor total

Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrument menunjukkan pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Rumus yang digunakan adalah alpha dengan rentang skor 1 – 4 sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right]$$

keterangan :

r	: reliabilitas instrument	$\sum \sigma b^2$: jumlah varians butir
K	: banyaknya butir pertanyaan	$\sigma^2 t$: variant total

(Arikunto, 1996)

Metode Analisis Data

Berdasarkan variabel-variabel yang telah dijelaskan dalam hipotesis, maka model yang akan digunakan pada penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Menurut Ronald E. Walpole (1995) persamaan regresi adalah persamaan matematik yang memungkinkan kita meramalkan nilai-nilai satu atau lebih peubah bebas. Bentuk persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

keterangan :

Y	: Kinerja	X ₃	: Disiplin Kerja	b _{1,2,3}	: Koefisien regresi
X ₁	: Kepemimpinan	e	: Error term	B	: Koefisien
X ₂	: Budaya Organisasi	b ₀	: Konstanta		

Uji Asumsi Multikolinieritas

Cara untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas menurut Santoso (2001), bahwa pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu dengan melihat pada besaran *Variance Inflation Factor* (VIF), dimana jika nilai VIF >10 maka model yang dihasilkan tersebut mengandung multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Gujarati (2003), heteroskedastisitas timbul akibat adanya *variance error* yang berbeda dari satu penelitian ke penelitian lain atau terlalu bervariasi data yang diteliti. Ada tidaknya gangguan ini dapat diketahui dengan uji korelasi *Spearman*. Dalam penelitian ini uji korelasi *Spearman* dibantu dengan aplikasi perangkat lunak SPSS.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini digunakan persamaan regresi melalui uji interaksi atau sering disebut dengan *moderated Regression analysis (MRA)*. MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi yang didapat dari selisih mutlak dari variabel independen (Ghozali,2005). Berikut ini adalah hasil uji regresinya seperti pada Tabel 1.

Dari perhitungan analisis regresi berganda, diperoleh konstanta sebesar 0,803 b₁ sebesar 0,266, b₂ sebesar 0,050 dan b₃ sebesar 0,517 sehingga bentuk persamaan regresi $\hat{Y} = 0,803 + 0,266 X_1 + 0,050 X_2 + 0,517 X_3$:

- Dari persamaan regresi tersebut terlihat bahwa pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja adalah searah (positif), hal tersebut ditunjukkan pada koefisien regresi atau nilai b₁, b₂ dan b₃ dalam persamaan regresi tersebut.
- Terhadap kepemimpinan dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau bila α 0,05 atau 1,739 > 1,667 artinya ada pengaruh dan signifikan kepemimpinan dengan kinerja dengan demikian hipotesis penelitian diterima. Terhadap budaya organisasi dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau 0,332 < 1,667 bila α 0,05 atau tidak ada pengaruh budaya organisasi dengan kinerja dengan demikian hipotesis ditolak. Dan terhadap disiplin kerja dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau 4,878 > 1,667 bila α 0,05 ada pengaruh dan signifikan disiplin kerja dengan kinerja dengan demikian hipotesis penelitian diterima.

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	T Hitung	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan	0,266	1.739	0,087	Signifikan
Budaya Organisasi	0,050	0.332	0,741	Tidak Signifikan
Disiplin Kerja	0,517	4.878	0,000	Signifikan
Konstanta		0,803		
R		0,757		
F Hitung		30,902		

Sumber : Data Olahan

Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak secara simultan dilakukan dengan uji F statistik pada $\alpha = 0,05$ (5%). Dari uji statistik F (*F test*) pada Tabel 2 diperoleh F_{hitung} sebesar 30.902 dan signifikansi pada 0,000. Karena nilai F_{hitung} sebesar 30.902 sedangkan nilai F tabel pada tingkat signifikan 95 % ($\alpha = 0,05$) sama dengan 3,128. Maka $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan angka signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen, atau dengan kata lain variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Tabel 2
Uji Signifikansi Regresi Simultan Y terhadap X_1 , X_2 dan X_3

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	40.956	3	13.652	30.902	.000 ^a
Residual	30.483	69	.442		
Total	71.439	72			

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1 Koefisien Determinasi X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y dapat diketahui bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja memperjelaskan kinerja sebesar (R^2) 0,573 atau 57,3 % dan sisanya sebesar 42,7% dijelaskan oleh variabel-variabel yang tidak diteliti disini.

PEMBAHASAN

Adanya pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis *Model Summary*, didapat nilai *R Square* adalah 0,573, *R Square* dapat disebut Koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 57,3 % kontribusi variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja, sedangkan sisanya 42,7 % dapat dijelaskan oleh sebab-sebab lain. Dari perhitungan Persamaan regresi berganda : $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka signifikan, Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka tidak signifikan.

Didapat $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau 30,902 > 3,128 maka signifikan dengan persamaan regresi berganda: $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$. sehingga $\hat{Y} = ,803 + 0,266X_1 + 0,050X_2 + 0,517X_3$

Adanya pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan tabel 2 bahwa besarnya pengaruh variabel kepemimpinan

(X_1) terhadap kinerja (Y) yang dihitung adalah 0.643 atau ($r_{xy} = 0.643$) hal ini menunjukkan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dari tabel Anova atau F Test, ternyata didapat F_{hitung} adalah 30,902 dengan tingkat signifikan 0.000. probabilitas (0.000) jauh lebih kecil dari nilai alpha yang ditentukan 0.05 menunjukkan bahwa model regresi dengan variabel kepemimpinan dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.

Berdasarkan tabel 2, maka persamaan regresinya sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 \text{ sehingga } \hat{Y} = 0,803 + 0,266 X_1$$

Konstanta sebesar 0,803 menyatakan bahwa jika ada kenaikan nilai dari variabel kepemimpinan (X_1), maka nilai kinerja pegawai adalah 0,803. Koefisien regresi sebesar 0,266 menyatakan bahwa setiap kenaikan satu nilai kepemimpinan memberikan kenaikan nilai sebesar 0,266.

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja pegawai). Kriteria uji koefisien regresi dan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai berikut :

H_0 : Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H_a : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya koefisien regresi signifikan.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai t_{hitung} 1,739 dan nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0.05 dk = jumlah data (n) – 2 = 73-2 = 71. Sehingga t_{tabel} 1.667, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau 1.739 > 1.667, maka H_0 ditolak, artinya koefisien regresi signifikan atau kepemimpinan ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 1 bahwa besarnya pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0.604 atau ($r_{xy} = 0.604$). Hal ini menunjukkan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikan korelasi menghasilkan angka 0.000 atau 0 (nol), karena probabilitas jauh dibawah 0.01 atau 0.05 menunjukkan adanya pengaruh, dari tabel Anova atau F Test, ternyata didapat F_{hitung} adalah 35,773 dengan tingkat signifikan 0.000. Probabilitas (0.000) jauh lebih kecil dari nilai alpha yang ditentukan 0.05 menunjukkan bahwa model regresi dengan variabel budaya organisasi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 1 Coefisients, maka persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_2 X_2, \hat{Y} = 0,803 + 0,050 X_2$$

dimana :

X_2 = Budaya Organisasi, dan Y = Kinerja

Konstanta sebesar 0,803 menyatakan bahwa jika ada kenaikan nilai dari variabel budaya organisasi (X_2), maka nilai kinerja pegawai adalah 0,803. Koefisien regresi sebesar 0,050 menyatakan bahwa setiap satu nilai budaya organisasi memberikan kenaikan nilai sebesar 0,050.

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen (kinerja pegawai). Kriteria uji koefisien regresi dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja (Y) sebagai berikut :

H_0 : Budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

H_a : Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya koefisien regresi signifikan.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai t_{hitung} 0.332 dan nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0.05 dk = jumlah data (n) – 2 = 73-2 = 71. Sehingga t_{tabel} 1.667, karena nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau 0.332 < 1.667, maka H_0 ditolak, artinya koefisien regresi tidak signifikan atau budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 1 bahwa besarnya pengaruh variabel disiplin kerja dengan kinerja yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0.721 atau ($r_{xy} = 0.721$). Hal ini menunjukkan pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikan korelasi menghasilkan angka 0.000 atau 0 (nol), karena probabilitas jauh dibawah 0.01 atau 0.05 menunjukkan adanya pengaruh, dari tabel Anova atau F Test, ternyata didapat F_{hitung} adalah 30,902 dengan tingkat signifikan 0.000. Probabilitas (0.000) jauh lebih kecil dari nilai alpha yang ditentukan 0.05 menunjukkan bahwa model regresi dengan variabel disiplin kerja dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.

Berdasarkan Coefisients, maka persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + b_3 X_3, \hat{Y} = 0,803 + 0,517 X_3$$

Konstanta sebesar 0,803 menyatakan bahwa jika ada kenaikan nilai dari variabel disiplin kerja (X_3), maka nilai kinerja pegawai adalah 0,803. Koefisien regresi sebesar 0,517 menyatakan bahwa setiap satu nilai disiplin kerja memberikan kenaikan nilai sebesar 0,517.

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan varibel dependen (kinerja pegawai). Kriteria uji koefisien regresi dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja (Y) sebagai berikut :

H_0 : Disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

H_a : Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya koefisien regresi signifikan. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya koefisien regresi tidak signifikan. Nilai t_{hitung} 4,878 dan nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan 0.05 $dk = \text{jumlah data } (n) - 2 = 73 - 2 = 71$. Sehingga t_{tabel} 1.667, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $4.878 > 1.667$, maka H_0 ditolak, artinya koefisien regresi signifikan atau disiplin kerja ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

SIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada penelitian ini, koefisien determinasi total menunjukkan nilai sebesar 57,3 %. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa 57,3 % perubahan dari variabel dependen yang dalam hal ini adalah kinerja dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja. Sedangkan sisanya sebesar 42,7 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada tulisan ini.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Semakin tinggi kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat. Namun kepemimpinan birokrasi ini masih kurang optimal dalam menjalankan fungsinya seperti menciptakan kegiatan, memberi informasi, menjelaskan, mengevaluasi, mendorong semangat dan sebagainya.
3. Budaya organisasi menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkatkan budaya kerja belum tentu akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini bisa saja terjadi akibat belum diterapkannya dengan baik beberapa unsur budaya organisasi tersebut seperti : kebebasan berpendapat, pemberian penghargaan terhadap aparatur, tingkat tanggung jawab, kemampuan koordinasi dan mengutamakan tim kerja, mengembangkan manajemen konflik serta membudayakan kritik antara aparatur.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkatkan pelaksanaan disiplin kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai namun disiplin kerja masih sangat rendah di Birokrasi ini terutama dalam kehadiran dan penyelesaian tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus, 2002, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Handoko H. 2000. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BFFE Yogyakarta.
- Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Nomor 6 tahun 2008 tentang *susunan organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kabupaten Kampar*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*
- Rivai' Veitzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali Pers
- Rivai' Veitzal dan Ella Jaulani Sagala .2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, Rajawali Pers
- Robins, Judge (2008), Terjemahan Diana Angelica, 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Pearson Education.
- Sembel, Kartini dan Alizar, 2002, *Hand Out Analisis Kinerja Organisasi Publik*, Program Magister Administrasi Publik, UGM Yogyakarta.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, CV Andi Offset , Yogyakarta
- Supriyadi Gering, Triguno, 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta
- Thoha Miftha, 2001. *Pemimpin Dan kepemimpinan*, Jakarta, Raja Gravindo Persada.
- Thoha Miftha, 2002. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*
- Walpole Ronald E, 1995. *Pengantar Statistika Edisi ke-3*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuddin, 2010. *Pengaruh Disiplin, Pengembangan Karir dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu*, Program Pasca Sarjana, UR Pekanbaru
- Wirawan, 2008. *Evaluasi Kinerja Sumber daya Manusia*, Jakarta, Salemba empat.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta, Salemba empat.
- www.lawu96.multiply.com
www.wordpress.com
<http://karya-ilmiah.um.ac.id/>