

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI TERHADAP DISIPLIN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI KANTOR
KABUPATEN BARITO UTARA KALIMANTAN TENGAH**

Oleh

Tajeri

Alumni Program Doktor Ilmu Ekonomi

Program Pascasarjana UNTAG Surabaya

ABSTRACT

This study included a survey with this type of research design and explanatory research using quantitative approaches. Data were collected using a questionnaire to 135 respondents who are employees of North Barito regence, Central Kalimantan. Samples were taken using a technique/method slovin. To examine patterns of relationships are built, researchers use analytical tool Structural Equation Modelling (SEM) with the help of the program Analysis of Moment Structures (AMOS) version 6.0. The results of this study indicate that : 1) leadership variables affect the variables of work discipline employees, 2) leadership variables have no effect on employee performance variables, 3) organizational cultural variables influence the variables of work discipline employees; 4) organizational cultural variables influence employee performance variables; 5) working environment variables affect the variables if work discipline employees, 6) work environment variables had no effect on employee performance variables; 7) motivational affect the variables of work discipline employees; 8) motivational variables influence employee performance variables, and 9) the variable labor discipline variables affect the performance of employees. Leadership does not significantly affect the performance of employees, although labor discipline affect the performance of employees, it provides practical implications for leaders. This means that if a leader wants high- performance employees, then the surt of increase in employee discipline. Organizational culture significantly influence labor discipline or the performance of employees it provides practical implications for leaders. This means that if a leader wants high performans, then the leader can start from creating a strong culture. The total contribution of the variables of leadership, organizational culture, work environment, and motivation toward variable of work discipline (Y1) of 32,62%. This means there is still 67,38% of other variables that can not be explained by the variables involved in shaping the work-discipline variable (Y1). The total contribution of the variables of leadership, organizational culture, work environment, motivation, and discipline employees working in the performance variable (Y2) of 27,82%. This means there is still 72,81% of other variables that can not be explained by the variables involved in forming employee performance variable (Y2).

Key words: leadership, organizational culture, work environment, motivation, work discipline, and performance officer.

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama di setiap kegiatan yang ada didalamnya. Hal ini dikarenakan adanya garis ketersinggungan atau interaksi antar individu, dengan organisasi maupun dengan teknologi yang dipergunakan oleh suatu organisasi. Hal ini mengakibatkan kehidupan yang unik dan menarik dalam suatu organisasi, dan menjadi suatu dinamika di dalam organisasi atau lembaga itu sendiri.

Interaksi yang dilakukan individu, dalam hal ini sumber daya manusia dengan lingkungan kerja, organisasi maupun teknologi yang digunakan oleh organisasi akan memberikan dampak yang besar terhadap produktivitas sumber daya manusia atau pegawai. Produktivitas kerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang pegawai. Hasil kerja pegawai ini merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Proses kerja dari pegawai merupakan kinerja dari pegawai. Sering terjadi produktivitas kerja pegawai menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai juga mengalami kendala – kendala. Ini ditunjukkan adanya permasalahan yang terjadi di lingkungan Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah, yaitu penurunan produktivitas kerja (*empirical gap*). Permasalahan produktivitas kerja ini merupakan permasalahan umum yang terjadi pada setiap organisasi. Kadang produktivitas kerja seorang pegawai menurun yang pada merosotnya suatu organisasi.

Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah adalah kantor pemerintahan yang mempunyai sekitar 3.756 pegawai. Jumlah tersebut merupakan jumlah pegawai untuk sekabupaten Barito Utara. Jumlah pegawai yang ada di Kantor Kabupaten Barito Utara adalah 204

orang. Jumlah inilah yang selanjutnya dipakai sebagai populasi dalam penelitian ini. Para pegawai sedang menghadapi permasalahan berupa produktivitas kerja pegawai. Pada kasus menurunnya produktivitas kerja ini, penilaian kinerja menjadi faktor yang penting bagi evaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi kinerja pegawai sering terjadi permasalahan dikarenakan ketidaksesuaian antara pegawai yang dinilai dengan pihak yang memberikan penilaian. Pihak pemberi nilai memberikan penilaian kinerja tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Hal ini akan mempengaruhi kerja pegawai. Penilaian yang bersifat subjektif akan berdampak pada ketidaksesuaian antara keinginan pihak organisasi untuk selalu memperbaiki sistem dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik, menciptakan sumber daya manusia yang potensial sebagai nilai dan tujuan dari organisasi dalam menciptakan produktivitas kerja pegawainya sehingga nantinya akan meningkatkan mutu kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Sehubungan dengan hal itu, muncullah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi, antara lain kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak pegawai yang masuk terlambat, bermalas – malasan, dan sebagainya sehingga akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari organisasi itu sendiri.

Tanaja dan Srimulyani (1995) mengatakan sumber daya manusia merupakan harta kekayaan yang terpenting dan mempunyai kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu organisasi. Produktivitas kerja yang merupakan kinerja pegawai sebagai perwujudannya adalah penilaian kerja, sering mengalami kendala. Kendala ini berupa penilaian kerja yang tidak sesuai dengan kinerja pegawai. Atasannya kadang memberikan penilaian kerja yang sering mengikuti unsur subjektifitas, sehingga penilaian kerja tinggi, namun kinerja dalam

keseharian cenderung rendah. Hal ini akan berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia yaitu pegawai di Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah, yaitu akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak pada produktivitas kerja.

Masalah yang terjadi (problem definition-problem statement) adalah penurunan kinerja pegawai Pemkab Barito Utara Kalimantan Tengah, sedangkan research problemnya adalah mengapa kinerja pegawai di Pemkab Barito Utara Kalimantan Tengah mengalami penurunan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan

Menurut Gibson, dkk (1997: 5) kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Robbins (1993:39) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Sedangkan Gary K. Hiner (Timpe 1993:121) mengatakan kepemimpinan yang efektif dan dinamis yang diperlihatkan oleh manajemen organisasi merupakan unsur dominan dalam penentuan kemungkinan organisasi berhasil.

Menurut Stogdill (1996:212) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan. Menurut Siagian (1996:76) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Menurut Ivancevich (1995:187) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi secara

individu maupun kelompok kearah pencapaian tujuan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

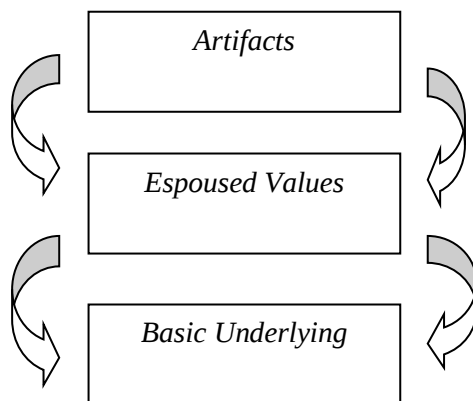
2. Budaya Organisasi

Schein (1992:12) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi. Menurut Susanto (1997:3), memberikan definisi budaya yaitu nilai-nilai yang menjadi pola sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Menurut Schein (1992: 8-10), terdapat sepuluh aspek kritis yang perlu diperhatikan dalam memahami budaya organisasi, yaitu :

- a. Perilaku yang menjadi kebiasaan (observed behavioral regularities when people interact)
- b. Norma-norma organisasi (group norms)
- c. Nilai-nilai yang diyakini (espoused values)
- d. Aturan formal (formal philosophy)
- e. Aturan main (rules of the game)
- f. Iklim organisasi (Climate)
- g. Keterampilan khusus (embedded skills)
- h. Kebiasaan berfikir, pola kejiwaan

- i. Pemahaman bersama shared (meanings)
- j. Simbol-simbol fisik (“root metaphors” or integrating symbols)

Schein (1992:16-27) mengatakan budaya dapat dianalisis ke dalam beberapa tingkatan yang berbeda, yang digambarkan dengan tiga tingkatan budaya yaitu:



Gambar 1: Tingkatan-tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1998 : 601) fungsi budaya organisasi adalah:

- a. Mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Memberikan rasa identitas diri anggota organisasi.
- c. Mempermudah munculnya komitmen pada kepentingan yang lebih luas.
- d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Menjadi mekanisme pembuat makna dan pengendalian yang memandu serta membentuk sikap atau perilaku karyawan.

Schein (1992) menyatakan sebagai sekumpulan asumsi-asumsi mendasar, budaya organisasi tentang apa yang harus diperhatikan, makna dari segala sesuatu yang

harus dicapai, bagaimana seharusnya reaksi dan tindakan yang diambil dalam situasi-situasi tertentu.

3. Lingkungan Kerja

Menurut Tjokrowinoto (1995:8) suatu organisasi bukan merupakan sistem yang tertutup melainkan organisasi akan selalu berinteraksi dengan lingkungan, di lain pihak akan selalu dipaksa untuk memberikan tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya. Definisi yang diberikan Churman seperti yang dikutip Hammer dan Organ (dalam Indrajaya, 2002:201) berbunyi: “*The environmental of an organization is composed to those variables that efect the performance of the organization, but over which the organization has little or no direct control*” (Lingkungan suatu organisasi terdiri dari beberapa variabel yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi suatu organisasi, tetapi orang itu sendiri sedikit atau malah tidak dapat mempengaruhi lingkungan tersebut).

Atmosoeprapto (2001:11-19) mengemukakan kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, yaitu :

- a. Faktor eksternal terdiri dari : faktor politik, faktor ekonomi, dan faktor sosial.
- b. Faktor internag terdiri dari : tujuan organisasi; struktur organisasi; sumber daya manusia; dan budaya organisasi.

Duncan dalam Steers (1984:104) menyatakan ketidak pastian lingkungan dpaat disebabkan oleh tiga kondisi yaitu:

- a. Kurangnya informasi mengenai faktor lingkungan yang bertalian dengan situasi khusus pengambilan keputusan organisasi.
- b. Ketidakmampuan untuk secara tepat menetapkan kemungkinan mengenai cara faktor-faktor lingkungan itu mempengaruhi

keberhasilan atau kegagalan sebuah unit penentu dalam melaksanakan fungsinya.

- c. Kurang informasi mengenai kerugian yang harus dipikul akibat keputusan atau langkah yang keliru.

Steers (1984:115) mengatakan pengaruh lingkungan atas keberhasilan organisasi memperlihatkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama yang ditemukan secara cukup konsisten yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi terhadap keadaan lingkungan; dan pengertian rasionalitas dalam tindakan organisasi.

4. Motivasi

Menurut Stoner dkk (1996:134) motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi dan memotivasi berkaitan dengan sejumlah tingkah laku manusia yang disadari diantara dua kutub, yaitu: (1) gerakan refleks, seperti bersin atau getaran kelopak mata; (2) kebiasaan yang dipelajari, seperti gaya tulisan tangan.

Menurut Robbins (2003:208) motivasi kerja adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha mencapai suatu tujuan. Robbins (2001:184) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.

Menurut Nawawi (1998:359) fungsi motivasi bagi manusia adalah:

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan

memperkuat suatu motivasi akan memperlemah motivasi yang lain maka seseorang hanya akan melakukan suatu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas. Setiap orang hanya akan memilih dan berusaha mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya

Motivasi kerja dapat dibedakan atas dua bentuk, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dalam Robbins (2001:167) teori motivasi terdiri dari:

- a. Teori Kebutuhan (need) dari Abraham Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya. Kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan spiritual. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Maslow menengahkan tingkat kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status dan kebutuhan aktualisasi diri.

- b. Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg.

Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam kerja, yaitu:

- 1) Faktor yang dapat memotivasi (motivator). Faktor ini antara lain faktor prestasi (achievement), faktor pengakuan

atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri.

- 2) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (Hygiene factors). Faktor ini dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, dan proses administrasi di organisasi.

c. Teori Prestasi (Achievement) dari David McClelland.

Teori ini mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk dalam bekerja. Kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan teori Maslow, maka motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan atas status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seorang pekerja melakukan kegiatan belajar agar menguasai keterampilan, keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Bila dihubungkan dengan teori dua faktor, maka prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivator) dalam melaksanakan pekerjaan.

d. Teori Penguatan (Reinforcement)

Teori ini banyak digunakan dan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran” (law of Effect) yang mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Penguatan (reinforcement) berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat bersifat non material. Ganjaran berarti

pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut ‘teori insentif’.

e. Teori Harapan (Ekspektasi)

Konsep ini berhubungan dengan motivasi (Handoko, 1995:263), dimana individu diperkirakan akan menjadi pelaksana dengan prestasi tinggi bila 1) suatu kemungkinan (probabilitas) tinggi bahwa usaha-usaha akan mengarah ke prestasi tinggi, 2) suatu probabilitas tinggi bahwa prestasi tinggi akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan, dan 3) hasil-hasil tersebut akan menjadi (pada keadaan keseimbangan) penarik efektif. Motivasi akan mencapai titik tertinggi apabila individu berperilaku (dalam Lawler & Porter, 1997)

- 1) Individu percaya bahwa perilaku akan mengarah pada hasil (performance-autcome expectancy).
- 2) Individu percaya bahwa hasil ini memberi nilai positif baginya (valence).
- 3) Individu percaya bahwa dia mampu mencapai tingkat yang diinginkan (effort-performance expectancy)

5. Disiplin Kerja

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari kata Latin “diciplina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat (Moekijat, 1984). Kedidiplinan juga salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal (Fathoni, 2006 : 126).

Menurut Nitisemito (1988) disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Hal ini sebagaimana dikemukakan

oleh Robbins (1982) disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Hasibuan dalam Indayanto (2006:16) menjelaskan disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Davis dalam Mangkunegara (2001:129) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Atmosoedirdjo (1976:64) mengembangkan tentang pengertian disiplin dan aspek disiplin sebagai berikut “Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pengendalian yang erat hubungannya dengan rasionalisme dan oleh karena itu merupakan suatu ketaatan atau pengendalian diri yang rasional, sadar penuh, tidak memakai perasaan sehingga tidak emosional”.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan (Fathoni, 2008:127)

Perilaku karyawan yang tidak disiplin, menurut Gibson dan Donnely (1989:188) dapat diekspresikan dalam beberapa hal, yaitu: keabsenan, kelambanan, meninggalkan tempat kerja, mengulangi prestasi buruk, mencuri, tidur ketika bekerja, berkelahi, mengancam pimpinan, melanggar aturan dan kebijaksanaan keselamatan kerja, pembangkangan perintah, melakukan pelanggaran secara tidak wajar, memperlambat pekerjaan, menolak kerja lembur, menolak kerja sama dengan rekan, memiliki dan menggunakan obat-obatan ketika bekerja, merusak peralatan menggunakan bahasa atau kata-kata kotor, dan pemogokan secara ilegal.

Siagian (1995:305) menyatakan “Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya”. Pendapat-pendapat tersebut didukung oleh Nitisemito (1996:118) bahwa “Kedisiplinan diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja pegawai adalah persepsi pegawai terhadap sikap pribadi pegawai dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja di perusahaan / organisasi tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain atau lingkungannya (Indajanto, 2006:19).

Disiplin merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang merupakan kunci terwujudnya tujuan sehingga dianggap penting sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal (Sedermayanti dalam Indajanto, 2006:19). Indajanto menuliskan bahwa melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut tetap perlu dilakukan.

Menurut Nitisemito dalam Indajanto (2006:20) faktor yang menunjang kedisiplinan ada lima, yaitu: kesejahteraan, sanksi hukman, ketegasan pimpinan, kemampuan karyawan, dan teladan pimpinan. Sementara Moenir dalam Indayanto (2006:20) menyatakan pada dasarnya dalam hal disiplin, apapun penyebabnya terdapat tiga

faktor yang berfungsi menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin, antara lain kesadaran, keteladanan dan adanya keketataan pengaturan. Kesadaran merupakan faktor utama, sedangkan keteladanan dan keketataan pengaturan merupakan penyerta dan penganut faktor lama tersebut.

6. Kinerja (Performance)

Istilah kinerja atau prestasi kerja sebenarnya pengalihbahasaan dari kata Inggris "performance". Ruky (2002) memberikan tiga arti kata performance yaitu:

- a. Prestasi yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya tentang mobil yang sangat cepat.
- b. Pertunjukan yang biasanya digunakan dalam kalimat "Folk Dance Performance" atau "Pertunjukan Tari-tarian Rakyat,
- c. "Pelaksanaan Tugas" misalnya dalam kalimat ini "In performing his/her duties".

Benardin dan Russel yang diikuti Ruky (2002) memberikan definisi tentang performance sebagai berikut : "performance is defined as the record of out-comes produced on a specified joint function or activity during a specified time period" (Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

As'ad (1995:47) menyimpulkan prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Soeprihanto (2007) mengatakan kinerja adalah hasil kerja seseorang tenaga kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria

yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan oleh pekerjaan itu sendiri dalam jangka tertentu.

Perilaku kerja yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kerja ada dua, yaitu: 1) faktor dari dalam diri individu, seperti keterampilan dan upaya yang dimiliki, dan 2) faktor dari luar diri individu seperti keadaan ekonomi, kebijakan pemerintah, perubahan kurikulum, dan sebagainya. Kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu: motivasi, kemampuan dan ketepatan penugasan.

Menurut Handoko (2001:135-137) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan-keputusan penempatan
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karier
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses Staffing
- g. Ketidak-akuratan informasional
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Tantangan-tantangan eksternal

Menurut Dessler (1998:2) penilaian kerja didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi:

- a. Penetapan standar kinerja.

- b. Penilaian kinerja absolut karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini.
- c. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan etos kerja yang rendah atau meningkatkan kinerja.

Soeprihanto (2000:7) memberikan definisi penilaian kinerja karyawan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat/dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan karyawan, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan yang dijabatnya.

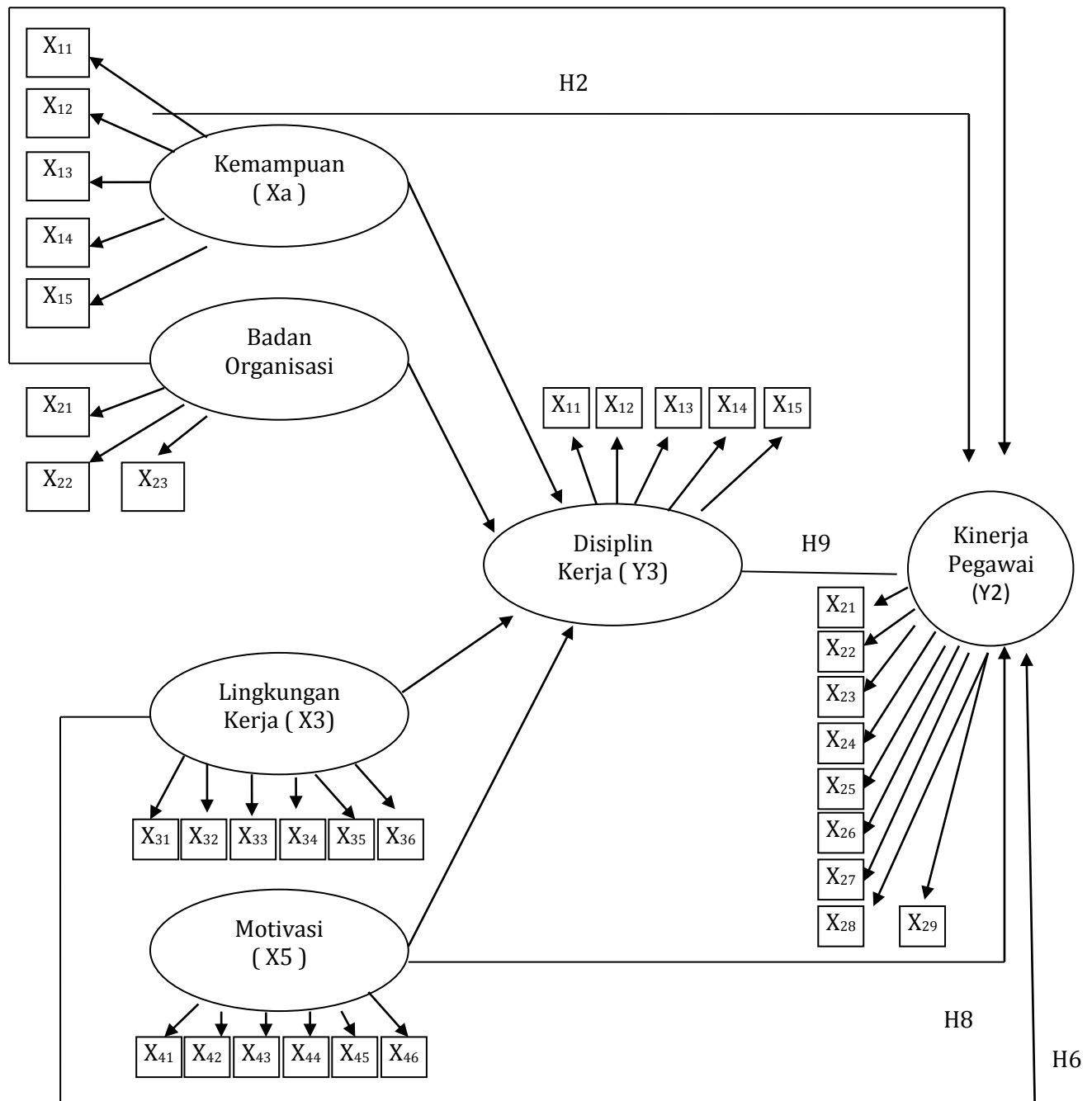
Nawawi (1998:236-237) memberikan definisi penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi atau perusahaan.

Penilaian kinerja bertujuan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Manfaat penilaian kinerja, Handoko (1999:135-137) menyatakan perbaikan prestasi kerja atau kinerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses staffing, melihat ketidakakuratan informasional, mendeteksi kesalahan-kesalahandesain pekerjaan, menjamin kesempatan kerja yang adil, melihat tantangan-tantangan eksternal. Menurut Dessler (1998:20-21) penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan adalah: tidak adanya standar, efek halo; kecenderungan sentral; terlalu longgar atau terlalu ketat; dan prasangka.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESISI

1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelusuran teori dan hasil penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual ini sebagai berikut :



Berdasarkan kerangka konseptual maka dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara langsung oleh disiplin kerja, disiplin kerja itu sendiri dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi juga tidak secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai tetapi melalui variabel disiplin kerja sehingga disiplin kerja berperan sebagai

variabel antara (Intervening variable), dengan demikian kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi terlebih dahulu membentuk disiplin kerja selanjutnya variabel disiplin kerja ini mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

- a. Ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- b. Ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- c. Ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- d. Ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- e. Ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- f. Ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- g. Ada pengaruh variabel motivasi terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- h. Ada pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
- i. Ada pengaruh signifikan variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja

pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, yaitu metode pengumpulan data primer yang diperoleh langsung dari aslinya melalui kuesioner. Metode penelitian ini memerlukan kontak antara peneliti dengan subyek peneliti dalam hal ini responden. Proses penelitian dengan menggunakan metode ini dapat langsung memanfaatkan pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah dengan Status sebagai Pegawai Negeri Sipil yang berjumlah 204 pegawai. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan Metode Slovin (Umar, 2001). Jumlah populasi pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah sebesar 204 orang dan presisi yang diinginkan adalah 95% (atau tingkat kesalahan yang bisa ditoleransi adalah 5%), maka jumlah sampel minimum yang harus diambil sebesar 135 orang.

3. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan awal Desember 2010 sampai akhir Februari 2011. Populasi mencakup keseluruhan responden yang terdapat pada kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

4. Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel

4.1 Identifikasi Variabel

Variabel eksogen meliputi: kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi. Sedangkan variabel endogen meliputi: disiplin kerja dan kinerja pegawai.

4.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi dan disiplin kerja, serta kinerja pegawai yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (X1) adalah yang dapat memiliki dampak yang mendalam dan tidak biasa terhadap para bawahan atau pegawainya dimana para pegawai menerima pemimpinnya tanpa mempertanyakan lagi dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai kinerja tinggi.
- b. Budaya Organisasi (X2) adalah suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi.
- c. Lingkungan Kerja (X3) adalah dukungan eksternal dan internal dalam rangka peningkatan dan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemerintahan Kabupaten.
- d. Motivasi (X4) adalah konsep yang digunakan untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan yang muncul dari dalam diri individu, yang akhirnya menggerakkan atau menggerakkan perilaku individu yang bersangkutan.
- e. Disiplin kerja (Y) adalah sikap pegawai yang berniat mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan.
- f. Kinerja pegawai (Y2) adalah rata-rata hasil penilaian yang dilakukan oleh pegawai pada posisi tertentu terhadap kinerja masing-

masing pegawai pada waktu tertentu dan telah disepakati bersama.

5. Batasan Penelitian

Penelitian ini ditekankan pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

6. Instrumen Penelitian dan Alat Ukur

Alat atau instrument pengumpulan data yang digunakan adalah daftar pertanyaan atau kuesioner. Pengukuran masing-masing variabel dilakukan dalam bentuk skoring menurut skala Likert, dengan menggunakan 5 skala penilaian, dimana skala 1 menunjukkan nilai terendah dan skala 5 menunjukkan nilai tertinggi.

7. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurannya. Suatu instrumen pengukur memiliki validitas apabila instrumen tersebut mampu menjalankan fungsi ukurannya dan memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi product moment (r) dengan bantuan program komputer.

Pengujian reliabilitas didasarkan nilai Alpha cronbach (α) lebih besar dari 0,60 maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliabel untuk dipakai sebagai masukan (input) dalam proses penganalisis data guna menguji hipotesis penelitian (Maholtra, 1996:305).

8. Teknik Analisis Data

Berdasarkan kerangka konseptual dan rancangan penelitian, maka penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM

(Structural Equation Modelting) atau Model Persamaan Struktural. Model Persamaan Struktural merupakan teknik-teknik statistik yang memungkinkan untuk menguji suatu rangkain hubungan yang relatif rumit dan simultan (Ferdinand, 2002:6)

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik responden

Koesioner yang diberikan kepada responden berjumlah 135 eksemplar. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 135, semuanya mengembalikan kuesioner dan mengisinya dengan lengkap. Responden yang tersebar di 5 (lima) bagian, yaitu bagian Polisi Pamong Praja, Bagian Kepagawiaan, Bagian Umum, Bagian Sosial dan Bagian Kesbanglinmas.

2. Jumlah responden berdsarkan jenis Kelamin

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam studi ini berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel. 1
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1.	Laki-laki	87	65
2.	Perempuan	48	35
		135	100 %

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagian besar laki-laki (65%), dan selebihnya sebesar 35% adalah perempuan.

3. Jumlah responden berdasarkan umur

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berdasarkan umur daapt dilihat

Tabel. 2
Jumlah Responden Bersarkan Umur

NO	Umur (Tahun)	Frekuensi	%
1.	≤ 25	35	25,25
2.	26 – 30	46	37,25
3.	31 – 40	28	20,90
4.	41 – 50	18	11,85
5.	51 – 60	8	2,75
	Total	135	100

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini paling banyak berusia 26 s.d 30 Tahun (37 %).

4. Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	%
1.	SMA	35	25,90
2.	Diploma	30	22,25
3.	S-1	47	34,90
4.	S-2	23	16,95
5.	S-3	0	0
	Total	135	100

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini paling banyak pendidikan S-1 (34,90%).

Uji Validasi Instrumen

Tabel 4
Uji Validasi Instrumen Variabel Kepemimpinan (X1)

Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X1.1.	0,6411	Valid
X1.2.	0,5904	Valid
X1.3.	0,6471	Valid

X1.4.	0,6120	Valid
X1.5.	0,6000	Valid
X1.6.	0,5729	Valid

Nilai validasi instrumen indikator X1.1. sampai dengan X1.6. adalah 0,30, berarti keseluruhan instrumen indikator sudah valid. Dengan nilai tersebut dapat dinyatakan keenam instrumen variabel indikator benar-benar mampu mengukur variabel latent kepemimpinan.

Tabel 5
Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X2.1.	0,8417	Valid
X2.2.	0,8485	Valid
X3.3.	0,8186	Valid

Nilai validitas instrumen indikator X2.1. sampai dengan X2.3 adalah nilai besar dari 0,30 berarti keseluruhan instrumen indikator sudah valid. Dengan nilai tersebut dapat dinyatakan ketiga instrumen variabel indikator benar – benar mampu mengukur variabel latent budaya organisasi.

Tabel 6
Uji Validitas Instrumen Variabel Lingkungan Kerja (X3)

Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X3.1.	0,9376	Valid
X3.2.	0,7468	Valid
X3.3.	0,7763	Valid
X3.4.	0,8903	Valid
X3.5.	0,6841	Valid
X3.6.	0,7295	Valid

Nilai validitas instrumen indikator X3.1 sampai dengan X3.6 adalah lebih besar dari 0,30 berarti nilai keseluruhan instrumen indikator valid. Artinya keenam instrumen variabel indikator mampu untuk mengukur variabel latent Lingkungan Kerja.

Tabel 7
Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi (X4)

Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
X4.1.	0,9758	Valid
X4.2.	0,8594	Valid
X4.3.	0,9192	Valid
X4.4.	0,8542	Valid
X4.5.	0,9273	Valid
X4.6.	0,8883	Valid

Nilai validasi instrumen indikator X4.1 sampai dengan X4.6 lebih besar dari 0,30 berarti nilai keseluruhan instrumen indikator valid. Artinya keenam instrumen variabel indikator mampu untuk mengukur variabel latent motivasi.

Tabel 8
Uji Validitas Instrumen Variabel Disiplin Kerja (Y1)

Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
Y1.1.	0,9453	Valid
Y1.2.	0,9353	Valid
Y1.3.	0,9541	Valid
Y1.4.	0,8845	Valid
Y1.5.	0,9070	Valid

Nilai validitas instrumen indikator Y1.1 sampai dengan Y1.5 adalah lebih besar dari 0,30 berarti keseluruhan instrumen indikator valid. Artinya kelima instrumen variabel mampu untuk mengukur variabel latent disiplin kerja.

Tabel 9
Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Indikator	Corrected Item Total Correlation	Keterangan
Y2.1.	0,9794	Valid
Y2.2.	0,9282	Valid
Y2.3.	0,9208	Valid
Y2.4.	0,9586	Valid
Y2.5.	0,9109	Valid
Y2.6.	0,9344	Valid

Y2.7.	0,9760	Valid
Y2.8.	0,9089	Valid
Y2.9.	0,9688	Valid

Nilai validitas instrumen indikator Y2.1 sampai dengan Y2.9 adalah lebih besar dari 0,30 berarti keseluruhan instrument indikator valid. Artinya kesembilan instrument variabel indikator mampu untuk mengatut variabel latent kinerja pegawai.

Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen dalam studi ini diperiksa dengan menggunakan metode alpha cronbach (α) yang dilakukan dengan bantuan komputer. Jika nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,30 maka data studi dianggap cukup baik dan reliabel untuk digunakan sebagai input dan proses analisis data guna menguji hipotesis studi (Malhotra : 1999). Hasil uji reliabilitas tiap-tiap variabel laten dapat dilihat pada tabel 10.

Tabel 10
Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Alpha	Keterangan
X1	0,8356	Reliabel
X2	0,9176	Reliabel
X3	0,9283	Reliabel
X4	0,9705	Reliabel
Y1	0,9744	Reliabel
Y2	0,9879	Reliabel

Nilai reliabilitas variabel – variabel latent : kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), Motivasi (X4), disiplin kerja (Y1), dan kinerja pegawai (Y2) lebih besar dari 0,30 berarti seluruh variabel adalah reliabel.

Evaluasi Kriteria goodness of fit index

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit.

Tabel 11
Uji Reliabilitas Instrumen

Goodness of fit index	Hasl Analisis	Cut Off Value	Evaluasi Model
Chi-square	-	Diharapkan kecil	-

Probability	0,065	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,056	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,974	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0,965	$\geq 0,90$	Baik
CMIN/DF	1,365	$\leq 2,00$ atau $\leq 3,00$	Baik
TLI	0,968	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0,067	$\geq 0,95$	Marjinal

Berdasarkan tabel data 11 dapat disajikan pengujian model sebagai berikut :

a. Ch-square

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai chi-square, maka sebuah model semakin baik dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value $p > 0,05$ atau $p < 0,10$.

b. Probability

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai probabilitas $> 0,05$. Karena nilai probabilitasnya sebesar 0,065, maka sebuah model ini baik.

c. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation).

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai RMSEA $< 0,08$. Karena nilai RMSEA dalam model ini sebesar 0,056, maka model ini baik.

d. GFI (Goodness of Fit Index)

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai GFI $> 0,90$. Karena nilai GFI dalam model ini sebesar 0,974, maka model ini baik.

e. AGFI (Adjusted goodness of Fit Index).

Model ini dipandang baik atau memuaskan jika nilai AGFI $> 0,90$ (Hair et.al,1995; Hulland et al., : 1996). Karena nilai AGFI dalam model ini sebesar 0,965, maka model ini baik.

f. CMIN/DF

CMIN/DF adalah the minimum sample index discrepancy yang dibagi dengan degrees of freedom. Model ini dipandang baik atau Fit antara model dengan data, jika

nilai $CMIN/DF < 2,00$ atau bahkan kadang kurang dari 3,00 (Arbuckle : 1997 dalam Ferdinand : 2006. Karena dalam model ini nilai $CMIN/DF$ sebesar 1,365, maka model ini baik.

g. TLI (Tucker Lewis Index)

TLI merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap baseline. Sebuah model dikatakan fit jika nilai $TLI > 0,95$ (Hair et al., :1995) atau mendekati 1 (satu) mengindikasikan a very good fit. Karena dalam model ini nilai TLI sebesar 0,968 maka model ini baik.

h. CFI (Comparative Fit Index)

Sebuah model dikatakan fit jika nilai CFI mendekati 1 (satu) atau disebut sebagai memiliki tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle :1997). Nilai CFI yang direkomendasikan sebesar $\geq 0,95$. Karena model ini nilai CFI sebesar 0,067, maka model ini baik.

Uji hipotesis

Uji hipotesis dalam studi ini dilakukan pengujian signifikansi. Uji signifikansi dimaksudkan untuk menguji tingkat keeratan hubungan antara variabel latent dengan variabel latent lainnya. Keeratan hubungan antarvariabel tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai Propability (P value). Jika nilai P sama atau lebih kecil dari 0,05 maka hubungan kausalitas tersebut signifikan. Untuk mengetahui signifikan positif atau negatif dilakukan dengan mengamati nilai estimate. Jika nilai estimate minus (-), maka ini berarti signifikansinya negatif, begitu juga sebaliknya. Nilai p dan nilai estimate dari tiap-tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12
Uji Reliabilitas Instrumen

Hipotesis	Estimate	SE	CR	P	Keterangan
$Y_1 \leftarrow X_1$	0,065	0,083	0,782	0,004	Signifikan
$Y_2 \leftarrow X_1$	-0,008	0,092	-0,085	0,932	Tidak Signifikan

$Y_1 \leftarrow X_2$	0,060	0,078	0,767	0,003	Signifikan
$Y_1 \leftarrow X_2$	0,042	0,087	0,476	0,002	Signifikan
$Y_2 \leftarrow X_2$	0,123	0,101	1,211	0,006	Signifikan
$Y_1 \leftarrow X_3$	-0,041	0,113	-0,362	0,718	Tidak Signifikan
$Y_1 \leftarrow X_4$	0,083	0,085	0,986	0,004	Signifikan
$Y_2 \leftarrow X_4$	0,151	0,095	1,594	0,001	Signifikan
$Y_2 \leftarrow Y_1$	0,025	0,109	0,224	0,022	Signifikan

Dengan memperhatikan Tabel 12, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : Ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P Value) hubungan kausalitas antara variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja sebesar 0,004. Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H1 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah”.
2. H2 : Ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,932. Nilai P tersebut lebih besar dari 0,05. Ini berarti bahwa

hubungan kausalitas antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai tidak signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menolak H2 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

3. H3 : Ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variable disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi sebesar 0,003. Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel budaya organisasi terhadap variabel disiplin kerja signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H3 yang menyatakan “ada pengaruh pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah”.
4. H4 : Ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variable kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kerja pegawai sebesar 0,002. Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H4 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap

variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

5. H5 : Ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variable disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel disiplin kerja sebesar 0,006. Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel disiplin kerja signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H5 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel disiplin kerja pegawai kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
6. H6 : Ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variable kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P Value) hubungan kausalitas antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,718. Nilai P lebih besar dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai tidak signifikan signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menolak H6 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
7. H7 : Ada pengaruh Signifikan variabel motivasi terhadap disiplin kerja pegawai

pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P value) hubungan kausalitas antara variabel motivasi terhadap variabel disiplin kerja sebesar 0,004. Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel disiplin kerja terhadap variabel motivasi signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H7 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap variabel disiplin kerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

8. H8 : Ada pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P Value) hubungan kausalitas antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,001. Nilai P tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H8 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.”.
9. H9 : Ada pengaruh signifikan variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Nilai P (P Value) hubungan kausalitas antara variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,022. Nilai P tersebut

lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hubungan kausalitas antara variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai signifikan. Dengan demikian ada alasan yang kuat untuk menerima H9 yang menyatakan “ada pengaruh signifikan variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah”.

PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji signifikansi. Pembahasan hasil uji signifikansi memberikan informasi tentang tingkat keeratan hubungan antara variabel latent terhadap variabel latent lainnya. Tingkat keeratan hubungan tersebut dinyatakan dengan tinggi rendahnya nilai p (bobot signifikansi). Jika P value < 0,05 berarti hubungan antara variabel latent terhadap variabel latent lainnya signifikan. Jadi ada alasan untuk menerima hipotesis 1 (H1) dan menolak hipotesis 0 (nol). Demikian pula sebaliknya. Untuk menetapkan apakah hubungan tersebut bersifat positif atau negatif, dapat dinyatakan berdasarkan positif atau negatifnya bobot nilai estimate-nya. Jika bobot nilai estimate negatif berarti hubungan signifikan. Demikian juga sebaliknya. Jika nilai bobot estimate positif berarti hubungan bersifat positif. Tabel 13 menyajikan rangkuman hasil pengujian hipotesis.

Tabel 13
Uji Reliabilitas Instrumen

No	Hipotesis	Hasil Uji
1	Ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, p=0,004
2	Ada pengaruh signifikan variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja	Ditolak, p=0,923

	pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	
3	Ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, P=0,003
4	Ada pengaruh signifikan variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, P=0,002
5	Ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, p=0,006
6	Ada pengaruh signifikan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Ditolak, p=0,718
7	Ada pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, P=0,004
8	Ada pengaruh signifikan variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, P=0,001
9	Ada pengaruh signifikan variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.	Diterima, P=0,002

- **Sumber : Data primer diolah penulis (2011)**

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja

Hasil pengolahan data memberikan informasi bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja.

Penelitian ini mendukung teori Gibson” dkk (1997:5) yang menyatakan kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Jadi logis jika pemimpin yang kuat dan mampu menggunakan gaya kepemimpinannya mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Pemimpin di Kabupaten Barito Utara termasuk pemimpin yang kuat, pemimpin yang mampu mempengaruhi dan mendisiplinkan bawahannya dengan sangat baik. Hasil analisis deskriptif, lebih dari 75% responden menyatakan pemimpin mampu dan sangat mampu pada seluruh indikator kepemimpinan. Hasil penelitian ini relevan dengan teori Robbins (1983:39): “kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan”. Penelitian ini sesuai dengan teori Stogdill (1996:212) yang menyatakan “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan”. Siagian (1996:76) menyatakan: “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama”. Penelitian ini sesuai dengan teori Ivancevich (1995:187) yang menyatakan: “kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi baik secara individu maupun kelompok ke arah pencapaian tujuan”.

2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil pengolahan data memberikan informasi bahwa kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap motivasi, berarti semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam memahami visi dan misi organisasi

kepada pegawai; semakin baik penanaman rasa Identitas diri anggota organisasi. Semakin baik kemampuan memunculkan komitmen; semakin tinggi kemampuan melahirkan inspirasi pada pegawai, dan semakin tinggi kemampuan meningkatkan kesadaran pegawai terhadap masalah pekerjaan, maka secara tidak langsung semakin tinggi pula hasil pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan; pegawai semakin dapat bekerja secara tim; pegawai semakin bersedia untuk lembur; hasil kerja pegawai semakin sesuai dengan standar yang ada; pegawai semakin bisa mengarahkan, memimpin dan mengembangkan pegawai/bawahannya; semakin bisa menentukan tujuan, kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan pekerjaan; pegawai semakin merasa senang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan; pegawai selalu bekerja sampai dengan selesai; dan semakin bersemangat untuk menghasilkan yang terbaik.

Hasil penelitian ini tidak berbeda dengan hasil penelitian Suardana (2005) yang menyatakan variabel kepemimpinan tidak dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Widagdo (2006) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak langsung, melainkan melalui budaya organisasi.

3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja

Hasil pengolahan data dalam studi ini memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, berarti jika perilaku pegawai semakin sesuai dengan budaya Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah; pegawai semakin berpegang pada nilai-nilai tertentu yang dicanangkan; dan semakin

adanya asumsi-asumsi dasar yang dipegang teguh seluruh pegawai dan menjadi panduan dalam melakukan aktivitas pegawai, maka semakin tinggi pula kepatuhan terhadap penggunaan jam kerja; semakin tinggi pula ketaatan pegawai terhadap peraturan kantor, semakin bersedia hadir ke kantor selama jam kerja walaupun tanpa pengawasan; bekerja semakin sungguh-sungguh; dan menyelesaikan pekerjaan semakintepat waktu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Schein (1991) yang menyatakan: ...that leaders do is create and manage culture...., artinya seorang pemimpin itu menciptakan dan sekaligus mengelola budaya.

4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil pengolahan memberikan informasi bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian Nurhayati (2006) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur UPTD Sidoarjo. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan Widagdo (2006) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini relevan dengan teori Schein (1992:12) yang menyatakan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, dan pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi. Hasil penelitian ini relevan dengan definisi budaya yang dikemukakan Susanto (1997:3), budaya adalah nilai-nilai yang menjadi pola sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang

ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

5. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja

Hasil pengolahan data memberikan informasi bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Hasil penelitian ini relevan dengan teori 1) Tjokrowinoto (1995:8) yang menyatakan suatu “organisasi bukanlah merupakan suatu sisten yang tertutup melainkan organisasi tersebut akan selalu berinteraksi dengan lingkungan, di lain pihak akan selalu dipaksa untuk memberikan tanggapan atas rangsangan yang berasal dari lingkungannya”, 2) Churman seperti yang dikutip oleh Hammer dan Organ (dalam Indrajaya, 2002:201) yang menyatakan: “The environmental of an organization is composed to those variables that affect the performance of the organization, but over which the organization has little or no direct control” Lingkungan suatu organisasi terdiri dari beberapa variabel yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi suatu organisasi, tetapi orang itu sendiri sedikit atau malah tidak dapat mempengaruhi lingkungan tersebut; 3) Atmosoeprato (2001:11-19) yang menyatakan “kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal”. Hasil penelitian ini lingkungan kerja berpengaruh pada disiplin kerja dan disiplin mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan lingkungan kerjanya kondusif, lingkungan geografis yang mendukung dan perlengkapan kerja juga bagus, maka pegawai bisa bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga kinerjanya tinggi. Kinerja pegawai tinggi ini dibuktikan dengan hasil analisis deskriptif yang menyatakan sebagian besar responden atau 75% responden menyatakan kinerja mereka pada level di atas rata-rata dan jauh di atas rata-rata.

6. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil pengolahan data memberikan informasi bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, ini dimungkinkan bahwa meskipun lingkungan kerja tidak kondusif, lingkungan kerja tidak mendukung dan perlengkapan kerja juga tidak bagus, namun karena buday organisasi yang diciptakan oleh pemimpinnya kuat, maka pegawai tetap bekerja dengan baik sehingga bisa menghasilkan kinerja yang baik pula. Dalam penelitian ini, budaya organisasi memiliki signifikansi paling tinggi. Nilai p untuk variabel budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sebesar 0,002 dan 0,003 untuk variabel budaya organisasi pengaruhnya terhadap disiplin kerja. Hasil penelitian ini tidak relevan dengan teori Steers (1984 ; 115) yang menyatakan “pengaruh lingkungan atas keberhasilan organisasi memperlihatkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama yang ditemukan secara cukup konsisten, yaitu : 1) Tingkat keterdugaan keadaan lingkungan; 2) ketepatan persepsi terhadap keadaan lingkungan; dan 3) Pengertian rasionalisme dalam tindakan organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Nugroho (2008) yang menyatakan: 1) variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Z1); dan 2) variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel komitmen organisasi (X3). Dalam penelitian ini, lingkungan kerja tidak langsung berpengaruh kepada kinerja pegawai, namun berpengaruh kepada kepuasan dan komitmen, serta tidak langsung mengukur pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja diukur pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, namun hasilnya tidak signifikan.

7. Motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja

Hasil pengolahan data dalam penelitian ini memberikan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Hasil penelitian ini relevan dengan teori 1) Moekijat (1984) yang menyatakan “disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional; dan 2) Fathoni (2006) yang menyatakan “Kedisiplinan juga salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal”. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Djamaludin (2008) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya kontribusi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sangat besar, yaitu 0,933 atau 93,3%.

8. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

dalam penelitian ini motivasi dimaknai sebagai : tanggung jawab yang tinggi, kebebasan kreatif dan penghargaan bagi yang berprestasi; penyelesaian tugas yang menantang; dapat beraktualisasi diri dan berprestasi; mentaati aturan yang telah ditetapkan; dan pengembangan diri dalam organisasi, berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai p sebesar 0,001 yang berarti jauh dibawah 0,050 dan paling kecil dibanding nilai-nilai p lainnya, maka hasil penelitian ini mengisyaratkan bahwa jika pemimpin menghendaki pegawainya mencapai kinerja yang tinggi, maka yang paling disegarkan dikelola adalah motivasi pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nurhayati (2006) yang menyatakan terdapat pengaruh secara signifikan motivasi terhadap

kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur UPTD Sidoarjo. Kontribusi variabel motivasi dalam bentuk kinerja pegawai tergolong cukup tinggi. Besarnya koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,699 artinya variabel motivasi bersama variabel budaya organisasi berkontribusi membentuk kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur UPTD Sidoarjo sebesar 69,90%. Hasil penelitian ini relevan dengan teori-teori yang dikemukakan oleh: 1) siagian (2002:102) yang menyatakan motivasi merupakan “daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya”, 2) Stoner, dkk (1996:134) yang menyatakan motivasi adalah “karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekat tertentu”.

9. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil pengolahan data dalam studi ini memberikan informasi bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, ini sebuah fenomena yang logis. Semakin disiplin maka pegawai semakin bekerja dengan baik, semakin sesuai dengan standar, dan semakin efisien, sehingga logis kalau dampaknya kinerjanya baik. Pegawai yang disiplinnya tinggi dan berada di kantor sesuai dengan jam kerjanya maka mereka juga bisa bekerja maksimal. Pegawai yang disiplinnya tinggi akan mengikuti segala peraturan dengan senang hati. Hasil penelitian ini relevan dengan teori: 1) Davis dalam Mangkunegara (2001) yang menyatakan “disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi” dan 2) Atmosoedirjo (1976), yang menyatakan disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pengendalian yang erat hubungannya dengan rasionalisme, dan oleh

karena itu merupakan suatu ketaatan atau penengdalian diri yang rasional, sadar penuh, tidak memakai perasaan, sehingga tidak emosional. Merujuk pada teori-teori yang tersebut, sudah semestinya jika dengan disiplin kerja yang tinggi maka akan berdampak pada kinerja pegawai yang tinggi pula. Kondisi ini sebagaimana yang terjadi di Pemkab Barito Utara. Meskipun kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun melalui budaya organisasi yang kuat maka kinerja pegawai tergolong tinggi.

Implikasi

Hasil empiris dari penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya berpengaruh signifikan, baik terhadap disiplin kerja dan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan jika semakin tinggi pemahaman pemimpin terhadap visi dan misi, semakin mampu menanamkan rasa identitas, semakin mampu memunculkan komitmen, dan semakin mampu menginspirasi pegawai, maka tidak berdampak langsung terhadap kenaikan kinerja pada para pegawai. Apabila pemimpin menghendaki kinerja para pegawai tinggi, maka pemimpin harus paham visi dan misi organisasi, harus mampu memunculkan inspirasi para pegawainya, dan seterusnya. Pemimpin harus mengelola dengan baik budaya organisasi dan menciptakan disiplin pegawai, sehingga penelitian ini diharapkan memberi sumbangan secara teoritis bagi pengembangan ilmu.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai. Ini mengindikasikan nilai-nilai budaya organisasi semakin tinggi, maka dampak selanjutnya adalah adanya kenaikan disiplin kerja dan kinerja pegawai. Apabila motivasi dan kinerja diharapkan tinggi, maka pemimpin harus menciptakan dan mengelola

budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai budaya yang tinggi sehingga penelitian ini diharapkan memberi sumbangan secara teoritis bagi pengembangan ilmu dalam meningkatkan disiplin kerja dan kinerja para pegawai. Untuk meningkatkan atau membenahi disiplin kerja dan kinerja pegawai bisa dimulai dari peningkatan nilai-nilai budaya organisasi.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan dan budaya organisasi sama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai p untuk variabel kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja sebesar 0,004 dan untuk variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja nilai p -nya sebesar 0,003. Meskipun sama – sama signifikan terhadap disiplin kerja dan nilai p variabel budaya organisasi lebih kecil dan nilai p variabel kepemimpinan yang berarti variabel budaya organisasi lebih signifikan dibanding variabel kepemimpinan, namun karena budaya organisasi merupakan ciptaan pemimpin atau hasil pengelolaan atau rekayasa pemimpin, maka hasil penelitian ini diharapkan memberi sumbangan secara teoritis bagi pengembangan ilmu tentang kepemimpinan. Ini artinya kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam mengelola budaya organisasi, disiplin kerja, maupun kinerja pegawai. Dengan demikian temuan penelitian ini menghasilkan proporsi yang menyatakan “pemimpin (leader) adalah faktor penentu utama dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai”.

Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan budaya organisasi dan motivasi sama-sama berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai signifikan variabel motivasi lebih signifikan dibanding dengan nilai signifikansi variabel budaya organisasi. Nilai p variabel budaya organisasi sebesar 0,002 sedangkan nilai p variabel motivasi sebesar 0,001. Bahkan nilai p variabel motivasi paling kecil dibanding nilai-nilai p variabel yang lain maka dapat dinyatakan

variabel motivasi paling signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Menurut Stone, (1996) memotivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan mengenai “apa yang membuat orang bergerak”. Dalam konteks ini manajemen yang mempengaruhi tingkah laku adalah pemimpin. Sedangkan budaya organisasi merupakan hasil rekayasa atau hasil dari ciptaan pemimpin. Meskipun variabel motivasi paling signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, peran pemimpin paling utama. Dengan demikian temuan penelitian ini menghasilkan proposisi yang menyatakan “pemimpin adalah faktor penentu utama dalam menciptakan budaya organisasi”.

Implikasi lainnya adalah :

Pertama, kepemimpinan berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan jika pemimpin semakin tinggi pemahamannya terhadap visi dan misi, semakin mampu menanamkan rasa identitas, semakin mampu memunculkan komitmen, dan semakin mampu menginspirasi pegawai, maka dampak selanjutnya adanya kenaikan disiplin kerja dan kinerja para pegawai. Jadi dapat dikatakan apabila disiplin kerja dan kinerja para pegawai diharapkan semakin tinggi, maka pemimpin harus paham visi dan misi organisasi, harus mampu memunculkan inspirasi para pegawainya dan seterusnya. Penelitian ini diharapkan memberi sumbangan secara praktis kepada pemimpin, bahwa tinggi rendahnya disiplin kerja dan tinggi rendahnya kinerja pegawai sangat ditentukan oleh pemimpinnya. Disini pemimpin menjadi contoh, menjadi panutan, dan menjadi tauladan. Jika kinerja pemimpinnya baik, maka akan diikuti kinerja pegawai juga baik. Demikian pula sebaliknya.

Kedua, budaya organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa jika nilai-nilai budaya organisasi semakin tinggi, maka dampak selanjutnya adalah adanya

kenaikan disiplin kerja dan kinerja pada para pegawai. Apabila disiplin kerja dan kinerja para pegawai diharapkan tinggi, maka pemimpin harus menciptakan dan mengelola budaya organisasi yang memiliki nilai-nilai budaya yang tinggi. Penelitian ini diharapkan memberi sumbangan secara praktis bagi para pemimpin organisasi, bahwa tinggi rendahnya disiplin kerja dan tinggi rendahnya kinerja pegawai sangat ditentukan oleh budaya organisasinya. Jika pemimpin menghendaki motivasi pegawai tinggi dan kinerja pegawai juga tinggi, maka bisa dimulai dari atau bisa diberi perlakuan berupa budaya organisasi yang kuat atau budaya organisasi yang bernilai tinggi.

Ketiga, dari seluruh variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, variabel motivasi pengaruhnya paling signifikan. Ini dikuatkan dengan besarnya nilai p sebesar 0,001. Nilai p tersebut paling kecil dibanding dengan nilai-nilai p variabel lainnya. Nilai p tersebut jauh dibawah 0,050. Ini artinya diantara variabel yang lain yaitu disiplin kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja maupun kepemimpinan, variabel motivasi paling menentukan bentuk kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan memberi sumbangan secara praktis bagi para pemimpin organisasi, bahwa tinggi rendahnya nilai kinerja sangat ditentukan oleh motivasi. Jika pemimpin menghendaki kinerja pegawai juga tinggi, maka bisa dimulai dari atau bisa memberikan perlakuan berupa pemberian motivasi. Pemimpin bisa memulai dengan menciptakan atau merekayasa motivasi yang tinggi pada para pegawai.

Keterbatasan penelitian

Pertama, pengumpulan data atas semua variabel dalam penelitian ini yang meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai berdasarkan pada persepsi, yaitu persepsi para pegawai Pemkab Barito Utara dengan bantuan instrumen berupa kuesioner. Pengumpulan data atas variabel-variabel yang berdasarkan pada persepsi perlu

kehati-hatian dalam memanfaatkan model yang dihasilkan dalam penelitian ini.

Kedua, hasil penelitian ini masih belum mampu menjelaskan secara tuntas variabel-variabel yang mempengaruhi disiplin kerja dan kinerja pegawai. Variabel yang mempengaruhi disiplin kerja dan kinerja pegawai cukup banyak. Selain variabel-variabel yang telah diuraikan diatas masih ada beberapa variabel lain, misalnya beban kerja (stressor), masa kerja, jenis kelamin, serta pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian keterbatasan penelitian adalah belum mencakup seluruh variabel-variabel yang mempengaruhi disiplin kerja maupun kinerja pegawai.

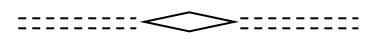
KESIMPULAN

Sesuai dengan permasalahan penelitian, hipotesis penelitian, hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya maka penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
2. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
3. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
4. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
5. Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
6. Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja

pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.

7. Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel disiplin kerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
8. Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.
9. Variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, M. Tatang (1995). Menyusun Rencana Penelitian, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Arikunto, Suharsimi (1993). Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M, (1995). Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty.
- Bacal. Robert (1999). Performance Management. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Baron dan Kenny (1986). The Relationship Between Personality Characteristic: Organizationl and Job Performance. Journal Apptied Psychology. 71, 2,366-373.
- Bogman, Robert dan Steven J. Taylor, (1993). Kualitatif Dasar-dasar Penelitian: Surabaya: Usaha Nasional.
- Bradford, David L. & Coheq Allan R, (2005). Managing For Excellence (Menjadi Manager Yang Sangat baik). Jakarta: Interaksara.
- Chia Y.M., (1995). Decentralization, Management Accounting System (MAS) Informasi Characteristic and Their Interaction Effect on Managerial Performance : A Singapore Study, Journal of Business Finance and Accounting, Sept : 811-830.
- Dessler, Gary, (1997). Managemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2. Jakarta: Prehallindo.
- Duke, K. Monica and Jeannie Sneed, (1999). A Research Model for Relation Individual Characteristic, Leadership, Organizational, Job Condition, Journal Applied Psychology, 92, 3, 326-333.
- Dwiyanto, Agus, (1995). Penelitian Kinerja Organisasi Publik. Makalah Seminar Sehari : Kinerja organisasi Sektor Publik, Kebijakan dan penerapannya, FISIPOL UGM, Yogyakarta.
- Feinsten, AH. (2000). A Sady of Relationship Between Job Satisfaction, Organization, Commitment Among Restorant Employeers. University of Nevada Las Vegas.
- Ferdinand, Augusty, (2002). Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen. Semarang: BP Undip Semarang.
- Ferdinand, Augusty, (2006). Metode Penelitian Manajemen. Semarang: BP Undip Semarang.
- Gibson L. James, dkk. (1997). Organisasi: Perilalat, struktur, proses. Jilid 2. Jakarta: bina Aksara.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, (1996). Perilaku, Struktur dan Proses. Jakarta: Bina Aksara Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, (2000). Perilaku Keorganisasian. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Gomes, Faustino Cardoso, (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Harsey, P dan Ken Blanchard, (1992). Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia , Alih Bahasa Agus Bhauna. Jakarta: Erlangga.
- Hick, Deborah, (2000). Climate for Diversity and ifs Effect on career and organizational Attitudes and perceptions, personel Review, vol. 29 No. 3,pp324-345, MCB University Press, Manchester, UK.
- Indrajaya I, Adam, (2002). Perilaku Organisasi. Semarang: Sinar Baru Algensindo.
- Istijanto, (2005). Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Kaiser, H.F., dan J. Rice, (1974). Little Jiffy, Mark IV, Educational and Psychological Measurement, Vol 34, No. 1 (Spring), III-II7.
- Kartini, Kartono, (2004).Pemimpin don Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grapindo Persada.
- Kay, David dan Hinds, Roger, (2004). Panduan Praktis Memotivasi. Jakarta: Gramedia.
- Keith Davis & John W. Newstrom, (1993). Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Kumorotomo, Wahyudi dan Subando Agus Margono, (1998). Sistem Informasi Manajemen Dalam Organisasi Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lako, Andreas, (2004). Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi. Yogyakarta : Amara Books.
- Liden, Robert C. (2001). Managing Individual Performance in Work Groups. Human

- Resorces Management, 2001, Vol 40, No. 1, pp. 63-72, John Willey, USA.
- Mangkunegoro, A.A. Anwar Prabu, (2005). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama.
- Mary, o'hEocha, (2000). A Study of The Influence of Company Culture, Communication and Employee Attitudes on the use of 58s for Environmental Management at Cooke Brothers Ltd, Tlte TQM Magazine, Vol. 12 – Number 5, Birmingham, UK.
- Mulyanto, (2000). Pengaruh Faktor Motivasi Kerja dan Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Keuangan Sekretariat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Thesis, Magister Manajemen, UGM, Yogyakarta.
- Nasution, S, (1990). Metode Penelitian Naturolistik Kualitatif. Bandung: Tarsito.
- Nawawi, Hadari, (1990). Metode Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nunally, J.C., (1978). Psychometric Theory. New York: Mc-Graw-Hill.
- Rachmad J., (1985). Metode Penelitian Komunikasi. Bandung: ITB.
- Robbins P. Stephen, (2003). Perilaku Organisasi Jilid I. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Roesmidi, (1998). Implikasi Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Staf Pemda Tingkat II Cilacap, Thesis, Magister Manajemen, UGM, Yogyakarta.
- Rosidi, (2000). Partisipasi Dalam Pengangguran dan Prestasi Manajer Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant, Jurnal ekonomi dan Manajemen, Vol, no. 1 Juni, Malang.
- Sahetapy, Donny, (2006). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PDAM, Kota Manado. Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Savery, Lawson, (1998). The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing, Penonal Review, pp. 312-324, MCB University press, Manchester, UK.
- Schein, Regar H. (1991). Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View. San Fransisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Schuler S. Randall dan Susan E. Jackson, (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21. Jakarta: Erlangga.
- Siagian P. Sondang (1986). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smith, Catherine R. (1997). Career Transitions of Dual Career Couples: an Emperical study, Career Development International. 229-237, Australia.
- Steer, Richard Irvan (1985). Effectivitas Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Syepina, L. Pahner, (1995). Influence Job Performance with Leadership, Commitment organization condition and job, satisfaction, The Journal of Psychology. 20, 255-275.
- Suteneister, Robert L (1995). People and Productivity. New York: McGraw Hill book Company.
- Suwitho, (2006). Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, JAMBSP, Vol. 2, no. 2, Pebruari, STIE, Surabaya.
- Toha, Mmiftah, (1993). Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawati Press.
- Undang-Undang Kepegawaian No. 43 Tahun 1999.
- Umar, Husein, (2008). Desain Penelitian, MSDM dan Perilaku Pegawai. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wexley, N.Kenneth dan Yuki A. Gary, (1992). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo, (2006). Manajemen Perubahan. Jakarta: Raja Grapindo Persada.

