**Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Aparatur**

**(Survey Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka)**

**imas indrawati**

**npm : 148020061**

**Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Universitas Pasundan Bandung**

**2016**

**Abstrak**

Penelitian ini berjudul Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Aparatur (Survey Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka). Penelitian ini bertujuan untuk mengentahui bagaimana deskripsi fungsi kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Kinerja Pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka. Serta Seberapa besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi serta dampaknya terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.

Hasil penelitian deskriptif menunjukan skor rata-rata variabel Kinerja (z) lebih rendah dibandingkan dengan keempat variabel lainnya. Sedangkan skor rata-rata untuk variabel Budaya Organisasi (y1) lebih tinggi dibandingkan variabel bebas lainnya. Tabel di atas juga menginformasikan bahwa variabel Budaya Organisasi (y1) mempunyai variasi lebih tinggi dibandingkan variabel Komitmen Organisasi. Sedangkan penelitian deskriptif menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan lebih dominan terhadap budaya organisasi sebesar 45,3% sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 61,3%.

Kata Kunci : Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Serta Kinerja Aparatur

**1. Latar Belakang Masalah**

Terwujudnya pelayanan masyarakat yang berkualitas (prima) merupakan salah satu ciri kepemerintahan yang baik (Good Governance). Didasari hal itu, peningkatan kualitas pelayanan masyarakat senantiasa harus memperhatikan tuntutan dan dinamika masyarakat yang berada dalam euphoria reformasi, demokrasi, desentralisasi, otonomi daerah juga penegakan HAM, oleh karena itu peningkatan kualitas pelayanan masyarakat perlu dilakukan secara berkesinambungan oleh semua jajaran pemerintah. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah antara lain ditegaskan bahwa tujuan pemberian otonomi daerah adalah berupaya memberikan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang semakin baik kepada masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan. Jadi kualitas layanan aparatur pemerintah kepada masyarakat merupakan indikator keberhasilan otonomi daerah. Perizinan merupakan pelayanan publik yang sangat menonjol dalam tata pemerintahan. Kenyataan yang terjadi saat ini hubungan antara pemerintahan dan masyarakat dalam hal perizinan belum optimal, karena pelayanan perizinan yang dilakukan pemerintah oleh masyarakat seringkali dinilai berbelit-belit, tidak memiliki prosedur yang jelas, tidak transparan, waktu penyelesaian tidak jelas dan ketidakjelasan biaya yang harus dikeluarkan.

Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal (BPPTPM) Kabupaten Majalengka berkomitmen untuk melaksanakan  pelayanan perizinan yang cepat, tepat, mudah, transparan, pasti dan terjangkau. Sejarah pembentukan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka, berawal dari keinginan pemerintah Kabupaten Majalengka untuk memberikan pelayanan khususnya yang berkaitan dengan pelayanan perizinan secara maksimal yaitu dengan dibentuknya Badan Pelayanan Terpadu (BPT) pada bulan Maret 2008  melalui Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Majalengka serta Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Majalengka. Namun dalam perkembangannya sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang lebih baik dimana terjadi perampingan perangkat daerah maupun susunan organisasi lembaga teknis daerah maka Badan Pelayanan Terpadu dan Kantor Penanaman Modal kabupaten Majalengka digabung sehingga nomenklaturnya menjadi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal pada bulan Desember 2009 sebagaimana tercantum dalam Peraturan daerah Kabupaten Majalengka Nomor 10 Tahun 2009 tentang Oraganisasi Perangkat daerah Kabupaten Majalengka.

Hasil *pra survey* yang dilakukan peneliti sebanyak 30 orang aparatur yang diambil secara acak tentang kinerja aparatur, budaya organisasi, komitmen dan fungsi kepemimpinan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka, secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik, dengan kata lain, kondisi dilapangan secara keseluruhan dinyatakan masih belum optimal. Berdasarkan hasil prasurvey mengenai kinerja, masih terdapat aspek yang lemah yaitu mengenai tingkat kerja sama antar pegawai. Berdasarkan pengamatan penulis pada Kantor Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka, disini terlihat adanya komunikasi yang kurang lancar, baik komunikasi yang terjadi sesama pegawai ataupun komunikasi antara bawahan dan pimpinan. Hal ini terlihat dari beberapa fenomena seperti dalam memberikan tugas, pimpinan terkadang tidak bertanya apakah tugas yang diberikan sudah dimengerti atau belum oleh pegawainya, dan menganggap pegawainya sudah mengerti akan tugas yang diberikan. Selain itu masih adanya pegawai yang kurang peduli terhadap masalah yang disampaikan atau dihadapi oleh pimpinan, ini terlihat dari pegawai yang kurang mendengarkan penjelasan pimpinan yang sedang menceritakan permasalahan yang dihadapinya, berikutnya masih ada pegawai yang tidak saling mendukung antara sesame pegawai terutama dalam melaksanakan tugas. Ini terlihat dengan sikapnya yang acuh tak acuh terhadap pegawai lain. Selanjutnya pegawai kurang menghargai pimpinan apabila pimpinan tidak berada di kantor dan diantara sesama pegawai saling mencurigai yang menjadikan kerjasama kurang terbangun dengan baik. Dan pegawai merasa memiliki hak dan kewajiban berbeda satu sama lainnya, sehingga terjadi perbedaan kepentingan oleh masing-masing pegawai dan juga merasa pimpinan memiliki kepentingan yang kurang sesuai dengan tugas yang dilakukan pegawai, yang menjadikan suasana kerja menjadi kurang kondusif, factor belum optimalnya kinerja diduga disebabkan masih belum optimalnnya budaya organisasi yang berjalan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka, selain itu komiitmen pegawai dalam bekerja juga masih belum optimal, dan hal tersebut diduga disebabkan oleh belum efektifnya fungsi kepemimpinan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka. hal ini tergambar dimana mayoritas pegawai dalam melaksanakan kegiatannya masih bersifat statis dan kurang ada ide dan inovasi baru yang dilakukan sehingga lebih cenderung melakukan hal yang sama dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Perhatian pada detail berada pada kategori cukup baik dimana pada saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya pegawai masih belum diberikan kepercayaan penuh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selain itu pegawai lebih banyak menjalankan instruksi-instruksi saja dalam melaksanakan tugas nya ketimbang dengan inisiatifnya sendiri. Orientasi pada hasil sudah berjalan dengan baik bagitu juga dengan orientasi pada manusia sudah berjalan dengan baik namun orientasi pada tim masih berjalan cukup baik hal ini dikarenakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya kerjasama pada setiap unit-unit yang ada masih belum berjalan optimal dimana masih nampak dalam pelakasanaan tugas dan tanggung jawab masih sering terjadi salah komunikasi antar unit yang menyebabkan mundurnya waktu pelakasanaan tugas dan tanggung jawab itu.

Budaya adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap situasi dalam sebuah organisasi. Menurut Indriantoro (2000) menyatakan bahwa penelitian mengenai budaya organisasional merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional. Menurut Herlriegel dan Slocum (2004) budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, idiologi nilai-nilai kepercayaan, norma, harapan-harapan, sikap dan komitmen. Pernyataan ini didukung oleh Lush Hervay dalam Muafi (2009) bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh ativa tidak berwujud antara lain budaya organisasi, Motivasi kerja yang optimal yang baik akan mampu melahirkan komitmen yang baik didalamnya dimana komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memberikan tenaga dan pikirannya secara maksimal pada suatu organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Aparatur (Survey Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka).

* 1. **Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah**
		1. **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Fungsi kepemimpinan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka cenderung belum optimal.
2. Intruksi yang diberikan pimpinan kepada para pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka belum dapat dimengerti oleh seluruh pegawai
3. Budaya Organisasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum optimal diimplementasikan.
4. Tingkat kerjasama antar pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum efektif
5. Komitmen kerja aparatur di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih perlu ditingkatkan.
6. Kinerja aparatur di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka belum optimal.
7. Kualitas kerja yang dicapai pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum maksimal
8. Disiplin aparatur di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka relatif belum maksimal.
9. Masih adanya pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka yang melanggar aturan kerja
10. Kerjasama antar aparatur di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka belum maksimal
11. Sikap Aparatur di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka belum maksimal.
12. Lingkungan kerja di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum optimal
13. Sarana dan prasarana penunjang kerja di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum optimal
14. Etos kerja pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum optimal
15. Kepuasan kerja pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka masih belum optimal
	* 1. **Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi fungsi kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Kinerja Pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
2. Seberapa besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
3. Seberapa besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Komitmen organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
4. Seberapa besar hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
5. Seberapa besar Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
6. Seberapa besar Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka
7. Seberapa besar Organisasi dan Komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
	1. **Tujuan Penelitian**

Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui :

1. Gambaran fungsi kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen organisasi dan Kinerja Pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
2. Besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan secara parsial terhadap Budaya Organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
3. Besar pengaruh Fungsi Kepemimpinan secara parsial terhadap Komitmen organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Komitmen organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
5. Besar Pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.
6. Besar Pengaruh Komitmen organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka
7. Besar Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal di Kabupaten Majalengka.

**2.1 KAJIAN TEORI**

Kajian teori yang digunakan penelitian ini dipetakan dalam teori umum (*Grand Theory*), teori antara (*Middle Range Theory*), dan teori aplikasi (*Applied Theory*) yang berkaitan satu sama lain dan menggambarkan keseluruhan dari landasan teori.

 Teori umum penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Development Management*) yang mengacu untuk mengembangkan proses dalam organisasi yang membantu kinerja individu karyawan diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi.

 Kajian teori yang digunakan untuk mengupas permasalahan yang menjadi obyek penelitian dalam penelitian ini diawali dengan teori utama (*grand theory*) dari berbagai teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) dan Organisasi dilengkapi dengan teori antara (*middle range theory*) yang berkaitan dengan budaya organisasi dan perilaku individual dalam organisasi serta ditunjang pula teori substansi (*substance theory*) yang dapat diterapkan, antara lain: fungsi kepemimpinan, komitmen karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengkaji penerapan teori yang ada dan keterkaitannya dengan jawaban permasalahan atau keterbatasan teori yang ada dalam memecahkan masalah penelitian.

Pada penulisan kajian pustaka ini, teori yang digunakan disusun dalam suatu kerangka pemikiran dialektik berlandaskan pada teori dan premis sebagai dasar pikir deduktif serta sebagai upaya memperkuat pola pikir induktif mengacu pada hasil studi empirik, termasuk hasil dari penelitian pendahuluan penelitian ini.

Rujukan dari pembahasan dalam penelitian ini merupakan dari beberapa teori para pakar manajemen, dan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki beberapa kesamaan variabel yang mendukung bahwa variabel yang penulis teliti memiliki pengaruh. Secara spesifik yang menyatakan bahwa masing-masing variabel yang diteliti memiliki pengaruh satu sama lain terlihat dari beberapa pendapat para ahli sebagai berikut:

1. **Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi**

Menurut Gibb (dalam Salusu, 2002:203) bahwa “dalam memimpin suatu kelompok, pengikut yang semuanya memiliki kepentingan dan aspirasi yang beraneka ragam diperlukan pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin”. Jadi dibutuhkan sikap dan kepribadian yang dijadikan pedoman bagi unit yang menjadi bawahannya. Sedangkan pendekatan kepemimpinan dengan menggunakan perilakunya menurut Miftah Thoha (2010:45) merupakan “pendekatan “*social learning*” dalam kepemimpinan”. *Social learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin-lingkungan dan perilakunya sendiri. Penekanan pendekatan social learning dan yang dapat memberikannya dari pendekatan-pendekatan lainnya ialah terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan, dan interaksi timbal balik antara semua variabel-variabel yang ada. Peranan timbul karena seorang pemimpin menyadari ia bekerja tidak sendirian, pemimpin mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Agar organisasi yang dipimpin dapat berjalan secara efektif menurut Ichak Adizes(dalam Miftah Thoha, 2010:11) ada empat peranan manajemen yang harus dilaksanakan oleh pemimpin, yaitu; “memproduksi, melaksanakan, melakukan informasi dan memadukan (*integrating*)”. Schein dalam Taliziduhu Ndraha (1997:116) menyimpulkan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri atau manajemen puncak sebagai *strong leaders*. Untuk itu, pemimpin yang mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi akan berusaha mengarahkan budaya organisasi guna mencapai hal tersebut.hal ini dikuatkan oleh Supriyadi dan Guno (2009:59) mengemukakan bahwa kegagalan budaya organisasi sebagian besar disebabkan oleh komitmen dari puncak pimpinannya.

1. **Pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Peran pemimpin merupakan faktor yang dapat mengerahkan daya dan usaha karyawan serta dapat mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Praktek kepemimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada timbulnya komitmen karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi (Massi dan Cooke, 2000).

Hubungan kepemimipinan dengan komitmen diperkuat oleh hasil penelitian yang di lakukan oleh Endah Jubaedah dalam Jurnal Ilmu Administrasi volume IV no 4 tahun 2009, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa semakin kuat peran dari pimpinan maka akan meningkatkan kompetensi para pegawai dalam suatu organisasi

**3. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi**

Veithzal Rivai (2011:157) mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting untuk efektivitas kinerja pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Veithzal Rivai bahwa :

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala bidang harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pegawai melalui kerja sama atau kooperatif juga memberikan kesempatan kepada tenaga pegawai untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pegawai dalam berbagai kegiatan dinas. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberikan dukungan dan mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya untuk senantiasa meningkatkan kemampuan pegawainya sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawainya.

**4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

 Didi Turmudzi (2012:95) menggambarkan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja, “Secara esensial, kinerja yang diraih oleh suatu organisasi sangat inheren dengan budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini dilandasi oleh pemikiran bahwa tinggi rendahnya kinerja organisasi, mencerminkan sejauhmana budaya organisasi (baca; budaya kerja) telah terbangun dengan baik, sehingga mampu menampilkan performance yang mengagumkan, dalam arti memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, kinerja organisasi sejatinya menjadi focus of interest bagi suatu organisasi dalam mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.”

Budaya organisasi yang kuat juga dipengaruhi oleh komitmen pemimpin dan hasil-hasilnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi, menurut Tjahjono (2011:126), “Korelasi ini menunjukan bahwa sebuah budaya bisa diukur dan ‘dikuantifikasi’. Korelasi ini berhubungan dengan variabel spesifik yang disebut kinerja/performa (baik organisasi maupun individual)”.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhdap kinerja. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja. Berbagai tindakan budaya yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi impelementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai.

**5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Mas’ud (2002:176) menyatakan bahwa loyalitas atau komitmen pegawai terhadap perusahaan dipandang sangat penting dalam bisnis.Pegawai yang memiliki loyalitas atau komitmen yang tinggi akanbersedia untuk mendahulukan kepentingan perusahaan dari padakepentingan dirinya sendiri.

Menurut **Cooper, David John (2003: 68),** komitmen karyawan adalah kunci untuk mendapatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Selain itu, bagian penting Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan komitmen karyawan kepada organisasi (Guest, 1987). Alasan di balik ini adalah bahwa karyawan berkomitmen 'akan lebih memuaskan, lebih produktif dan lebih mudah menyesuaikan diri' (Guest, 1987; Walton, 1991). Komitmen adalah pelopor penting untuk kinerja tinggi. Ini merupakan tahap terbaru dalam evolusi praktek manajerial, pengganti 'kontrol' karakteristik manajemen Taylorist selama awal dan pertengahan abad kedua puluh. Komitmen karyawan dapat dilihat sebagai berlawanan dengan mereka yang hanya dilihat sebagai sesuai dan memenuhi persyaratan (Ogbonna dan Wilkinson, 1988, 1990).

**6. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

 Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhdap kinerja. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja. Berbagai tindakan budaya yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi impelementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai.

komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Allen *and* Meyer, 1990).

Berdasarkan beberapa uraian di atas tentang kompetensi, pengawasan, peran kepemimpinan dan kinerja, maka penulis dapat menggambarkan kerangka pemikiran penilitian sebagai berikut

:

**Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi intruksi

Fungsi konsultasi

Fungsi partisipasi

Fungsi delegasi

Fungsi pengendalian

 **Veithzal Rivai 2004:53-56**

 **Komitmen Organisasi**

1. Afektif

2. Berkelanjutan

3. Normatif

(Mayer, 2005:218)

**Budaya Organisasi**

1. Inovasi
2. Detail
3. Berorientasi hasil
4. Berorientasi pada manusia
5. Berorientasi pada tim
6. Agresif
7. Stabil

Robbins (2001)

**Kinerja Pegawai**

Orientasi Pelayanan

Integritas

Komitmen

Disiplin

Kerjasama

Kepemimpinan

Perka BKN no 1 tahun 2013

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

Didi Turmudzi (2012:95)

(Massi dan Cooke, 2000)

Mas’ud (2002:176)

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan menguji beberapa hipotesa sebagai berikut:

1. Fungsi Kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi
2. Fungsi Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi
3. Terdapat Hubungan antara Budaya organisasi dan Komitmen Organisasi
4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
5. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja
6. Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja secara simultan
7. **Metode yang Digunakan**

Tujuan studi dari penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang fungsi kepemimpinan budaya organisasi, komitmen, dan kinerja pegawai. Sedangkan penelitian verifikatif adalah untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesa yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini menguji pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan komitmen serta implikasinya pada kinerja pegawai.

Mengingat sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas* yakni menguji hubungan sebab akibat antar variabel bebas *(independent*) Penelitian ini merupakan katagori *crosssectional*, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti. Sedangkan alat pengujian untuk menganalisis uji verifikatif menggunakat analisis Jalur (*path analysis*) dengan alasan : (1) antar variabel bebas (*independent*) memiliki hubungan korelasi yang didukung oleh teori yang sahih, (2) analisis jalur (*path analysis*) cukup refresentatif untuk menguji hipotesis yang diajukan untuk data *crosssectional*, dan (3) dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat mengukur pengaruh langsung dan tidak langsungnya antara variabel bebas terhadap variabel intervening atau variabel terikat.

#### 3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dimulai bulan Mei 2015 yang direncanakan dapat selesai sampai mengolahan data dan laporan penelitian selama lebih kurang enam bulan yang meliputi tahap persiapan, pra penelitian, penyusunan sampai dengan bentuk laporan hasil penelitian. Adapun tempat penelitian dilaksanakan di Badan Perijinan Kabupaten Majalengka dengan unit observasi adalah seluruh Pegawai Badan Perijinan.

* 1. **Desain Penelitian**

Sesuai dengan tujuannya, yaitu penelitian ini untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian untuk mengambil keputusan secara induktif atau generalisasi, sehingga penelitian ini bersifat konfirmatori. Dalam penelitian ini, peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel-variabel penelitian atau memberikan perlakuan-perlakuan terhadap responden. Dengan demikian metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Desain penelitian ini juga melakukan suatu analisis hubungan kausalitas antara konsep-konsep penelitian.

* 1. **Definisi dan Operasionalisasi Variabel**
		1. **Definisi Variabel**

Pada dasarnya data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi 6 (enam) variabel, yaitu :

1. Variabel (**X**) adalah **Fungsi kepemimpinan** . Variabel ini merupakan variabel yang merupakan bagian dari teori manajemen SDM dan teori kepemimpinan.
2. Variabel (**Y1**) adalah **Budaya Organisasi**.
3. Variabel (**Y2**) adalah **Komitmen Organisasi**
4. Variabel (**Z**) adalah **Kinerja Aparatur**
	* 1. **Operasionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini, operasionalisasi akan menjelaskan tentang indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian, baik variabel independen, variabel intervening maupun variabel dependen. Teknik skala yang digunakan dalam mengukur indikator-indikator dari variabel penelitian adalah Skala Likert dengan data berupa ordinal untuk pengukuran sebanyak lima tingkatan (Sekaran,2006; Sugiono,2008). Skala ordinal adalah skala pengukuran yang menyatakan kategori dan peringkat *construct* yang diukur.

**3.6 Rancangan Analisis Data**

**3.6.1 Rancangan Analisis Deskriptif**

Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, yaitu untuk mendeskripsikan variabel Fungsi Kepemimpinan (X), Budaya Organisasi (Y1), dan Komitmen Organisasi (Y2) serta Kinerja Pegawai (Z), dengan cara menghitung rerata (mean) dari masing-masing variabel penelitian.

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti. Untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti digunakan metode *interval score* dengan pembagian median. Cara perhitungan *interval score* dengan pembagian median adalah sebagai berikut :

1. Menghitung skor nilai dari masing-masing variabel dengan cara : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x skor item masing-masing pertanyaan

2. Menghitung skor standar (pembanding) untuk setiap variabel independen dengan cara : menghitung kuartil 2 (median) yaitu : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x 3\*

 Catatan : \* angka 1, 2, 3, 4, 5 adalah skor item pernyataan pada skala Likert.

3. Pedoman untuk pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan skor nilai pada poin (1) dan (2), dengan ketentuan sebagai berikut :

a. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih kecil (rendah) daripada nilai pembanding (median) maka berarti lemah. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki atau tidak digunakan atau tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih besar (tinggi) daripada nilai pembanding (median) maka berarti kuat. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki digunakan atau berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

**3.6.2 AnalisisVerifikatif**

Dalam penelitian ini analisis verifikatif bermaksud untuk mengetahui hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh Fungsi Kepemimpinan (X), terhadap Budaya Organisasi (Y1), dan Komitmen Organisasi (Y2) serta implikasinya pada Kinerja Pegawai (Z). Dengan metode ini dapat diketahui berapa besarnya dampak variabel independent mempengaruhi terhadap variabel dependent.

Adapun analisis verifikatif dalam penelitian ini menggunakan Korelasidan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan menggunakan data hasil transformasi yaitu data internal.

**1. Korelasi**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan korelasi. Adapun analisis korelasi dimaksudkan untuk menguji korelasi Budaya Organisasi (Y1), dan Komitmen Organisasi (Y2)

r =

Dimana : r = Koefisien korelasi

N = jumlah sampel

X = variabel independen (bebas)

Y = Variabel dependen (terikat)

Sumber : Sugiyono (2007:212)

Dalam penelitian ini menggunakan program *Statistical Package For the Social Sciences (SPSS) 16.*

**Tabel 3.4**

**Pedoman untuk memberikan Interprestasi terhadap koefisien korelasi**

|  |  |
| --- | --- |
| **Interval** **Koefisien**  | **Tingkat hubungan** |
| 0,00 – 0,1990,20 – 0,3990,40 – 0,5990,60 – 0,7990,80 – 1,000 | Sangat rendahRendah Cukup kuatKuat Sangat kuat |

Sumber : Sugiyono (2007:214)

Setelah data hasil kuesioner diperoleh, maka data tersebut dianalisis apakah data kuesioner tersebut adalah data yang tepat (*valid*), andal (*reliable*), dan konsisten (*internal consistency*). Untuk semua itu dilakukan pengujian validitas dan reliabilias instrument pengajuan validitas tinstrument dilakukan dengan menggunakan rumus *Correlation Product Moment* (Sugiono, 2001:182)

Instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi >0,3 (Donald cooper,2010). Sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach’s Alfa* dengan menggunakan alat bantu komputer.

Berdasarkan paradigma dan hipotesis penelitian yang telah dijelaskan, maka metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur. Dalam analisis jalur langkah yang harus dilakukan adalah menterjemahkan hipotesis penelitian kedalam diagram jalur.

Analisis yang dilakukan adalah melihat pengaruh secara parsial maupun simultan dari pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan komitmen serta implikasinya pada kinerja pegawai. menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis).*

Pertimbangan penggunaan metode análisis jalur adalah sebagai berikut :

1. Metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengetahui lebih dalam berbagai variabel yang diteliti.
2. Análisis jalur cocok untuk menganalisis hubungan sebab akibat, baik mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung sejumlah variabel penyebab terhadap variabel akibat, baik secara parsial maupun simultan
3. Analisis jalur cocok untuk jumlah sampel yang lebih dari 100 responden dan data diolah bersifat *exploratory* serta data dapat diobservasi secara langsung di lapangan (Kusnendi, 2005; Yonathan Sarwono, 2007).

Analisis jalur ini mengikuti pola struktural atau disebut model struktural (Kusnendi, 2005). Model struktural secara umum dapat digambarkan dengan persamaan sebagai berikut :

Y1 = *f* (X1, X2, … Xi);

Y2 = *f* (X1, X2, … Xi);

Yk = *f* (X1, X2, … Xi);

Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada Gambar 3.2 sebagai berikut :

Ɛ3

Y1

*ρ*Z1Y1

Z

X

*ρ*Y1X

*r*Y1Y2

*ρ*Y2X

Y2

*ρ*Z1Y2

Ɛ2

**Gambar 3.2**

**Model Persamaan Analisis Jalur**

Keterangan :

X = Fungsi kepemimpinan

Y1 = Budaya Organisasi

Y2 = Komitmen Organisasi

Z = Kinerja Pegawai

ε = Epsilon yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel (Kusnendi, 2005)

 *r*X = Koefisien Korelasi

 *ρ* = Koefisien Jalur

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah variabel bebas atau independen yaitu fungsi kepemimpinan (X),Budaya organisasi (Y1),Komitemen organisasi (Y2) sedangkan variabel terikat atau dependen adalah Kinerja pegawai (Z), dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi dan Komitmen Organisasi serta implikasinya pada kinerja pegawai. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan adalah untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y1 dan Y2 baik secara langsung maupun tidak langsung, mengetahui pengaruh Y1 dan Y2 terhadap Z.

1. **Sub struktur 1**

Ɛ1

Y1

X

*r*Y1Y2

*ρ*Y1X

*ρ*Y2X

Y2

Ɛ2

**Gambar 3.3**

**Struktur Pengaruh X terhadap Y1 dan Y2**

Persamaan linier sub-struktur 1 yaitu :

Y1 = *ρ*Y1X.X + ε1

Y2 = *ρ*Y2X.X + ε2

1. **Sub struktur 2**

*r*Y1Y2

*ρ*Z1Y1

Y1

Ɛ3

Z1

*ρ*Z1Y2

Y2

**Gambar 3.4**

**Struktur Hubungan Y dengan Z**

Dimana : Y1 = budaya organisasi Y2 = Komitmen organisasi Z = kinerja pegawai , dan ε3 = variabel lain yang mempengaruhi Z selain Y

Persamaan linier sub-struktur 2 yaitu :

Z= *ρ*Z1Y1.Y1 + *ρ*Z1Y2.Y2 + ε3

**3.7.2 Uji Hipotesis**

Untuk menguji koefisien jalur, terlebih dahulu harus menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut :

1. **Uji *t* (Pengujian secara Parsial)**

Uji *t* berarti melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan Mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan. Sugiyono (2010:250) merumuskan uji *t* sebagai berikut:

Keterangan:

t = Distribusi t

n = Jumlah data

r = Koefisien korelasi parsial

r2= Koefisien determinasi

t hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan ttable dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05. Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan sebagai berikut :

 Ho diterima jika nilai –ttable < thitung < ttable

 Ho ditolak jika nilai thitung > ttable atau thitung < -ttable

Bila terjadi penerimaan Ho maka dapat disimpulkan suatu pengaruh adalah tidak signifikan, sedangkan bila Ho ditolak artinya suatu pengaruh adalah signifikan.

1. **Uji *F* (Pengujian secara Simultan)**

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh *current ratio, debt ratio, total assets turn over, return on assets* terhadap keputusan investasi aktiva tetap secara simultan. Menurut Sugiyono (2010:257) rumus pengujian adalah:

*F* hasil perhitungan ini dibandingkan dengan *F*tabel yang diperoleh dengan menggunakan tingkat resiko atau signifikan level 5% atau dengan *degree freedom= n – k –* 1 dengan kriteria sebagai berikut:

Ho ditolak jika Fhitung > F tabel

 Ho diterima jika Fhitung < Ftabel

Jika terjadi penerimaan Ho, maka dapat diartikan sebagai tidak signifikannya model regresi berganda yang diperoleh sehingga mengakibatkan tidak signifikan pula pengaruh dari variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

**Hipotesis 1 :** menguji sub struktur 1, yaitu pengaruh fungsi kepemimpinan , terhadap budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρY1X)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ho | : | *ρ*Y1X | = | 0 | Tidak terdapat pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi |
| H1 | : | *ρ*Y1X | ≠ | 0 | Terdapat pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap budaya organisasi |

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρY2X)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ho | : | *ρ*Y2X | = | 0 | Tidak terdapat pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi |
| H1 | : | *ρ*Y2X | ≠ | 0 | Terdapat pengaruh fungsi kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi |

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρZ1y1)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ho | : | *Ρ*zy1 | = | 0 | Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja |
| H1 | : | *Ρ*zy1 | ≠ | 0 | Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja |

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρZ1Y2)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ho | : | *ρ*ZY2 | = | 0 | Tidak terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai  |
| H1 | : | *ρ*ZY2 | ≠ | 0 | Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai |

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara simultan

H0 : *ρ*Z1Y1 = *ρ*Z1Y2 = 0, Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai

H1 : *ρ*Z1Y2 ≠ 0; i = 1,2 Terdapat pengaruh pengaruh budaya organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai

Kriteria uji

Tolak H0 jika Fhitung ≥ Ftabel

**4. Hasil Penelitian**

1. **Hasil Penelitian Deskriptif**

 Kriteria Ketercapaian Skor tiap Variabel

| **Variabel** | **Mean** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- |
| Fungsi Kepemimpinan (X) | 3,432 | Baik |
| Budaya Organisasi (Y1) | 3,556 | Baik |
| Komitmen Organisasi (Y2) | 3,357 | Cukup Baik |
| Kinerja (Z) | 3,236 | Cukup Baik |

Sumber : Hasil pengolahan data

Tabel di atas menunjukkan skor rata-rata variabel Kinerja (z) lebih rendah dibandingkan dengan keempat variabel lainnya. Sedangkan skor rata-rata untuk variabel Budaya Organisasi (y1) lebih tinggi dibandingkan variabel bebas lainnya. Tabel di atas juga menginformasikan bahwa variabel Budaya Organisasi (y1) mempunyai variasi lebih tinggi dibandingkan variabel Komitmen Organisasi.

1. **Hasil Penelitian Verifikatif**

Berdasarkan tabel diatas diperoleh besaran koefisien jalur antar variabel penelitian yang dapat di lihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.22**

**Hasil Perhitungan Jalur**

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien Jalur** |
| Fungsi Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Organsasi (Y1) | 0,673 |
| Fungsi Kepemimpinan (X) terhadap Komitmen Organisasi (y2) | 0,627 |
| Budaya Organsasi (Y1) terhadap Kinerja aparatur  | 0,717 |
| Komitmen Organsasi (Y2) terhadap Kinerja aparatur  | 0,210 |

 Sumber : Hasil perhitungan statistik

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa Fungsi Kepemimpinan (X) terhadap Budaya Organisasi (Y1) sebesar 0,673, Kepemimpinan (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y2) sebesar 0,627, variabel Budaya Organisasi (Y1) terhadap kinerja sebesar 0,717 dan Komitmen Organisasi (Y2) terhadap kinerja sebesar 0,210.

**3). Pengaruh Variabel bebas ( X ) terhadap variabel Perantara (Y1dan Y2) dan pengaruh (Y1dan Y2) terhadap Z**

 Hasil analisis jalur variabel Komitmen, dan Kompetensi , terhadap Kinerja, dapat dijelas pada gambar di bawah ini :

 **ε 0,243**

**Fungsi Kepemimpinan**

**( X)**

**Budaya Organisasi**

**( Y1 )**

 **0,673**

**0.717**

 **0.659**

**Kinerja**

**(Z)**

**R2 0.757**

**Komitmen Organisasi**

 **(Y2)**

 **0.627**

**0.210**

 **Gambar 4.2.**

**Pengaruh variabel Fungsi Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi serta implikasinya pada Kinerja**

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

**X=Y1+ab**

**X=Y2+ab**

**Z= *ρ*Z1Y1.Y1 + *ρ*Z1Y2.Y2 + ε3**

Dimana :

z = Kinerja

y1 = Budaya Organisasi

y2 = Komitmen Organisasi

X = Fungsi Kepemimpinan

 Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect)* dapat di lihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.23.**

**Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung**

**Variabel bebas terhadap variabel terikat**

|  |  |
| --- | --- |
| **Variabel** | **Total Pengaruh** |
| Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi | **45,3%** |
| Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Kompetensi  | **39,3%** |
| **Variabel** | **Peng** **Lsg** | **Pengaruh Tidak Langsung** | **Total Pengaruh** |
| **y1** | **y2** | **Total** |
| Komitmen Organisasi | 51,40% | - | 9,92% | 9,92% | 61,3% |
| Kompetensi  | 4,41% | 9,92% | - | 9,92% | 14,4% |
| **Total Pengaruh Y1 dan Y2 Ke Z** | **75,7%** |

Sumber : Hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa total pengaruh variabel Fungsi Kepemimpinan (x) terhadap Budaya Organisasi (Y1) sebesar 43,3% dan total pengaruh variabel Fungsi Kepemimpinan (x) terhadap Komitmen Organisasi (Y2) sebesar 39,3%

Budaya Organisasi (Y1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 51,40% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Komitmen Organisasi (Y2) sebesar 9,92%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 61,3%.

Variabel Komitmen Organisasi (Y2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 4,41% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (Y1) sebesar 9,92%, sehingga total pengaruhnya sebesar 14,4%.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi budaya organisasi dan komitmen Organisasi dalam menentukan variasi Kinerja (Z) adalah sebesar **75.7**%. sedangkan sisanya (Ɛ) sebesar 24,3% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja selain budaya Organisasi dan komitmen Organisasi.

**SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

**5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya mengenai Pengaruh variabel Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kompetensi serta implikasinya pada Kinerja aparatur **Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka**, dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengolahan data, peran kepemimpinan terdiri atas enam dimensi, dan delapan belas pernyataan. Dimensi dengan nilai terendah adalah mengenai dimensi evaluasi dengan nilai rata-rata dimensi sebesar 3,14 dengan kriteria cukup baik, dan dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi komunlkasi dengan nilai 3,83. Dan untuk pernyataan dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Pimpinan selalu memberikan solusi atas masalah dengan nasabah dengan nilai rata-rata sebesar 2.90, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Pimpinan selalu melakukan evaluasi berkala dengan nilai rata-rata sebesar 2.96.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data, komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi yaitu komitmen afektif, normatif dan kontinyu. Variabel komitmen terditi atas limabelas pernyataan. Dimensi komitmen dengan nilai terendah adalah dimensi komitmen normatif. Untuk indikator terlemah dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Dalam bekerja saya selau berusaha optimal dan meminimalisir kesalahan dengan nilai rata-rata sebesar 3.24, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Saya selalu menjunjung tinggi nama baik organisasi dimanapun saya berada dengan nilai rata-rata sebesar 3.28. Untuk variabel kompetensi secara keseluruhan digambarkan cukup baik menuju baik. Kompetensi terdiri atas lima dimensi dan limabelas indikator, untuk dimensi dengan nilai rata-rata terbesar adalah dimensi motiv, dan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi pengetahuan. Dan indikator dengan nilai terendah adalah pada pernyataan : saya mengarahkan prilaku untuk tujuan tertentu dengan nilai rata-rata sebesar 2.80, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Saya memiliki Ciri Sifat yang berbeda daripada yang lain dengan nilai rata-rata sebesar 3.00.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data, kinerja berada pada kategori cukup baik menuju baik. Kinerja terdiri atas enambelas dimensi dan 19 pernyataan, Dimensi dengan nilai terbesar adalah dorongan berprestasi. Dan dimensi dengan nilai terlemah adalah orientasi pada kualitas Sedangkan indikator dengan nilai terlemah adalah pada pernyataan : Saya selalu menunjukan perhatian terhadap kejelasan dan keteraturan dalam menjalankan pekerjaan rutin (lingkungan kerja yang rapi dan teratur, pedoman kerja secara tertulis) dengan nilai rata-rata sebesar 2.72, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Dalam bekerja saya selalu menunjukan perhatian terhadap prosedur atau aturan kerja : Bekerja dengan selalu mencek, ketepatan waktu, dan biaya ) dan prosedur, bekerja dengan teliti dan hati hati, meminimalkan kemungkinan-kemungkinan kesalahan dengan nilai rata-rata sebesar 2.82.
4. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan berpengaruh paling besar terhadap komitmen sebesar 23%. Hal ini berarti bahwa semakin baik peran kepemimpinan di **Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka** maka komitmen organisasi akan meningkat.
5. Berdasarkan hasil pengolahan data, Kepemimpinan berpengaruh besar terhadap kompetensi sebesar 20%. Hal ini berarti bahwa semakin baik peran kepemimpinan di **Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka** maka kompetensi pegawai akan meningkat.
6. Berdasarkan hasil pengolahan data, Komitmen (Y1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 40,01% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan kompetensi (Y2) sebesar 11,30%, Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 51,31%. Hal ini berarti kinerja kinerja aparatur Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka bergantung kepada komitmen pegawai itu sendiri. Semakin tinggi komitmen maka kinerja akan meningkat.
7. Variabel Kompetensi (Y2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,74% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Komitmen (Y1) sebesar 11,30%, sehingga total pengaruhnya sebesar 19,04%. Hal ini berarti kinerja aparatur Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka bergantung kepada tingkat kompetensi, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki maka akan meningkatkan kinerja aparatur itu sendiri.
8. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Komitmen (Y1) dan Kompetensi (Y2) dalam menentukan variasi Kinerja (Z) adalah sebesar **70.35**%. sedangkan sisanya (Ɛ) sebesar 29,7% merupakan variabel lain yang tidak diteliti yang mempengaruhi kinerja selain komitmen dan kompetensi.

**5.2 Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan mengenai Pengaruh variabel Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kompetensi serta implikasinya pada Kinerja aparatur Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka, dapat di ambil saran sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan peran kepemimpinan perlu adanya upaya yang kongkrit dari Pimpinan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka untuk selalu memberikan solusi atas masalah dengan masyarakat, dengan demikian masyarakat penerima layanan akan merasa lebih nyaman dengan solusi solusi dari permasalahan yang dialami selain itu perlu adanya evaluasi dari pimpinan atas seluruh pekerjaan yang telah dilaksanakan, dengan demikian pimpinan dapat memonitor letak kesalahan yang dialami
2. Dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi, perlu adanya upaya pengawasan dan arahan dari kepada seluruh pegawai terhadap seluruh aspek pekerjaan, dengan demikian akan meminimalisir tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai , dalam hal ini difokuskan pada pegawai baru akan tetapi tidak menutup kemungkinan, pegawai lama pun perlu diawasi dikarenakan kesalahan tidak hanya dilakukan oleh pegawai baru, terkadang pegawai lama pun selalu ada kesalahan dalam bekerja. Untuk variabel kompetensi perlu adanya peningkatan dengan cara membatasi calon pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaannya. Selama ini pihak Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka menerima calon pegawai dengan latar belakang yang berbeda-beda, hal tersebut menyebabkan lamanya pelatihan dikarenakan harus beradaptasi dengan pekerjaan yang baru dengan latar belakang yang berbeda. Pengembangan SDM di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka ini merupakan bagian dari manajemen. Sebagai bagian yang memberikan pengaruh besar pada perusahaan, hal ini pastinya tidak bisa dianggap sepele. Itulah sebabnya, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka harus terus mempersiapkan generasi yang tangguh dan siap bereksplorasi dengan segala kemampuan yang dimiliki. Kemampuan yang dimiliki setiap SDM harus terus dikembangkan hingga kemampuan tersebut mampu memberikan kontribusi yang besar untuk Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka
3. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka, perlu adanya penilaian kinerja pegawai . Hal tersebut sangat perlu untuk dilakukan guna sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai , arsip tenaga kerja, penilaian kinerja itu sendiri dibandingkan standar kerja (standar operasional) yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan/organisasi, identifikasi letak kesalahan (*error staffing*), pelatihan dan pengembangan dan lain sebangainya. Tanpa ada kegiatan penilaian kinerja pegawai , maka perusahaan/organisasi akan sulit melakukan identifikasi letak permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan perusahaan/organisasi –misalnya, penurunanan jumlah pelanggan, image perusahaan/organisasi yang buruk di tengah masyarakat– yang mungkin timbul karena faktor sumber daya manusianya itu sendiri yang kurang berkualitas dan nantinya sebagai bahan keputusan perlu tidaknya perusahaan/organisasi melakukan training/pelatihan dan pendidikan serta pengembangan pegawai guna meningkatkan produktivitas.
4. Dalam upaya peningkatan pengaruh peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, perlu adanya pemilahan antara Pegawai di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka dengan level yang tinggi. Karena dengan adanya pegawai level yang tinggi maka memiliki lebih banyak kebebasan dan pilihan meningkatkan rasa kontrol dan dengan demikian mengakibatkan peningkatan komitmen afektif kepada organisasi. Pimpinan terkadang dalam posisi untuk mempengaruhi komitmen organisasi pegawai karena mereka tidak memiliki kontrol terhadap situasi posisi pegawai atau pribadi. Pimpinan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka, bagaimanapun, bisa mengelola situasi kerja sedemikian rupa bahwa komitmen organisasi pegawai harus ditingkatkan
5. Upaya peningkatan peran kepempinan dalam mempengaruhi kompetensi adalah dengan cara mendorong dan meningkatkan kemampuan para pegawai dengan berbagai pelatihan. Kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakan dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, penuh keyakinan, bukannya terpaksa, dan merasa bahwa apa yang dikerjakan dianggap sesuai dengan harapannya
6. Dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja dengan cara melakukan studi terhadap komitmen yang didasari pada suatu keyakinan bahwa pegawai yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi karena kemampuan potensialnya dan mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja pegawai .
7. Dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai yaitu dengan cara meningkatkan kapabilitas seseorang untuk menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki, guna menghasilkan kinerja layanan terbaik. Selain itu perlu adanya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan atau kapabilitas seluruh pegawai yang telah menjadi bagian sehingga mewarnai perilaku kognitif, efektif dan psikomotoriknya dalam bekerja sebagai pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka.
8. Dalam upaya peningkatan kinerja pegawai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka, pimpinan harus memiliki komitmen yang tinggi dalam membina seluruh pegawai . Pegawai merupakan salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peranan penting dalam memajukan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka. Agar organisasi dapat terus maju dan mencapai tujuannya, maka perlu dilakukan pengembangan terhadap kinerja pegawai dengan cara pemberian motivasi, pelatihan dan penciptaan suasana lingkungan kerja yang kondusif. kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan

**DAFTAR PUSTAKA**

Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997. Commitment in The Workplace Theory Research and Application. Califotnia: Sage Publications.

Blanchard, K.H. & Hershey, P. 1993. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

Blau, G, A. paul & N.S John, 1992, On Developing a general index of Commitment, Unpublished manuscript, Temple University.

Brown, L.A, 1981, Innovation Diffusion, London : Metuen.

Caldwell, David F ; Chatman, Jennifer A & O’ Reilly, Charless (1990), “Building Organizational Commitment” : A Multyfirm Study, Journal of occupational Psychology, 63, 243-261.

Cascio, Wayne F. 2002. *Managing Human Resource; Produktivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc-Graw Hill International Edition, Management Series, Third edition, Singapore.

Cooper, Chris., John Fletcher,. Alan Fyall., David Gilbert., Stephen Wanhill. 2005. Tourism : Principles and Practice. Madrid: Mateu – Cromo Artes Graficas

Daft, Richard L. 2002. Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu. Jakarta : Erlangga.

Danim, Sudarwan. 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Motivasi Kelompok. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Davis, Keith,dan Newstorm. 2005. *Perilaku Dalam Organisasi***,** Jakarta: Erlangga.

Dessler, Gary. 2007*. Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jakarta: PT Index.

Galbraith, Jay R, 1984, Designing the Innovating Organization, in Competitive Strategic Management, Lamb, Robert Boyden (Ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. 2006. Contemporary Management: Creating Value in Organization, 4 th Edition. USA: McGraw-Hill.

Gibson, Organization (2005). Alih Bahasa Iriyadi, Edisi Kelima, Cetakan Kedelapan, Universitas Diponegoro, Semarang. Gibson, L. James, Jhon M. Ivan Avich dan James H. Donnelly (1996). Alih Bahasa Savitri Soekrisna. Erlangga. Jakarta. Gustono, A dan Anita Silviani (2009) Pengaruh

Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Gomes, Faustino Cardoso, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. Behaviour in organization understanding and managing the human side work new jersey : prentice hall

Griffin, Ricky.W. 2000. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.

Ivancevich,John.M, Konopaske, Robert, dan Matteson, Michael T.2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi,* Edisi 7 Jilid 1, Alih bahasa: Gina Gania, Jakarta:Erlangga.

Ivansevich, J.M; Robert Konopaske; Michael T. Matkson (2006). Perilaku dan Manajemen Organisasi. Penerbit Erlangga. Jakarta. Jonassen, J.R. (2009). The Secreet of Leadership. Kutipan Motivasi Dahsyat, Sira Media Yogyakarta. J. Rjohansen, (2009). The Secret of Leadership . Kutipan Motivasi Dahsyat, Shira Media,Yogyakarta. Journal.unnes.ac.id/nju/index php /jdu/article../2529 Kartini Kartono, (2008). Pemimpin dan Kepemimpinan, Edisi Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta. Kartono, K. (2008). Pimpinan dan Kepemimpinan. Erlangga, Jakarta. Keith Davis, (2002). Human Behavior at Work : Human Relations and Organization Behavior. Edisi keempat, McGraw-Hill, New York.

Katz, Robert L. 2002. *Skills of an Effective Administration*. Harvard Business Review.

Klein, Katherine J. & Sorra, JoannSpeer, 1996, The Chellenge of innovation implementation, Academy of Management Review, Vol.21, no. 4, 105-1080.

Kusnendi.2005. *Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS & LISREL 8*, Badung: Jurusan Pendidikan Ekonomi,UPI.

Lussier, N Robert, 2005. Human Relations in OrganizationApplications and skill Building. New York:

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Manoharan T.R., C.Muralidharan, dan S.G. Desmuhkh. 2009.*Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A Case Study* Journal Research and Practice in Human Resource Management, Volume 17; Issue 1-June 2009).

Manthis, L,. Robert and Jackson H. Jhon. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Salemba Empat. Moeheriono, 2009. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Mathis dan Jackson. 2006. *Human Resource Management* Manajemen Sumber Daya Manusia,, Alih bahasa : Diana Anggelica, Jakarta: Salemba Empat.

Mc Graw Hill. Luthans, Fred, 2006. Perilaku Organisasi, edisi sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Miftah Faridl, 2014, Pokok-pokok Ajaran Islam, Erlangga Jakarta

Miftah Thoha, 2007, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Miner, John B. 2005. *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*, M.E. Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, New York 10504.

Moeheriono. 2009. Pengkuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor : Ghalia Indonesia.

Montana, Patrick J,; Charnov, Bruce H. Management. Second Edition. New York : Barron's Educational Series, Inc., 1993

Munandar, dkk, 2004. Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan, Bagian Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta.

Nazir. M. 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ndraha, Taliziduhu, 1999. Pengantar Teori Pengembangan Sumber daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta.

Ndraha, Taliziduhu, 2006. Budaya Organisasi, Rineka Cipta, Jakarta.

Noe, A.R. et al. 2008. Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage. McGraw Hill. USA

Paul Hersey and Kenneth H. Blancahrd, 1992. *Management and Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

Peter A. Topping, .2002. *Managerial Leadership; The McGraw-Hill Executive MBA Series,* McGraw-Hill. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid

**Robbin, Stephen P dan Coulter, Mary, (2010), Manajemen (edisi kesepuluh). Jakarta:Erlangga**

Robbins, Stephen dan Mary coulter. 1996. *Management, 8th Edition*. By. Pearson Educational, NJ: Prentice Hall.

Robbins,Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2007.  *Organizational Behavior Chapter I,* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robbins,Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008.  *Organizational Behavior,* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

---------------------, 2004. *Manajemen*, alih bahasa: Gina Gania, Jakarta: Erlangga.

------------------------. 2007. *Perilaku Organisasi; Organizational Behavior,* Buku 1, Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid, Jakarta: Salemba Empat.

------------------------. 2008. *Perilaku Organisasi; Organizational Behavior,* Buku 2, Terjemahan Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2008. *Human Resource Management;* Eleventh Edition, by Person Educational. Inc. Upper Saddle, New Jersey 07458.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_1991. *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass, San Fransisco.

Ahmad Sanusi dan Solary Sutikno (2009), Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan, Cetakan Pertama, Pnospeet, Bandung.

Schein, E.H. 1990. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review winter.

Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa, (2007), Perilaku Organisasional, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sondang P. Siagian. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial;* Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2009. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada. Veithzal Rivai dan Jauvani Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada

Winardi, SE. 2011. *Motivasi Pemotivasiaan.*PT. RajaGrafindopersada. Jakarta