



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
MAHKAMAH KONSTITUSI**

TESIS

**KURNIASIH PANTI RAHAYU
NPM: 0706255824**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JUNI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
MAHKAMAH KONSTITUSI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si) dalam Ilmu Administrasi

**KURNIASIH PANTI RAHAYU
NPM: 0706255824**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JUNI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Kurniasih Panti Rahayu

NPM : 0706255824

Tanda Tangan :

Tanggal : 24 Juni 2010

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama penyusun : Kurniasih Panti Rahayu
NPM : 0706255824
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan
Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan
Mahkamah Konstitusi

Pembimbing Tesis

Dr. Amy Y S Rahayu. M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Kurniasih Panti Rahayu
NPM : 0706255824
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Mahkamah Konstitusi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada program studi Administrasi dan Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Eko Prasajo M.ag.rer.publ ()
Pembimbing Tesis : Dr. Amy S. Rahayu M.Si ()
Penguji Ahli : Dr. Ir. Rozan Anwar MBA ()
Sekretaris Sidang : Dr. Retno Kusumastuti M.Si ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Juni 2010

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Mahkamah Konstitusi". Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) dalam Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Bambang Shergi laksmono. M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- (2) Prof. Dr. Eko Prasojo M.ag.rer.publ, selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia.
- (3) Bapak Janedjri M. Gaffar, Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi yang telah membuat kebijakan dan memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan pendidikan dengan program rintisan gelar S2 dan S3.
- (4) Dr. Amy Y S Rahayu. M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam penyusunan tesis ini.
- (5) Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana UI khususnya pada Program Studi Administrasi dan Kebijakan Publik, yang dengan keikhlasannya telah mentransformasikan ilmu dan wawasan kepada kami.
- (6) Bapak/Ibu Staf Sekretariat dan Staf Perpustakaan Kampus UI PGT yang juga telah banyak membantu kami dalam penyelesaian study dan penyusunan tesis ini.
- (7) Bapak/Ibu/Sdr(i) Pegawai Mahkamah Konstitusi RI yang telah membantu dengan ikhlas menjadi responden dalam tesis ini.
- (8) Sahabat dan sejawat di perkuliahan (Publik Angkatan XV) yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Secara khusus penulis mengucapkan terimakasih kepada orang tua, suami terkasih dan anak-anakku tercinta yang telah dengan penuh kesabaran, pengertian, dan pengorbanan, serta memberikan segenap bantuan dan dukungan baik materiil, moril maupun motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Administrasi dan Kebijakan Publik.

Jakarta, 24 Juni 2010

Kurniasih Panti Rahayu

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kurniasih Panti Rahyu
NPM : 0706255824
Program Studi : Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN
MAHKAMAH KONSTITUSI**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta
Pada tanggal 24 Juni 2010
Yang menyatakan

(Kurniasih Panti Rahayu)

ABSTRAK

Nama : Kurniasih Panti Rahayu
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul : Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Mahkamah Konstitusi

Tesis ini membahas tentang pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Penelitian ini merupakan penelitian *assosiatif* dengan data kuantitatif. Hasil penelitian menyarankan bahwa pimpinan hendaknya melakukan kegiatan sosialisasi secara terus menerus kepada para pegawai untuk meningkatkan pemahaman terhadap budaya kerja dan terus berupaya menerapkan budaya kerja dalam setiap aktifitas organisasi, serta memberikan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran-pelanggarannya. Disisi lain, pimpinan perlu menekankan kembali peranan kepemimpinannya secara tegas dan jelas untuk membimbing dan membina bawahannya serta perlu terus mengembangkan potensi kepemimpinannya dalam organisasi.

Kata kunci:

Manajemen, Budaya Organisasi, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Title : **The Influence of Work Culture and Leadership to Employee Performance in Constitutional Court of RI**

This research is explaining the influence of work culture and leadership to employee performance in Constitutional Court of Republic of Indonesia. Designing of the research is assosiatif through the kuantitative data. The results of the research suggest that the leader necessarily to increase understanding of the work culture through disseminate to the employees. Applying the work culture to whole activities and sanction to the violator. In other, the leader is necessarily to focus on his leadership to assist and to develop of employees, and keep developing his potential leadership in organization.

Key words:

Management, Organization Culture, Work Culture, Leadership, Employee Performance

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan	9
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Landasan Teori	14
2.2.1 Budaya Organisasi	14
2.2.2 Budaya Kerja.....	19
2.2.3 Kepemimpinan.....	24
2.2.4 Kinerja Pegawai.....	34
2.3 Operasional Konsep dan Indikator	44
2.4 Model Analisis.....	48
3. METODE PENELITIAN.....	49
3.1 Pendekatan Penelitian	49
3.2 Populasi dan Sampel	49
3.2.1 Teknik Penarikan Sampel	50
3.2.2 Jumlah Sampel.....	50
3.3 Data	50
3.3.1 Jenis Data	50
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	50
3.3.3 Teknik Pengolahan Data	51
3.4 Teknik Analisis data	51
3.4.1 Analisis Deskriptif Kualitatif.....	53
3.4.2 Analisis Statistik.....	53
3.5 Instrumen Penelitian	54

3.6 Pengujian Instrumen Penelitian (Validitas dan Reliabilitas.....	55
3.6.1 Uji validitas.....	55
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	56
4. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	57
4.1 Visi dan Misi Mahkamah Konstitusi	57
4.1.1 Visi Mahkamah Konstitusi	57
4.1.2 Misi Mahkamah Konstitusi	57
4.2 Wewenang Mahkamah Konstitusi	57
4.2.1 Pengujian Undang-Undang	59
4.2.2 Memutus Sengketa Kewenangan Antar Lembaga Negara.....	60
4.2.3 Memutus Pembubaran Partai Politik.....	60
4.2.4 Memutus Perselisihan Hasil Pemilu/ pemilukada.	61
4.2.5 Memutus Dugaan Pelanggaran Hukum Presiden dan/ atau Wakil Presiden	61
4.3 Struktur, Tugas dan Fungsi Mahkamah Konstitusi	62
4.4 Komposisi Sumber Daya Manusia Mahkamah Konstitusi.....	68
5. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	71
5.1 Temuan Penelitian	71
5.1.1. Karakteristik Responden.....	71
5.1.2. Pengujian Instrumen Penelitian	76
5.1.2.1 Uji Validitas.....	76
5.1.2.2 Uji Reliabilitas.....	80
5.2 Analisa Deskriptif Variabel Penelitian	82
5.2.1 Variabel Budaya Kerja	82
5.2.2 Variabel Kepemimpinan	90
5.2.3 Variabel Kinerja Pegawai	97
5.3 Analisis Korelasi dan Uji Korelasi.....	104
5.3.1. Analisis Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai....	104
5.3.2. Uji Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	107
5.3.3. Analisis Hubungan antara Budaya Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai (Korelasi Ganda).....	109
5.4. Analisis Regresi dan Uji Regresi	111
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian....	116
6. SIMPULAN DAN SARAN	124
6.1 Simpulan	124
6.2 Saran	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		<u>Hal.</u>
Tabel 2.1	Hasil penelitian Tedahulu	12
Tabel 2.2	<i>Mintzberg Managerial Rules</i> (Sepuluh Peranan Pimpinan / Manager	32
Tabel 2.3	Aspek-aspek Standar Pekerjaan	41
Tabel 2.4	Operasionalisasi Konsep Penelitian	44
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai Sekretariat Jeneral dan kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Berdasarkan jenis kelamin Tahun 2009	68
Tabel 4.2	Komposisi Pegawai Sekretariat Jeneral dan kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Status kepegawaian Tahun 2009	69
Tabel 4.3	Komposisi Pegawai Sekretariat Jeneral dan kepaniteraan Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Tahun 2009	70
Tabel 5.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 5.2	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	72
Tabel 5.3	Responden Berdasarkan Usia	72
Tabel 5.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja Menjadi Pegawai	73
Tabel 5.5	Responden Berdasarkan Status Pegawai	74
Tabel 5.6	Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan	74
Tabel 5.7	Responden Berdasarkan Jabatan	75
Tabel 5.8	Responden Berdasarkan Masa Kerja di MK	75
Tabel 5.9	Rangkuman Validitas Instrumen Budaya Kerja	77
Tabel 5.10	Rangkuman Validitas Instrumen Kepemimpinan	78

Tabel 5.11	Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja Pegawai	79
Tabel 5.12	Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas ...	83
Tabel 5.13	Jenis Kelamin dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas Crosstabulation.....	84
Tabel 5.14	Pendidikan Terakhir dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas Crosstabulation.....	84
Tabel 5.15	Usia dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas – Crosstabulation	85
Tabel 5.16	Masa Kerja Menjadi Pegawai dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas - Crosstabulation	86
Tabel 5.17	Status Kepegawaian dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas – Crosstabulation.....	87
Tabel 5.18	Pangkat/Golongan Ruang dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas – Crosstabulation.....	88
Tabel 5.19	Jabatan dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas – Crosstabulation	88
Tabel 5.20	Masa Kerja di MK dan Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas – Crosstabulation.....	89
Tabel 5.21	Hubungan Pimpinan dengan Pegawai.....	91
Tabel 5.22	Jenis Kelamin dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai - Crosstabulation.....	91
Tabel 5.23	Pendidikan Terakhir dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	92
Tabel 5.24	Usia dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	93
Tabel 5.25	Masa Kerja Menjadi Pegawai dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	93
Tabel 5.26	Status Kepegawaian dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	94
Tabel 5.27	Pangkat/Golongan Ruang dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	95

Tabel 5.28	Jabatan dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	95
Tabel 5.29	Masa Kerja di MK dan Hubungan Pimpinan dengan Pegawai – Crosstabulation.....	96
Tabel 5.30	Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	98
Tabel 5.31	Jenis Kelamin dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	98
Tabel 5.32	Pendidikan Terakhir dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	99
Tabel 5.33	Usia dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	100
Tabel 5.34	Masa Kerja Menjadi Pegawai dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	101
Tabel 5.35	Status Kepegawaian dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	101
Tabel 5.36	Pangkat/Golongan Ruang dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	102
Tabel 5.37	Jabatan dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	103
Tabel 5.38	Masa Kerja di MK dan Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan – Crosstabulation.....	103
Tabel 5.39	Hasil perhitungan Korelasi Antara Variabel Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai	105
Tabel 5.40	Hasil Perhitungan Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai	106
Tabel 5.41	t-hitung dari variabel budaya kerja berdasarkan perhitungan dengan program SPSS.....	108
Tabel 5.42	t-hitung dari variabel kepemimpinan berdasarkan perhitungan dengan program SPSS	109
Tabel 5.43	Model Summary , Korelasi Ganda antara .Variabel Budaya Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	110
Tabel 5.44	ANOVA (b), Uji Korelasi Ganda antara Budaya Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	111

Tabel 5.45	Nilai Statistik Regresi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Parsial).....	112
Tabel 5.46	Nilai Statistik Regresi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Parsial).....	112
Tabel 5.47	Nilai Statistik Regresi Berganda Variabel Budaya Kerja dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Parsial).....	113
Tabel 5.48	Model Summary, Nilai pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen	114



DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1 Model Nilai Budaya Kerja	23
Gambar 2.2 Teori Path Goal	34
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Mahkamah Konstitusi	70



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat dari Sekretaris Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UI, Nomor 361/PT.02.18/PPs DIA/Q/III/2010 tanggal 19 maret 2010 tentang Mengumpulkan Data untuk Penyusunan Tugas Akhir (Tesis)
- Lampiran 2 Surat Keterangan dari Kepala Sub Bagian TU Puslika Mahkamah Konstitusi Nomor 016/2511/IV/2010 tentang telah melakukan pengumpulan bahan-bahan / data untuk penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi RI”
- Lampiran 3 Surat kepada Pegawai MK RI untuk menjadi Responden
Daftar Pertanyaan Penelitian Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan MK RI
- Lampiran 4 Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Kerja, Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variable Kepemimpinan, dan Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variable Kinerja Pegawai
- Lampiran 5 Tabulasi Data Responden Variabel Budaya Kerja, Tabulasi Data Responden Variabe Variabel Kepemimpinan, dan Tabulasi Data Responden Variabe Variabel Kinerja Pegawai
- Lampiran 6 Hasil Perhitungan Frekuensi Variable Budaya Kerja,
Hasil Perhitungan Frekuensi Variable Kepemimpinan
Hasil Perhitungan Frekuensi Variable Kinerja Pegawai
- Lampiran 7 Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Kerja,
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan
Hasil Perhitungan Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

- Lampiran 8 Hasil Perhitungan Korelasi dan regresi Variabel Budaya Kerja – Kinerja Pegawai, Hasil perhitungan Korelasi dan Regresi Variabel Kepemimpinan – Kinerja Pegawai, Hasil Perhitungan Korelasi dan Regresi Variabel Budaya Kerja dan Kepemimpinan – Kinerja Pegawai
- Lampiran 9 Hasil Perhitungan Korelasi dan regresi Variabel Budaya Kerja – Kinerja Pegawai, Hasil perhitungan Korelasi dan Regresi Variabel Kepemimpinan – Kinerja Pegawai, Hasil Perhitungan Korelasi dan Regresi Variabel Budaya Kerja dan Kepemimpinan – Kinerja Pegawai
- Lampiran 10 Riwayat Hidup



LAMPIRAN



DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

- Nama : Kurniasih Panti Rahayu
- NPM : 0706255824
- Tempat dan Tanggal lahir : Banda Aceh, 30 mei 1967
- Alamat Kantor : Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia, Jl. Medan Merdeka Barat No.6 Jakarta. 10110
- Pendidikan : - Tahun 1980 : Lulus SD Pancasila, Jeddah
- Tahun 1983 : Lulus SMP Negeri 1 Purwokerto
- Tahun 1986 : Lulus SMA Negeri 2 Purwokerto
- Tahun 1993 : Lulus S1 Ekonomi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universita Jenderal Soedirman
- Pengalaman Bekerja : - Tahun 1993-1997 ; Staf Auditor Intern pada PT. Bimantara Citra
- Tahun 1997 – 1995 ; Auditor pada BPKP
- Tahun 1996 – Sekarang ; Pejabat Struktural Es. IV pada Mahkamah Konstitusi RI.

Jakarta, 24 Juni 2010

Kurniasih Panti Rahayu

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab VI (enam) dalam penelitian ini merupakan penutup dari rangkaian laporan penelitian. Dalam kaitan ini, bab VI berisi tentang kesimpulan dan saran sebagai hasil akhir dari kegiatan penelitian. Secara lebih terperinci gambaran kesimpulan dan saran penelitian dijelaskan sebagai berikut:

6.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis terhadap data yang diperoleh menggambarkan bahwa budaya kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Dengan demikian, baik buruknya budaya kerja pegawai dan baik buruknya kepemimpinan akan dapat berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja pegawai di lingkungan organisasi ini.
- 2) Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan SPSS memperlihatkan bahwa faktor budaya kerja ternyata mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan faktor kepemimpinan dalam mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Variabel budaya kerja lebih berpengaruh dimungkinkan karena penerapan aspek-aspek didalamnya sangat mendukung dalam peningkatan kinerja para pegawai. Sedangkan, kepemimpinan lebih sebagai faktor pemberi motivasi atau semangat kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Namun demikian, kedua faktor tersebut tidak dapat dipisahkan dan saling mendukung dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja di lingkungan organisasi ini.

- 3) Berdasar perhitungan statistik juga memperlihatkan bahwa kedua faktor (Budaya kerja dan Kepemimpinan) secara bersama-sama mempunyai nilai pengaruh yang tidak terlalu besar dalam menentukan baik buruknya kinerja pegawai. Kedua variabel ini hanya memiliki pengaruh sebesar 12,3% kepada tinggi rendahnya kinerja pegawai. Disisi lain, hal ini juga menjelaskan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang lebih besar, yakni sebesar 87,7%, yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dengan demikian, diperlukan perhatian yang cukup serius juga terhadap faktor-faktor lain dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

6.2. Saran-saran

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi, maka berdasarkan kesimpulan di atas perlu diperhatikan hal-hal berikut ini:

- 1) Terhadap aspek budaya kerja, (a) pimpinan atau atasan hendaknya melakukan kegiatan sosialisasi secara terus menerus kepada para pegawai untuk meningkatkan pemahaman terhadap budaya kerja yang berlaku dalam organisasi. Dalam kaitan ini, dapat dilakukan melalui menyelenggarakan pertemuan-pertemuan yang bersifat formal maupun informal dengan para pegawai. (b) pimpinan atau atasan terus berupaya menerapkan budaya kerja-budaya kerja (norma-norma dan aturan-aturan) dalam setiap aktifitas organisasi, dan memberikan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran-pelanggaran terhadap budaya kerja yang berlaku dalam organisasi.
- 2) Terhadap aspek kepemimpinan, (a) atasan perlu menekankan kembali peranan kepemimpinannya secara tegas dan jelas untuk membimbing dan membina pegawai atau bawahannya. Dalam hal ini, atasan perlu secara berkala atau reguler turun ke lapangan untuk melihat secara langsung pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan dan untuk menggali permasalahan-permasalahan yang dihadapi para pegawai/bawahan dalam pelaksanaan

tugas/pekerjaannya. (b) atasan juga perlu terus mengembangkan kemampuan dan potensinya dalam menjalankan peranan-peranan kepemimpinannya dalam organisasi.

- 3) Terhadap aspek kinerja pegawai, pimpinan atau atasan di hendaknya (a) senantiasa berupaya meningkatkan motivasi/semangat kepada para pegawai, yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Dalam hal ini, perlu adanya sistem penghargaan yang jelas (*reward and punishment*) dalam organisasi. (b) membuat aturan-aturan kerja yang jelas sebagai pedoman atau panduan bagi para pegawai dalam melaksanakan maupun menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dalam kaitan ini, perlu disusun *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai pedoman pelaksanaan setiap pekerjaan. Dan, perlu disusun Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagai dasar pelayanan yang harus diselenggarakan oleh setiap pegawai sekaligus oleh organisasi.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab V (lima) ini merupakan rangkaian pembahasan terhadap hasil atau temuan penelitian yang telah dilakukan pada objek atau lokus penelitian. Secara lebih terperinci gambaran mengenai pembahasan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.1. Temuan Penelitian

Berdasarkan penelitian selama di lapangan, maka ditemukan beberapa hal yang terkait dengan penelitian, yaitu data dan informasi yang akan mendukung pembahasan dalam penelitian. Data-data dan informasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.1.1. Karakteristik Responden

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa pada penelitian ini untuk memperoleh data atau informasi salah satunya dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau kuesioner terhadap sampel yang telah ditentukan. Dalam hal ini, jumlah sampel atau responden ditentukan melalui itu teknik sensus, yaitu berjumlah 80 responden. Adapun secara terperinci karakteristik-karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 5.1
Responden berdasarkan jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	52	65,0	65,0	65,0
	Perempuan	28	35,0	35,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Dari keseluruhan jumlah responden yang menjadi sampel penelitian, yang berjumlah 80 orang; maka dapat dibagi menurut jenis kelaminnya. Dalam kaitan ini, jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 52 responden atau 65%. Sedangkan, responden perempuan berjumlah 28 orang atau 35%.

- Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 5.2
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - SLTA	1	1,3	1,3	1,3
- DIPLOMA	6	7,5	7,5	8,8
- S-1	45	56,3	56,3	65,0
- S-2	28	35,0	35,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Secara terperinci dilihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa dari 80 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, maka dilihat dari tingkat pendidikan atau pendidikan terakhirnya dapat dibagi sebagai berikut: terbanyak responden adalah yang memiliki pendidikan S-1, yakni 45 orang atau 56,3%. Sedangkan, responden terkecil adalah yang berpendidikan SLTA, yaitu berjumlah 1 orang atau 1,3%.

- Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5.3
Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=25 Tahun	5	6,3	6,3	6,3
26-30 Tahun	22	27,5	27,5	33,8
31-35 Tahun	24	30,0	30,0	63,8

36-40 Tahun	12	15,0	15,0	78,8
41-45 Tahun	10	12,5	12,5	91,3
46-50 Tahun	5	6,3	6,3	97,5
51-55 Tahun	1	1,3	1,3	98,8
> 56 Tahun	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasarkan usianya, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 80 orang/responden, jumlah responden terbanyak adalah yang berusia pada rentang 31-35 tahun, yakni 24 orang atau 30%. Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya adalah yang memiliki rentang 51-55 tahun dan diatas 56 tahun, yakni masing-masing 1 orang atau masing-masing 1,3%.

- Responden Berdasarkan Masa Kerja Menjadi Pegawai

Tabel 5.4
Responden Berdasarkan Masa Kerja Menjadi Pegawai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=5 Tahun	38	47,5	47,5	47,5
6-10 Tahun	13	16,3	16,3	63,8
11-15 Tahun	12	15,0	15,0	78,8
16-20 Tahun	9	11,3	11,3	90,0
21-25 Tahun	1	1,3	1,3	91,3
>25 Tahun	6	7,5	7,5	98,8
7,00	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasarkan masa kerja menjadi pegawai (Pegawai Negeri Sipil), dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 80 orang/responden, maka jumlah responden terbanyak adalah yang telah memiliki masa kerja sebagai PNS kurang dari 5 tahun, yakni sebanyak 38 orang atau 47,5%. Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya adalah yang memiliki masa kerja sebagai PNS selama 21-25 tahun, yakni sebanyak 1 orang atau 1,3%.

- Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Secara terperinci dilihat pada tabel di bawah menunjukkan bahwa dari 80 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, maka dilihat dari status kepegawaiannya terdapat 71 orang atau 88,8% yang berstatus sebagai PNS. Sedangkan, responden terkecil adalah yang berstatus lainnya, yaitu sebanyak 4 orang atau 5%.

Tabel 5.5
Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - PNS	71	88,8	88,8	88,8
- CPNS	5	6,3	6,3	95,0
- Lainnya	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

- Responden Berdasarkan Golongan

Tabel 5.6
Responden Berdasarkan Golongan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - II	6	7,5	7,5	7,5
- III	70	87,5	87,5	95,0
- IV	4	5,0	5,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Berdasarkan golongannya, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 80 orang/responden, maka jumlah responden terbanyak adalah yang memiliki golongan III, yakni sebanyak 70 orang atau 87,5%. Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya adalah yang memiliki golongan IV, yakni berjumlah 4 orang atau 5%.

- Responden Berdasarkan Jabatan

Dari tabel di bawah, menggambarkan berdasarkan jabatannya, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 80 orang/responden, jumlah responden terbanyak adalah yang memiliki jabatan staf atau Jabatan Fungsional Umum/JFU, yakni berjumlah 55 orang atau 68,8%. Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya adalah yang memiliki jabatan Eselon II dan Staf Ahli, yakni masing-masing 1 orang atau 1,3%.

Tabel 5.7
Responden Berdasarkan Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - Eselon II	1	1,3	1,3	1,3
- Eselon III	3	3,8	3,8	5,0
- Eselon IV	9	11,3	11,3	16,3
- Staf Ahli	1	1,3	1,3	17,5
- Panitera Pengganti	4	5,0	5,0	22,5
- Jabatan Fungsional Lainnya	4	5,0	5,0	27,5
- Staf/Jabatan Fungsional Umum	55	68,8	68,8	96,3
- Lainnya	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

- Responden Berdasarkan Masa Kerja di MK

Tabel 5.8
Responden Berdasarkan Masa Kerja di MK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <=2 Tahun	22	27,5	27,5	27,5
3-4 Tahun	28	35,0	35,0	62,5
5-6 Tahun	22	27,5	27,5	90,0
7-8 Tahun	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian, 2010.

Tabel di atas ini menjelaskan bahwa berdasarkan masa kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 80 orang/responden, jumlah responden terbanyak adalah yang memiliki masa kerja dalam rentang 3-4 tahun, yakni sebanyak 28 orang atau 35%. Sedangkan, responden yang terkecil jumlahnya adalah yang memiliki masa kerja dalam rentang waktu 7-8 tahun, yakni 8 orang atau 10%.

5.1.2. Pengujian Instrumen Penelitian

Sebagaimana disebutkan pada bab sebelumnya, instrumen utama dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner/daftar pertanyaan. Bentuk kuesioner yang disajikan menggunakan sistem tertutup, yaitu setiap item atau butir pertanyaan telah diberikan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS), dengan interval jawaban yang telah ditetapkan. Selanjutnya agar instrumen penelitian yang digunakan bermutu baik, maka dilakukan pengujian instrumen dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian, yaitu sebagai berikut:

5.1.2.1. Uji Validitas

Berdasar hasil analisis statistik dengan menggunakan alat bantu Komputer dan Program SPSS diketahui validitas masing-masing butir instrumen dengan membandingkan dengan r Kritis (dimana $N = 50$ memiliki r Kritis sebesar 0,279) dapat digambarkan pada tabel-tabel dan penjelasan rangkuman validitas seperti sebagai berikut:

Dari perhitungan seperti tertera pada tabel di bawah, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor total dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari 37 butir instrumen yang diuji cobakan ternyata terdapat 4 butir pertanyaan yang dinyatakan in-valid (untuk pertanyaan variabel Budaya Kerja).

Dengan demikian, instrumen Budaya Kerja yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 33 butir.

Tabel.5.9
Rangkuman Validitas Instrumen Budaya Kerja

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Tabel	Keterangan
1	2	3	4
1	1,000	0,279	Valid
2	0,728	0,279	Valid
3	1,000	0,279	Valid
4	0,382	0,279	Valid
5	0,382	0,279	Valid
6	0,947	0,279	Valid
7	0,126	0,279	In-Valid
8	0,388	0,279	Valid
9	1,000	0,279	Valid
10	1,000	0,279	Valid
11	0,728	0,279	Valid
12	0,184	0,279	In-Valid
13	0,382	0,279	Valid
14	0,079	0,279	In-Valid
15	0,947	0,279	Valid
16	0,728	0,279	Valid
17	0,388	0,279	Valid
18	1,000	0,279	Valid
19	0,388	0,279	Valid
20	1,000	0,279	Valid
21	0,728	0,279	Valid
22	1,000	0,279	Valid
23	0,382	0,279	Valid
24	0,382	0,279	Valid
25	0,947	0,279	Valid
26	0,728	0,279	Valid
27	0,388	0,279	Valid
28	1,000	0,279	Valid
29	1,000	0,279	Valid
30	0,728	0,279	Valid
31	1,000	0,279	Valid
32	0,382	0,279	Valid
33	0,079	0,279	In-Valid
34	0,947	0,279	Valid
35	0,728	0,279	Valid
36	0,388	0,279	Valid
37	1,000	0,279	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010.

Tabel.5.10
Rangkuman Validitas Instrumen Kepemimpinan

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Tabel	Keterangan
1	2	3	4
1	1,000	0,279	Valid
2	1,728	0,279	Valid
3	0,288	0,279	Valid
4	0,288	0,279	Valid
5	0,728	0,279	Valid
6	0,077	0,279	In-Valid
7	0,288	0,279	Valid
8	0,288	0,279	Valid
9	0,795	0,279	Valid
10	0,728	0,279	Valid
11	0,077	0,279	In-Valid
12	0,728	0,279	Valid
13	0,728	0,279	Valid
14	1,000	0,279	Valid
15	1,000	0,279	Valid
16	0,288	0,279	Valid
17	0,077	0,279	In-Valid
18	0,795	0,279	Valid
19	0,077	0,279	In-Valid
20	1,000	0,279	Valid
21	0,728	0,279	Valid
22	0,946	0,279	Valid
23	0,188	0,279	In-Valid
24	1,000	0,279	Valid
25	0,728	0,279	Valid
26	0,288	0,279	Valid
27	0,288	0,279	Valid
28	0,795	0,279	Valid
29	1,000	0,279	Valid
30	0,946	0,279	Valid
31	0,077	0,279	In-Valid
32	0,728	0,279	Valid
33	1,000	0,279	Valid
34	0,728	0,279	Valid
35	0,288	0,279	Valid
36	0,728	0,279	Valid
37	0,946	0,279	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010.

Dari perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor total dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari 37 butir instrumen yang diuji cobakan ternyata terdapat 6 butir pertanyaan yang dinyatakan in-valid (untuk pertanyaan variabel Kepemimpinan).

Dengan demikian, instrumen Kepemimpinan yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 31 butir.

Tabel.5.11
Rangkuman Validitas Instrumen Kinerja Pegawai

No Item	Korelasi Skor Item terhadap Skor Total	r Tabel	Keterangan
1	2	3	4
1	1,000	0,279	Valid
2	1,728	0,279	Valid
3	0,288	0,279	Valid
4	0,288	0,279	Valid
5	0,728	0,279	Valid
6	0,077	0,279	In-Valid
7	0,288	0,279	Valid
8	0,288	0,279	Valid
9	0,795	0,279	Valid
10	0,728	0,279	Valid
11	0,728	0,279	Valid
12	0,728	0,279	Valid
13	0,728	0,279	Valid
14	1,000	0,279	Valid
15	1,000	0,279	Valid
16	0,188	0,279	In-Valid
17	0,728	0,279	Valid
18	0,795	0,279	Valid
19	0,728	0,279	Valid
20	1,000	0,279	Valid
21	0,728	0,279	Valid
22	0,946	0,279	Valid
23	1,000	0,279	Valid

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010.

Dari perhitungan seperti tertera pada tabel di atas, dengan membandingkan antara hasil hitung skor item terhadap skor total dengan skor r Kritis, dapat diketahui bahwa dari 23 butir instrumen yang diuji cobakan

ternyata terdapat 2 butir pertanyaan yang dinyatakan in-valid (untuk pertanyaan variabel Kinerja Pegawai). Dengan demikian, instrumen Kinerja Pegawai yang diajukan dalam penelitian ini keseluruhan berjumlah atau sebanyak 21 butir.

5.1.2.2. Uji Reliabilitas

Sementara itu, untuk menguji reliabilitas instrumen variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada perbandingan antara F-hitung dengan F-tabel. Berdasar hasil analisis statistik dengan menggunakan Program SPSS diketahui perhitungan statistik berikut ini :

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	192,2297	49	3,9231		
Within People	302,2162	1800	,1679		
Between Measures	121,3059	36	3,3696	32,8560	,0000
Residual	180,9103	1764	,1026		
Total	494,4459	1849	,2674		
Grand Mean	3,8946				

Reliability Coefficients
 N of Cases = 50,0 N of Items = 37
 Alpha = ,9739

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Berdasar perhitungan di atas, dapat dijelaskan nilai F-hitung, sebagai dasar penentuan reliabilitas, yang diperoleh sebesar 32,8560. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai F-tabel (dimana N = 50 memiliki nilai F-tabel sebesar 3,20). Dengan demikian, sebanyak 33 butir instrumen dari variabel Budaya Kerja tersebut di atas dinyatakan memiliki tingkat keandalan atau *reliabel*.

Alpha = ,9708

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS, 2010

Berdasar perhitungan di atas, dapat dijelaskan nilai F-hitung, sebagai dasar penentuan reliabilitas, yang diperoleh sebesar 18,6202. Nilai tersebut lebih besar daripada nilai F-tabel (dimana N = 50 memiliki nilai F-tabel sebesar 3,20). Dengan demikian, sebanyak 33 butir instrumen dari variabel Kinerja Pegawai tersebut di atas dinyatakan memiliki tingkat keandalan atau *reliabel*.

5.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk melihat gambaran mengenai hasil temuan penelitian yang berkaitan dengan deskripsimasing-masing variabel penelitian, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

5.2.1. Variabel Budaya Kerja

Mendasarkan pada data frekuensi hasil penelitian, untuk variabel Budaya Kerja dapat disimpulkan bahwa pada setiap aspek-aspeknya sebagian besar responden menyatakan “setuju” bahwa para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah memiliki budaya kerja yang baik. Dengan demikian, dapat dikatakan budaya kerja dengan semua aspek-aspeknya telah berjalan dengan baik di lingkungan organisasi ini.

Data di atas didukung dengan perhitungan tabulasi yang menjelaskan bahwa nilai rata-rata atau “mean” dari variabel budaya kerja menunjukkan nilai sebesar 3,568. Nilai ini apabila ditransformasikan dalam skala interval menunjukkan nilai pada katagori antara 3,4 - 4,1 yang berarti berada pada kriteria penilaian “Baik”. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa budaya kerja para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah baik dan dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Namun demikian, apabila diteliti lebih jauh terdapat beberapa aspek budaya kerja yang harus mendapat perhatian. Hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian yang menyiratkan terdapat sebagian responden yang menyatakan

kekurang setujuannya atau menilai kurang baik terhadap aspek-aspek budaya kerja tersebut. Adapun aspek-aspek budaya kerja yang dianggap belum berjalan dengan baik tersebut adalah:

pertama, toleransi pimpinan terhadap bentuk-bentuk pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Dalam hal ini, hanya sebagian kecil pegawai (10%) yang menganggap “setuju” atau adanya toleransi yang diberikan oleh pimpinan terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Sebagian besar pegawai lainnya justru menganggap “kurang setuju”, “tidak setuju” adanya toleransi yang diberikan oleh pimpinan terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Bahkan, terdapat 20% pegawai yang menganggap “sangat tidak setuju” terhadap pernyataan tersebut (Lihat tabel di bawah).

Tabel.5.12
Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas

Pernyataan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	20	25,0	25,0	25,0
Tidak Setuju	25	31,3	31,3	56,3
Kurang Setuju	25	31,3	31,3	87,5
Setuju	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Secara lebih detail, terkait dengan permasalahan-permasalahan yang muncul dalam penerapan budaya kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi, maka dapat diperlihatkan gambaran-gambaran sebagai berikut:

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut jenis kelamin

Tabel.5.13
Jenis Kelamin * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

		Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Jenis Kelamin	Laki-laki	13	17	17	5	52
	Perempuan	7	8	8	5	28
Total		20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan jenis kelaminnya, tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan tidak adanya kecenderungan yang berbeda diantara kedua kelompok atau golongan ini terhadap pertanyaan tersebut. Artinya, baik responden laki-laki maupun perempuan memiliki tanggapan yang sama terkait dengan pertanyaan tersebut. Kedua kelompok ini menyatakan penolakannya terhadap adanya toleransi pimpinan pada pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Pendidikan Terakhir

Tabel.5.14
Pendidikan Terakhir * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

		Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Pendidikan Terakhir	SLTA	0	1	0	0	1
	DIPLOMA	1	2	3	0	6
	S-1	9	13	15	8	45
	S-2	10	9	7	2	28
Total		20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan pendidikan terakhirnya, tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan terdapat perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, ada kecenderungan bagi pegawai yang memiliki pendidikan tinggi menyatakan tidak setuju adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Sebaliknya, bagi pegawai yang berpendidikan lebih rendah (Diploma dan SLTA) menyatakan kurang setuju adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Usia

Tabel.5.15
Usia * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

	Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Usia <=25 Tahun	1	1	2	1	5
26-30 Tahun	10	3	7	2	22
31-35 Tahun	4	6	9	5	24
36-40 Tahun	2	7	2	1	12
41-45 Tahun	1	6	2	1	10
46-50 Tahun	1	1	3	0	5
51-55 Tahun	0	1	0	0	1
> 56 Tahun	1	0	0	0	1
Total	20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan usianya, tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan terdapat perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, ada kecenderungan bagi pegawai yang memiliki usia lebih muda (di bawah 30 tahun) memiliki kecenderungan penolakan adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Sebaliknya, bagi pegawai yang berumur

lebih tua hanya menyatakan kurang setuju adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Masa Kerja sebagai PNS

Tabel.5.16
Masa Kerja Menjadi Pegawai * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

	Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Masa Kerja Menjadi Pegawai <=5 Tahun	10	9	13	6	38
6-10 Tahun	5	2	4	2	13
11-15 Tahun	0	8	3	1	12
16-20 Tahun	2	4	2	1	9
21-25 Tahun	1	0	0	0	1
>25 Tahun	2	2	2	0	6
7,00	0	0	1	0	1
Total	20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan masa kerja menjadi PNS, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan terdapat perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, ada kecenderungan bagi pegawai yang memiliki masa kerja sebagai PNS cukup lama (di bawah 10 tahun) menyatakan penolakan adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Sebaliknya, bagi pegawai yang memiliki masa kerja yang telah cukup lama (di atas 10 tahun) hanya menyatakan kurang adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Status Kepegawaian

Tabel.5.17
Status Kepegawaian * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

		Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Status Kepegawaian	PNS	17	23	24	7	71
	CPNS	1	2	1	1	5
	Lainnya	2	0	0	2	4
Total		20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan status kepegawaiannya, tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan tidak adanya kecenderungan yang berbeda diantara ketiga kelompok atau golongan ini terhadap pertanyaan tersebut. Artinya, baik responden yang berstatus sebagai PNS, berstatus sebagai CPNS, dan status kepegawaian lainnya memiliki tanggapan yang sama terkait dengan pertanyaan tersebut. Ketiga kelompok ini menyatakan penolakannya terhadap adanya toleransi pimpinan pada pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankasn pekerjaan-pekerjaannya.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Golongan Ruang

Berdasarkan golongan ruangnya, tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan tidak adanya kecenderungan yang berbeda diantara ketiga kelompok atau golongan ini terhadap pertanyaan tersebut. Artinya, baik responden yang bergolongan I, II maupun III memiliki tanggapan yang sama terkait dengan pertanyaan tersebut. Ketiga kelompok ini menyatakan penolakannya terhadap adanya toleransi pimpinan pada pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankasn pekerjaan-pekerjaannya.

Tabel.5.18
Pangkat/Golongan Ruang * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

	Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Pangkat/Golongan Ruang II	2	1	3	0	6
III	17	22	21	10	70
IV	1	2	1	0	4
Total	20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Jabatan

Tabel.5.19
Jabatan * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

	Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Jabatan Eselon II	1	0	0	0	1
Eselon III	0	3	0	0	3
Eselon IV	3	5	1	0	9
Staf Ahli	0	0	1	0	1
Panitera Pengganti	3	1	0	0	4
Jabatan Fungsional Lainnya	0	2	2	0	4
Staf/Jabatan Fungsional Umum	11	14	21	9	55
Lainnya	2	0	0	1	3
Total	20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan jabatannya, tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan terdapat perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, ada kecenderungan bagi pegawai yang memiliki jabatan yang lebih tinggi justru menyatakan penolakan adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang

dilakukan oleh para pegawai. Sebaliknya, bagi pegawai yang belum memiliki jabatan (staf) atau jabatan lebih rendah hanya menyatakan kurang adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya.

- Tanggapan responden terhadap toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menurut Masa Kerja di MK

Tabel.5.20
Masa Kerja di MK * Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas
Crosstabulation

	Toleransi Pelanggaran Pegawai dalam Mengerjakan Tugas				Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	
Masa Kerja di MK <=2 Tahun	5	7	9	1	22
3-4 Tahun	7	7	10	4	28
5-6 Tahun	5	8	5	4	22
7-8 Tahun	3	3	1	1	8
Total	20	25	25	10	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan masa kerja di MK, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang adanya toleransi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai menggambarkan terdapat perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, ada kecenderungan bagi pegawai yang memiliki masa kerja di MK cukup lama (di atas 5 tahun) menyatakan penolakan adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai. Sebaliknya, bagi pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih sedikit (di bawah 5 tahun) hanya menyatakan kurang adanya toleransi pimpinan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya.

5.2.2. Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan pada data frekuensi hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan “setuju” bahwa kepemimpinan dengan semua aspek-aspeknya telah berjalan dengan baik di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Bahkan, dari data tersebut juga memperlihatkan penilaian pegawai terhadap hampir secara keseluruhan dari aspek-aspek dalam kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan “setuju” atau baik, bahkan banyak yang menyatakan “sangat setuju” atau berarti sangat baik. Dengan demikian, dapat dikatakan kepemimpinan dengan semua aspek-aspeknya telah berjalan dengan baik di lingkungan organisasi ini.

Data di atas didukung dengan perhitungan tabulasi yang menjelaskan bahwa nilai rata-rata atau “mean” dari variabel kepemimpinan menunjukkan nilai sebesar 3,744. Nilai ini apabila ditransformasikan dalam skala interval menunjukkan nilai pada katagori antara 3,4 - 4,1 yang berarti berada pada kriteria penilaian “Baik”. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa kepemimpinan di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah berjalan dengan baik dan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai sekaligus peningkatan pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dalam pada itu, hanya terdapat satu aspek kepemimpinan yang mempunyai penilaian yang paling rendah, yaitu aspek hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi. Hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian yang menyiratkan tidak lebih dari setengah dari responden yang menyatakan “setuju” atau “sangat setuju” adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan pegawai-pegawainya (lihat tabel di bawah). Dalam hal ini, dibandingkan dengan aspek-aspek kepemimpinan lainnya yang hamoir keseluruhan memiliki penilaian yang baik dan sangat baik dari sebagian besar dari responden/para pegawai.

Tabel.5.21
Hubungan Pimpinan dengan Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3,8	3,8	3,8
	Tidak Setuju	9	11,3	11,3	15,0
	Kurang Setuju	20	25,0	25,0	40,0
	Setuju	41	51,3	51,3	91,3
	Sangat Setuju	7	8,8	8,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Secara lebih detail, terkait dengan permasalahan yang muncul dalam penerapan kepemimpinan di lingkungan Mahkamah Konstitusi, maka dapat diperlihatkan gambaran-gambaran sebagai berikut:

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Jenis Kelamin

Tabel.5.22
Jenis Kelamin * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

		Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Jenis Kelamin	Laki-laki	3	7	13	24	5	52
	Perempuan	0	2	7	17	2	28
Total		3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan jenis kelaminnya, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi menggambarkan adanya kecenderungan yang sama diantara dua kelompok tersebut. Dari kedua kelompok tersebut, sebagian besar responden kurang setuju atau menolak telah terjadinya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Pendidikan Terakhir

Tabel.5.23
Pendidikan Terakhir * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

		Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Pendidikan Terakhir	SLTA	0	0	0	1	0	1
	DIPLOMA	0	0	2	3	1	6
	S-1	1	6	9	26	3	45
	S-2	2	3	9	11	3	28
Total		3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan pendidikan terakhirnya, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi menggambarkan adanya kesamaan dalam cara pandangnya. Dalam kaitan ini, diantara tingkatan kelompok tersebut sebagian besar responden setuju atau mengakui terjadinya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut usia

Berdasarkan usianya, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi menggambarkan adanya kecenderungan yang berbeda diantara kelompok-kelompok tersebut. Dari kedua kelompok tersebut, pada responden yang lebih tua setuju atau mengakui adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya. Sedangkan, responden yang lebih muda kurang setuju atau menolak adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya

Tabel.5.24
Usia * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

	Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Usia <=25 Tahun	0	0	2	3	0	5
26-30 Tahun	2	2	6	9	3	22
31-35 Tahun	0	3	7	12	2	24
36-40 Tahun	0	2	2	7	1	12
41-45 Tahun	1	2	1	5	1	10
46-50 Tahun	0	0	1	4	0	5
51-55 Tahun	0	0	0	1	0	1
> 56 Tahun	0	0	1	0	0	1
Total	3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Masa Kerja Sebagai PNS

Tabel.5.25
Masa Kerja Menjadi Pegawai * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

	Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Masa Kerja Menjadi Pegawai <=5 Tahun	3	5	8	18	4	38
6-10 Tahun	0	0	7	6	0	13
11-15 Tahun	0	3	1	7	1	12
16-20 Tahun	0	1	1	7	0	9
21-25 Tahun	0	0	0	0	1	1
>25 Tahun	0	0	3	3	1	7
Total	3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan masa kerja sebagai PNS, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi menunjukkan gambaran adanya kecenderungan yang sama

diantara mereka. Namun demikian, apabila dilihat lebih jauh pada kelompok pegawai yang belum lama menjadi PNS terdapat kecenderungan adanya penolakan yang menggambarkan terjadinya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Status Kepegawaian

Tabel.5.26
Status Kepegawaian * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

		Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
		Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Status Kepegawaian	PNS	3	9	18	36	5	71
	CPNS	0	0	0	5	0	5
	Lainnya	0	0	2	0	2	4
Total		3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan masa kerja sebagai PNS, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi menunjukkan gambaran adanya kecenderungan yang sama diantara mereka. Namun demikian, pada kelompok pegawai yang telah menjadi PNS, terdapat kecenderungan adanya penolakan yang menggambarkan terjadinya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Golongan Ruang

Berdasarkan golongan ruangnya, tanggapan responden terhadap adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya menggambarkan terdapat kecenderungan yang sama dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, dari ketiga kelompok pegawai dalam jabatan

tersebut sebagian besar menyatakan persetujuan terhadap adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.

Tabel.5.27
Pangkat/Golongan Ruang * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

	Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Pangkat/Golongan Ruang II	0	1	1	3	1	6
III	3	7	18	36	6	70
IV	0	1	1	2	0	4
Total	3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Jabatan

Berdasarkan jabatannya, tanggapan responden terhadap adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya menggambarkan tidak terdapat perbedaan yang cukup signifikan dalam cara pandangnya. Dalam kaitan ini, kekurangsetujuan terhadap adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan lebih banyak dikemukakan oleh para pegawai pada tingkatan staf atau pelaksana.

Tabel.5.28
Jabatan * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

	Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Jabatan Eselon II	0	0	1	0	0	1
Eselon III	0	0	0	3	0	3
Eselon IV	0	1	2	5	1	9
Staf Ahli	0	0	0	1	0	1
Panitera Pengganti	0	1	3	0	0	4

Jabatan Fungsional Lainnya	0	0	0	4	0	4
Staf/Jabatan Fungsional Umum Lainnya	3	6	13	28	5	55
Total	3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Masa Kerja di MK

Tabel.5.29
Masa Kerja di MK * Hubungan Pimpinan dengan Pegawai
Crosstabulation

	Hubungan Pimpinan dengan Pegawai					Total
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Masa Kerja di MK 1-2 Tahun	2	1	5	12	2	22
3-4 Tahun	1	4	9	13	1	28
5-6 Tahun	0	4	4	11	3	22
7-8 Tahun	0	0	2	5	1	8
Total	3	9	20	41	7	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan masa kerja di MK, tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang hubungan pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi menunjukkan gambaran adanya kecenderungan yang sama diantara mereka. Dalam kaitan ini, pada semua kelompok pegawai yang telah bekerja di MK, terdapat kecenderungan adanya persetujuan tekah terjadinya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan atau para pegawainya.

5.2.3. Variabel Kinerja Pegawai

Dari data frekuensi hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan “setuju” bahwa kinerja pegawai dengan semua aspek-aspeknya telah berjalan dengan baik di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Bahkan, dari data tersebut juga memperlihatkan penilaian pegawai terhadap hampir secara keseluruhan dari aspek-aspek dalam kinerja pegawai sebagaimana besar responden menyatakan “setuju” atau baik, bahkan banyak yang menyatakan “sangat setuju” atau berarti sangat baik. Dengan demikian, dapat dikatakan kinerja pegawai dengan semua aspek-aspeknya telah berjalan dengan baik di lingkungan organisasi ini.

Data di atas didukung dengan perhitungan tabulasi yang menjelaskan bahwa nilai rata-rata atau “mean” dari variabel kinerja pegawai menunjukkan nilai sebesar 3,864. Nilai ini apabila ditransformasikan dalam skala interval menunjukkan nilai pada katagori antara 3,4 - 4,1 yang berarti berada pada kriteria penilaian “Baik”. Dengan demikian, dari data tersebut dapat menjelaskan secara umum bahwa kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah tinggi dan dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Namun demikian, apabila diteliti lebih jauh terdapat satu aspek dari kinerja pegawai yang harus mendapat perhatian. Dalam hal ini, satu aspek kinerja pegawai yang mempunyai penilaian yang paling rendah, yaitu tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian yang menyiratkan hampir setengah dari responden yang menyatakan “setuju” atau “sangat setuju” terkait dengan adanya tingkat kesalahan dari para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (lihat tabel di bawah). Dengan demikian, perlu adanya perhatian dari pimpinan atau organisasi untuk menelaah atau mengkaji secara mendalam faktor-faktor apa sebenarnya yang menjadikan tingkat kesalahan para pegawai dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaannya tersebut.

Tabel.5.30
Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2,5	2,5	2,5
	Kurang Setuju	29	36,3	36,3	38,8
	Setuju	45	56,3	56,3	95,0
	Sangat Setuju	4	5,0	5,0	100,0
Total		80	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Secara lebih detail, terkait dengan permasalahan yang muncul terkait dengan kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi, maka dapat diperlihatkan gambaran-gambaran sebagai berikut:

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut jenis kelamin

Tabel.5.31
Jenis Kelamin * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Crosstabulation

		Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
		Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Jenis Kelamin	Laki-laki	2	16	31	3	52
	Perempuan	0	13	14	1	28
Total		2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan jenis kelaminnya, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya sedikit perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, pada responden yang berjenis kelamin laki-laki ada kecenderungan penolakan terhadap pertanyaan tersebut. Sedangkan, pada responden yang berjenis kelamin perempuan justru menyetujui terhadap pertanyaan tersebut. Artinya, para pegawai perempuan mengakui adanya

tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam kerangka penyelesaian pekerjaan-pekerjaan.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Pendidikan Terakhir

Tabel.5.32
Pendidikan Terakhir * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Crosstabulation

	Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Pendidikan Terakhir					
SLTA	0	0	1	0	1
DIPLOMA	0	2	3	1	6
S-1	1	15	28	1	45
S-2	1	12	13	2	28
Total	2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan pendidikan terakhirnya, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, pada responden yang memiliki pendidikan lebih tinggi memiliki kecenderungan menolak terhadap pertanyaan tersebut. Sedangkan, pada responden yang memiliki pendidikan lebih rendah memiliki kecenderungan menyetujui terhadap pertanyaan tersebut. Artinya, para pegawai yang memiliki pendidikan lebih rendah memiliki kecenderungan mengakui adanya tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam kerangka penyelesaian pekerjaan-pekerjaan.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Usia

Berdasarkan usianya, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya perbedaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, responden

dalam kelompok usia yang lebih tua memiliki kecenderungan persetujuan terhadap pertanyaan tersebut. Sedangkan, ditilik dari segi usia para pegawai yang lebih muda menolak mengakui adanya tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diembannya.

Tabel.5.33
Usia * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Crosstabulation

	Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Usia <=25 Tahun	0	2	3	0	5
26-30 Tahun	0	10	9	3	22
31-35 Tahun	1	9	14	0	24
36-40 Tahun	0	3	8	1	12
41-45 Tahun	1	2	7	0	10
46-50 Tahun	0	3	2	0	5
51-55 Tahun	0	0	1	0	1
> 56 Tahun	0	0	1	0	1
Total	2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Masa Kerja Sebagai PNS
Berdasarkan masa kerja sebagai PNS, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya persamaan dalam cara pandangnya. Artinya, masa kerja sebagai PNS tidak berpengaruh dalam cara pandangnya terhadap pertanyaan tersebut. Dalam kaitan ini, sebagian besar responden menggambarkan penolakan atas adanya tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diembannya.

Tabel.5.34
Masa Kerja Menjadi Pegawai * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Crosstabulation

	Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Masa Kerja <=5 Tahun	1	12	22	3	38
Menjadi 6-10 Tahun	0	6	7	0	13
Pegawai 11-15 Tahun	1	6	4	1	12
16-20 Tahun	0	1	8	0	9
21-25 Tahun	0	0	1	0	1
>25 Tahun	0	3	3	0	6
7,00	0	1	0	0	1
Total	2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Status Kepegawaian

Berdasarkan status kepegawaiannya, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya persamaan dalam cara pandangnya. Artinya, baik pegawai yang telah bersatus sebagai PNS, CPN maupun status kepegawaian lainnya menyetujui atau mengakui atas adanya tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam penyelesaian pekerjaan-pekerjaan yang diembannya.

Tabel.5.35
Status Kepegawaian * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Crosstabulation

	Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Status Kepegawaian PNS	2	25	40	4	71
CPNS	0	3	2	0	5
Lainnya	0	1	3	0	4
Total	2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Golongan Ruang

Tabel.5.36
Pangkat/Golongan Ruang * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
Crosstabulation

	Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Pangkat/ II	0	0	5	1	6
Golongan II	2	29	36	3	70
Ruang IV	0	0	4	0	4
Total	2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan golongan ruangnya, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya persamaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, pada responden yang memiliki golongan ruang II, III dan IV memiliki kecenderungan persetujuan terhadap pertanyaan tersebut. Artinya, hampir semua pegawai menyetujui atau mengakui masih adanya tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam kerangka penyelesaian pekerjaan-pekerjaan.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Jabatan

Berdasarkan jabatannya, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya persamaan dalam cara pandangnya. Dalam hal ini, pada setiap tingkatan jabatannya sebagian besar pegawai menyetujui atau mengakui atas adanya tingkat kesalahan yang sering terjadi dalam penyelesaian pekerjaan-pekerjaan yang diembannya.

Tabel.5.37
Jabatan * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan Crosstabulation

		Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
		Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Jabatan	Eselon II	0	0	1	0	1
	Eselon III	0	1	2	0	3
	Eselon IV	1	3	5	0	9
	Staf Ahli	0	0	1	0	1
	Panitera Pengganti	0	3	1	0	4
	Jabatan Fungsional	0	2	2	0	4
	Lainnya					
	Staf/Jabatan Fungsional Umum	1	20	30	4	55
	Lainnya	0	0	3	0	3
Total		2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

- Tanggapan responden terhadap hubungan pimpinan dengan para pegawai menurut Jabatan

Tabel.5.38
Masa Kerja di MK * Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan Crosstabulation

		Tingkat Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan				Total
		Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
Masa Kerja di MK	1-2 Tahun	0	11	10	1	22
	3-4 Tahun	1	10	15	2	28
	5-6 Tahun	1	5	16	0	22
	7-8 Tahun	0	3	4	1	8
Total		2	29	45	4	80

Sumber: Hasil Penelitian 2010.

Berdasarkan masa kerja di MK, tanggapan responden terhadap pertanyaan adanya kesalahan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan menggambarkan adanya sedikit perbedaan dalam cara pandangnya. Artinya, pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama di MK menunjukkan gambar persetujuan atas adanya tingkat kesalahan yang

sering terjadi dalam penyelesaian pekerjaan-pekerjaan yang diembannya. Sebaliknya, pegawai yang memiliki masa kerja lebih sedikit di MK menunjukkan gambar penolakannya.

5.3. Analisis Korelasi dan Uji Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk melihat hubungan diantara variabel yang dibahas dalam penelitian. Dalam penelitian ini, analisis korelasi hanya dipakai untuk melihat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, baik secara parsial (mandiri) ataupun bersama-sama (korelasi ganda). Selanjutnya, untuk menguji hubungan diantara variabel tersebut digunakan uji korelasi.

5.3.1. Analisis Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Analisis Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Sebagai upaya untuk menganalisis dan menjawab pertanyaan mengenai Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai, maka dapat disajikan gambaran analisis korelasi dan uji korelasi (secara parsial) dengan memanfaatkan Program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Dari hasil analisis korelasi diperoleh gambaran statistik seperti tabel di bawah ini :

1). Analisis Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan tabel tersebut di atas diperoleh koefisien korelasi (r) antara variabel Budaya Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai yaitu sebesar : $r = 0,345$. Dari hasil ini menunjukkan r hitung lebih besar daripada r tabel, dimana pada $n = 80$ diperoleh r tabel: $0,195$ atau $0,345 > 0,195$. Dengan demikian, terdapat hubungan

yang positif antara variabel Budaya Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai

Tabel: 5.39
**Hasil Perhitungan Korelasi Antara Variabel Budaya Kerja
 Dengan Variabel Kinerja Pegawai**

		BUDAYA KERJA	KINERJA PEGAWAI
BUDAYA KERJA	Pearson Correlation	1	,345(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,002
	N	80	80
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	,345(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,002	.
	N	80	80

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Artinya, budaya kerja dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai di lingkungan organisasi ini. Untuk itu, budaya kerja dalam suatu organisasi perlu diterapkan secara efektif sebagai pedoman bagi para pegawai dalam menjalankan aturan-aturan yang berlaku, sehingga tujuan organisasi dapat terwujud. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sondag P. Siagian (1994 : 66) bahwa:

“.....budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterkaitannya pada norma-norma dan sistem nilai-nilai organisasional yang berlaku, dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut”.

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa budaya kerja yang berlaku dalam organisasi akan berdampak positif bagi pegawai sekaligus dapat meningkatkan kepatuhan pegawai pada aturan-aturan organisasi sekaligus dapat meningkatkan efektifitas tujuan organisasi. Dengan demikian, variabel budaya kerja memiliki relevansi menjadi

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan relevan untuk dibahas dalam penelitian ini.

2). Analisis Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan tabel tersebut di atas diperoleh koefisien korelasi (r) antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai yaitu sebesar : $r = 0,231$. Dari hasil ini menunjukkan r hitung lebih besar daripada r tabel, dimana pada $n = 80$ diperoleh r tabel: 0,195 atau $0,231 > 0,195$. Dengan demikian, terdapat hubungan yang positif antara variabel Kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai.

Tabel: 5.40
Hasil Perhitungan Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Kinerja Pegawai

		KEPEMIMPINAN	KINERJA PEGAWAI
KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	1	,231(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,040
	N	80	80
KINERJA PEGAWAI	Pearson Correlation	,231(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,040	.
	N	80	80

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Berdasar uraian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai di lingkungan organisasi ini. Dengan demikian, dalam suatu organisasi perlu adanya kepemimpinan yang baik dalam memberikan arah dan tujuan yang jelas kepada para pegawai dalam menjalankan setiap

pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan makna kepemimpinan itu sendiri yang dikemukakan oleh Samsudin (2006 : 287) bahwa:

“kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Hal tersebut didukung oleh, Hasibuan (2000 : 200) yang berpandangan bahwa kepemimpinan adalah ”cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi akan berdampak positif bagi kinerja pegawai sekaligus dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, variabel kepemimpinan ini memiliki relevansi menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan relevan untuk dibahas dalam penelitian ini.

Uraian-uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) memiliki korelasi atau hubungan positif dengan variabel Kinerja Pegawai (Y). Dari keduanya ternyata variabel Budaya Kerja (X_1) memiliki tingkat korelasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel Kepemimpinan (X_2).

5.3.2. Uji Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai dan Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan atau korelasi antar variabel, maka dapat dilakukan dengan menguji hubungan atau tingkat korelasinya, yakni melalui uji t (*t-test*). Dalam kaitan ini, terdapat ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

Bila $t\text{-test} > t\text{-tabel}$, maka H_0ditolak

H_aditerima

Bila $t\text{-test} < t\text{-tabel}$, maka H_0diterima

H_aditolak

1). Uji Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan statistik melalui Program SPSS, dapat diperoleh t-hitung sebagaimana tersebut di bawah ini :

Tabel: 5.41
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50,664	9,442		5,366	,000
	BUDAYA KERJA	,259	,080	,345	3,246	,002

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa nilai t hitung dari variabel Budaya Kerja diperoleh angka sebesar 3.246. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ pada $n = 80$, diperoleh t tabel sebesar 2,021. Dengan demikian, t hitung lebih besar daripada t tabel, yang berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyatakan ada hubungan antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai diterima.

2). Uji Hubungan antara Kepemimpinan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan statistik melalui Program SPSS, dapat diperoleh t-hitung sebagaimana tersebut di bawah ini :

Tabel: 5.42
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69,318	5,740		12,076	,000
	KEPEMIMPINAN	,102	,049	,231	2,094	,040

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa nilai t hitung dari variabel Kepemimpinan diperoleh angka sebesar 2,094. Dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ pada $n = 80$, diperoleh t tabel sebesar 2,021. Dengan demikian, t hitung lebih besar daripada t tabel, yang berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak ada hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai ditolak, dan hipotesis alternatif yang menyatakan ada hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai diterima.

Berdasarkan uji hipotesis atas, maka dapat dijelaskan bahwa kedua variabel independen, yaitu variabel Budaya Kerja dan variabel Kepemimpinan, memiliki hubungan/korelasi dengan variabel dependen (Kinerja Pegawai) yang positif dan signifikan. Hal ini dikarenakan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS terhadap t hitung dari kedua variabel independen menunjukkan hasil lebih besar daripada t-tabelnya.

5.3.3. Analisis Hubungan antara Budaya Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai (Korelasi Ganda)

1). Korelasi Ganda antara Budaya Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan dengan Program SPSS, terhadap korelasi/hubungan antara Variabel Budaya Kerja (X_1) dan Variabel Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y) diperoleh hasil:

Tabel: 5.43
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,350(a)	,123	,100	8,42134

a Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, maka dapat diuraikan penjelasan-penjelasan sebagai berikut: Nilai R sebesar 0,350 mengandung arti bahwa Variabel Independen (X_1 = Budaya Kerja dan X_2 = Kepemimpinan) memiliki hubungan yang positif dengan Variabel Dependent (Y = Kinerja Pegawai). Hal ini dikarenakan nilai R tersebut lebih besar dari R kritis/tabel pada $n = 80$, yaitu : 0,279. Atau, $0,350 > 0,279$.

2). Uji Korelasi Ganda antara Budaya Kerja dan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Uji signifikansi korelasi ganda digunakan untuk menguji koefisien korelasi ganda atau dua variabel independen dengan variabel dependen. Dalam hal ini, uji korelasi ganda dilakukan dengan membandingkan F-hitung dan F-tabel. Dengan ketentuan, apabila F-Tabel lebih besar daripada F-hitung dinyatakan terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan. Sebaliknya, apabila F-Tabel lebih kecil daripada F-hitung dinyatakan tidak terdapat korelasi/hubungan yang positif dan signifikan. Dari perhitungan dengan menggunakan Program SPSS diperoleh F-hitung sebesar 5,387. Sementara itu, untuk taraf kesalahan 5% pada $N = 80$ diperoleh nilai F-tabel sebesar 3,19. Dengan demikian F-hitung lebih besar dari F-tabel. Artinya, terdapat korelasi/hubungan antara variabel Budaya Kerja dan variabel Kepemimpinan (secara bersama-sama) dengan variabel Kinerja Pegawai.

Tabel: 5.44
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	764,132	2	382,066	5,387	,006(a)
	Residual	5460,756	77	70,919		
	Total	6224,888	79			

a Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA

b Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

5.4. Analisis Regresi dan Uji Regresi

Analisis Regresi dipakai untuk menganalisis antara satu variabel dengan variabel lain yang secara konseptual mempunyai hubungan kausal. Atau, analisis regresi mengukur hubungan fungsional antara dua variabel atau lebih. Dikarenakan variabel independen yang diteliti lebih dari satu variabel, maka regresi yang digunakan adalah regresi berganda dengan rumus :

$$Y = a + bX_1 + bX_2$$

Dimana :

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = Konstanta (harga Y bila X_1 dan $X_2 = 0$)

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada hubungan nilai variabel independen. Bila b (+) maka terjadi kenaikan, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subyek variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

1). Pengaruh Variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Parsial)

Dari hasil penghitungan dengan perangkat komputer melalui program SPSS, ditemukan nilai-nilai statistik regresi sebagai berikut:

Tabel: 5.45
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50,664	9,442		5,366	,000
	BUDAYA KERJA	,259	,080	,345	3,246	,002

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari tabel di atas, bila dimasukkan dalam rumus regresi sederhana (Parsial) akan terbentuk persamaan di bawah ini :

$$Y = 50,664 + 0,259X_1$$

Persamaan di atas memiliki arti sebagai berikut :

- § Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai (konstanta) sebesar 50,664, apabila Variabel X_1 (Budaya Kerja) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- § Variabel X_1 (Budaya Kerja) mempunyai nilai sebesar 0,259, yang berarti apabila variabel X_1 bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,287 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).

2). Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Parsial)

Dari hasil penghitungan dengan perangkat komputer melalui program SPSS, ditemukan nilai-nilai statistik regresi sebagai berikut:

Tabel: 5.46
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69,318	5,740		12,076	,000
	KEPEMIMPINAN	,102	,049	,231	2,094	,040

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Dari tabel di atas, bila dimasukkan dalam rumus regresi sederhana (Parsial) akan terbentuk persamaan di bawah ini :

$$Y = 69,318 + 0,102X_2$$

Persamaan di atas memiliki arti sebagai berikut :

- § Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai (konstanta) sebesar 69,318 apabila Variabel X_2 (Kepemimpinan) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- § Variabel X_2 (Kepemimpinan) mempunyai nilai sebesar 0,102, yang berarti apabila variabel X_2 bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,132 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).

3). Pengaruh Variabel Budaya Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil penghitungan dengan perangkat komputer melalui program SPSS, ditemukan nilai-nilai statistik regresi berganda sebagai berikut:

Tabel: 5.47
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50,260	9,509		5,286	,000
	BUDAYA KERJA	,231	,094	,308	2,471	,016
	KEPEMIMPINAN	,032	,055	,071	,573	,568

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, bila dimasukkan dalam rumus regresi berganda akan terbentuk persamaan di bawah ini :

$$Y = 50,260 + 0,231X_1 + 0,032X_2$$

Persamaan di atas memiliki arti sebagai berikut :

- § Variabel Kinerja Pegawai mempunyai nilai (konstanta) sebesar 50,260 apabila Variabel X₁ (Budaya Kerja) dan Variabel X₂ (Kepemimpinan) memiliki nilai 0 (nol) atau tidak berpengaruh.
- § Variabel X₁ (Budaya Kerja) mempunyai nilai sebesar 0,251, yang berarti apabila variabel X₁ bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,231 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).
- § Variabel X₂ (Kepemimpinan) mempunyai nilai sebesar 0,032, yang berarti apabila variabel X₂ bertambah satu satuan akan menambah pengaruh sebesar 0,032 terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai).

Sementara itu, untuk melihat besarnya pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen, maka dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel: 5.48
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,350(a)	,123	,100	8,42134

a Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN, BUDAYA KERJA

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS.

Dari hasil perhitungan statistik di atas, maka dapat diuraikan penjelasan sebagai berikut : Nilai r Square (r determinan) sebesar 0,123 memberikan arti bahwa Variabel Independen (X₁ = Budaya Kerja dan X₂ = Kepemimpinan) mempunyai pengaruh sebesar 12,3% terhadap Variabel Dependent (Y = Kinerja Pegawai). Sedangkan, sisanya sebesar 87,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Keterpengaruhan variabel independen (Budaya Kerja dan Kepemimpinan) terhadap variabel dependent (Kinerja Pegawai) juga memiliki tingkat signifikansi yang berbeda. Hal ini dapat dilihat dari uji signifikansi, dimana diperlihatkan melalui tingkat/nilai signifikansi pada masing-masing variabel. Nilai ini lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 0,5% atau 0,050; sehingga dikatakan terdapat tingkat keterpengaruhan yang signifikan dari

variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Sementara itu, Variabel Kepemimpinan memiliki tingkat/nilai signifikansi sebesar 0,390. Nilai tersebut berarti lebih besar dari taraf uji signifikan sebesar 0,5% atau 0,050; sehingga dikatakan tidak terdapat tingkat keterpengaruhannya dari variabel Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat digambarkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan atau bersama-sama. Namun demikian, pengaruh yang ditimbulkan dari kedua faktor tersebut ternyata kurang signifikan dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Hal ini antara lain dikarenakan beberapa sebab, yaitu: *pertama*, Mahkamah Konstitusi merupakan lembaga atau institusi yang relatif baru dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Untuk itu, dalam organisasi ini belum terbentuk budaya kerja yang utuh dan stabil, serta masih mencari bentuk ataupun pola yang sesuai. Namun demikian, budaya kerja yang sekarang ada pada dalam diri masing-masing pegawai merupakan bawaan atau berasal dari instansi asal pegawai yang telah cukup mapan. Dengan demikian, pedoman budaya kerja yang telah mapan dibawa oleh masing-masing pegawai membawa konsekuensi terhadap kinerja pegawai itu di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Kedua, pegawai-pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi sebagian besar merupakan pegawai yang telah lama menjadi PNS dan bekerja pada beberapa instansi pemerintah. Keuntungan dari sumber daya manusia seperti ini adalah pada kekuatan adaptasi yang relatif cepat bekerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi. Disamping itu, kemampuan dan kapabilitas mereka juga telah teruji di masing-masing instansinya, sehingga para pegawai dapat bekerja dengan baik tanpa adanya pengarahan atau bimbingan lebih lanjut dari pimpinannya. Dengan demikian, apapun bentuk kepemimpinan yang dijalankan oleh para pimpinan di lingkungan Mahkamah Konstitusi, para

pegawai memiliki kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya.

Ketiga, proses pengembangan kualitas pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah terselenggara dengan baik dan berlangsung secara terus menerus. Kondisi ini telah memberikan dampak yang baik bagi para pegawai dengan meningkatnya kompetensi pegawai dalam menjalankan setiap pekerjaan-pekerjaannya. Dengan demikian, para pegawai tidak terlalu tergantung pada budaya kerja yang berlaku dalam organisasi dan juga tidak tergantung pada kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi Mahkamah Konstitusi.

5.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Budaya kerja dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang kurang signifikan terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Namun demikian, budaya kerja perlu mendapat perhatian yang cukup serius dari pimpinan maupun organisasi. Dalam hal ini, budaya kerja merupakan hal yang cukup penting untuk diejawantahkan dalam kehidupan sumber daya manusia atau aparatur negara dalam mengimplementasikan program-program pemerintahan dan pembangunan. Penerapan budaya kerja diperlukan dikarenakan kondisi yang cukup memprihatinkan di kalangan aparatur negara yang masih mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja dalam mengemban tugasnya. Begitu pentingnya penerapan budaya kerja sehingga Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) membuat pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara sebagai acuan untuk diimplementasikan pada instansi-instansi pemerintah. Hanya saja, persoalan yang dihadapi adalah pemahaman dan penerapan di lingkungan kerja akan sangat lamban untuk diterima. Hal ini seperti diungkapkan oleh Menpan (2002):

“Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang, karena

menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa”.

Disisi lain, penerapan nilai-nilai budaya kerja tetap harus dilaksanakan mengingat dalam organisasi yang sangat birokratis, terdapat kecenderungan terpolanya budaya kerja yang seragam sehingga kurang memberikan ruang gerak kreatifitas dan dinamika organisasi sesuai dengan tantangan lingkungannya. Dalam hal ini, nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma perilaku individu aparatur negara juga telah terbentuk dalam suatu pola berdasarkan konsep pemikiran tertentu yang menghambat keefektifan kinerja oragnisasi. Dengan demikian, fenomena dan nilai-nilai budaya kerja yang birokratis tersebut harus diubah kepada nilai-nilai budaya kerja yang baru, yang dapat meningkatkan kinerja individu aparatur negara sekaligus kinerja oragnisasi publik. Sebagaimana dikemukakan Menpan selanjutnya:

“Penggunaan sistem dan metode kerja yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (universal dan terbuka) menjadi sangat penting agar nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma yang telah disepakati akan berpengaruh besar terhadap peningkatan produktifitas dan kinerja”.

Gambaran di atas menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya kerja (baru) seharusnya diimplementasikan dalam perilakunya sehari-hari oleh setiap aparatur negara. Dalam konteks ini, perlunya penerapan budaya kerja dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kinerja individu sekaligus kinerja organisasinya.

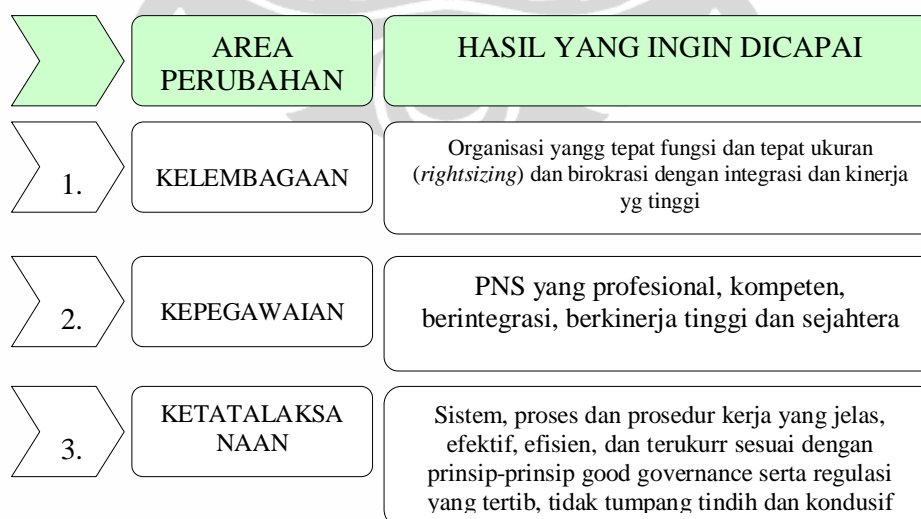
Di sisi lain, penerapan nilai-nilai budaya kerja tetap harus dilaksanakan mengingat dalam organisasi yang sangat birokratis, terdapat kecenderungan terpolanya budaya kerja yang seragam sehingga kurang memberikan ruang gerak kreatifitas dan dinamika organisasi sesuai dengan tantangan lingkungannya. Sebagai contoh adalah pola kerja birokrasi yang senantiasa mendasarkan pada aturan-aturan (juklak dan juknis), sehingga setiap kegiatan harus mengikuti prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini,

nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma perilaku individu aparatur negara juga telah terbentuk dalam suatu pola berdasarkan konsep pemikiran tertentu yang menghambat keefektifan kinerja organisasi. Dengan demikian, fenomena dan nilai-nilai budaya kerja yang birokratis tersebut harus diubah kepada nilai-nilai budaya kerja yang baru, yang dapat meningkatkan kinerja individu aparatur negara sekaligus kinerja organisasi publik.

Berdasar uraian-uraian di atas, menggambarkan bahwa nilai-nilai budaya kerja (baru) seharusnya diimplementasikan dalam perilakunya sehari-hari oleh setiap aparatur negara. Dalam konteks ini, perlunya penerapan budaya kerja dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

Dalam kaitannya, penerapan budaya kerja dengan reformasi birokrasi yang sedang digaungkan saat ini, maka reformasi birokrasi yang dikembangkan pada organisasi pemerintah adalah dilakukan untuk mengubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*work culture*) pejabat dan pegawai-pegawainya. Secara khusus, area-area yang tercakup dalam reformasi birokrasi adalah:

Gambar: 5.1
Bagan Reformasi Birokrasi



Sumber: Buku Reformasi Birokrasi, BKN, 2009.

Sementara itu, terkait dengan permasalahan dalam menerapkan budaya organisasi ataupun budaya kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi bagi peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka perlu dilakukan beberapa hal, diantaranya yaitu:

- Mensosialisasikan budaya organisasi ataupun budaya kerja pada seluruh pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi, sehingga para pegawai memahami secara benar mengenai budaya organisasi ataupun budaya kerja yang diterapkan organisasi.
- Menjadikan budaya organisasi ataupun budaya kerja sebagai acuan dasar atau pedoman bagi seluruh pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi dalam menjalankan setiap kegiatan-kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan organisasi.
- Menerapkan *reward and punishment system* yang jelas terhadap keseluruhan pegawai, sehingga dapat memicu semangat dan motivasi pegawai untuk unjuk kerja atau berkinerja yang tinggi.

Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian ini juga menggambarkan variabel kepemimpinan ternyata memiliki keterpengaruh yang kurang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan sedikit kesimpulan bahwa kepemimpinan di lingkungan Mahkamah Konstitusi telah berjalan sesuai dengan kehendak para pegawai.

Terkait dengan hal di atas, keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dimiliki dalam kegiatannya sehari-hari, seperti dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Lebih jauh lagi digambarkan dari studi Likert mengenai gaya kepemimpinan, Gary Dessler dapat memberikan kesimpulan dalam kaitannya dengan kinerja (produktivitas) pegawai, “bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan akan menghasilkan atau meningkatkan kinerja pegawai (Gary Dessler, 1979 : 61-61).

Pernyataan di atas didukung oleh Winardi (2000 : 78), yang menjelaskan bahwa sebuah pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami suksesnya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin adalah dilihat dari gayanya. Terdapat bermacam-macam istilah yang digunakan untuk menerangkan pendekatan umum yang dipakai oleh para pemimpin dalam situasi kemanusiaan, misalnya : otokratis, demokratis, birokratis, *neurokratis*, dan *laissez-faire*. Hal senada dikemukakan oleh Likert (dalam Miftah Thoha, 1983 : 143), yang melihat keberhasilan kepemimpinan seorang pemimpin erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Likert merancang empat gaya kepemimpinan yang ada, yakni :

a. *Gaya Exploitatif Authoritative*

Manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik;

b. *Gaya Otokratis (Benevolent Authoritative)*

Pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini mempunyai kepercayaan terselubung, percaya kepada bawahan;

c. *Gaya Manajer Konsultatif*

Manajer dalam kelompok ini sedikit kepercayaannya kepada bawahan, biasanya dalam hal membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya.

d. *Gaya Kelompok Partisipatif (Participative Group)*

Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan bawahan untuk

mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya, serta memiliki niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif.

Selanjutnya, menurut Bill Woods (dalam A. Dale Timpe, 1993 : 122), menyebutkan ada tiga gaya kepemimpinan yang diperagakan saat berbicara dengan pegawai di Chambers Manufacturing, yaitu :

a. Otokrasi

Pemimpin otokratis membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusat pada satu orang, memikul tanggung jawab dan wewenang penuh.

Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum, sehingga bawahan merasa takut dan tidak pasti. Namun, pemimpin otokratis dapat menjadi otokrat kebabakan dan bawahan ditangani dengan efektif serta dapat memperoleh jaminan kepuasan.

Otokrat yang kebabakan, dapat saja hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas, bahkan dapat membuat bawahan merasa sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun sebenarnya mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

b. Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) selalu berkonsultasi dengan bawahan yang dianggap dapat memberikan masukan, mengenai masalah yang menarik perhatiannya.

Komunikasi berjalan dengan lancar dua arah dengan pujian maupun kritikan, namun beberapa tanggung jawab dalam membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Keikutsertaan bawahan dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah, mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Dengan demikian, pemimpin yang demokratis dapat menciptakan suasana dimana individu dapat belajar, mampu memantau performance sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

c. Kendali Bebas

Pemimpin yang menganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan sehingga bawahan dapat mengembangkan sasaran sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Gaya ini biasanya tidak berguna, tetapi tetap menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi.

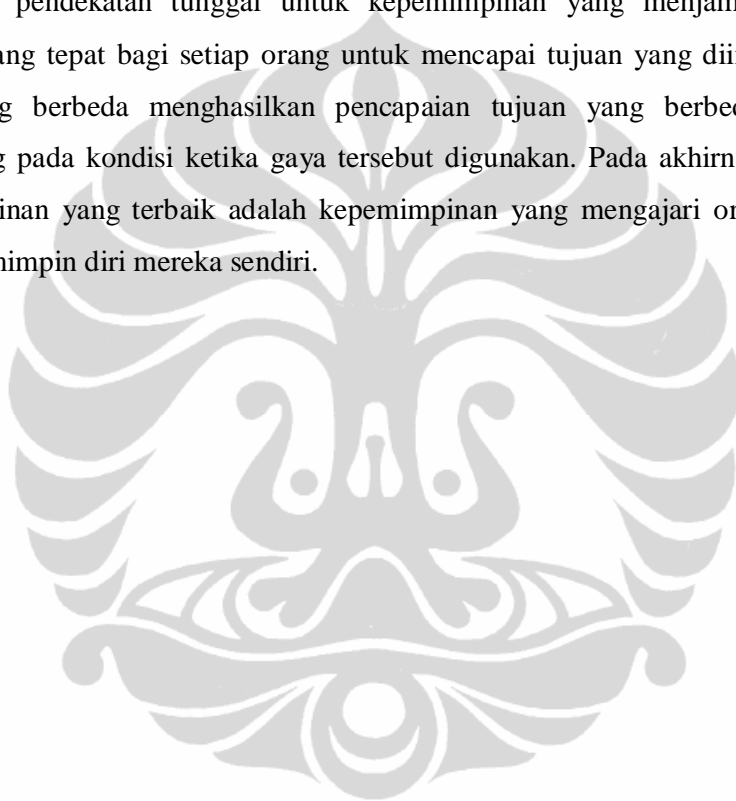
Sementara itu, Martin Evans dan Robert House (dalam Thoah, 1999 : 81-97) menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan) terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya; ke dalam empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- (1). Kepemimpinan direktif. Gaya ini sama seperti model kepemimpinan otokratis yang dikemukakan oleh Lippitt dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pemimpin serta pengarahan yang khusus yang diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- (2). Kepemimpinan yang mendukung (*supportive Leadership*). Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- (3). Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini memperlihatkan pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahan dalam pemecahan suatu masalah. Namun, pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- (4). Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Berdasarkan uraian di atas, dalam mempersoalkan gaya-gaya kepemimpinan hendaknya tidak beranggapan bahwa seorang pemimpin harus dapat atau harus mempertahankan gayanya secara konsisten dalam semua

aktivitasnya. Namun sebaliknya, pemimpin harus bersifat sefleksibel mungkin dan menyesuaikan gayanya dengan situasi spesifik dan individu-individu yang bersangkutan (bawahan) dalam organisasi.

Dengan demikian, pada dasarnya kepemimpinan yang terbaik adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang merupakan kombinasi perilaku komunikatif yang berbeda ketika menanggapi keadaan sekelilingnya. Tidak ada gaya atau pendekatan tunggal untuk kepemimpinan yang menjamin jenis bantuan yang tepat bagi setiap orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Gaya yang berbeda menghasilkan pencapaian tujuan yang berbeda pula, bergantung pada kondisi ketika gaya tersebut digunakan. Pada akhirnya, gaya kepemimpinan yang terbaik adalah kepemimpinan yang mengajari orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri.



BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab 4 (empat) dalam penelitian ini merupakan gambaran deskriptif mengenai objek atau lokus penelitian. Dalam hal ini, lokus penelitian adalah Mahkamah Konstitusi. Secara lebih terperinci gambaran deskriptif objek penelitian dijelaskan sebagai berikut:

4.1. Visi dan Misi Mahkamah Konstitusi

Mahkamah Konstitusi adalah lembaga yang dibentuk berdasarkan UUD 1945 dan wewenangnya pun telah ditentukan dalam UUD 1945. Mahkamah Konstitusi (MK) adalah lembaga negara yang menjadi salah satu pelaksana kekuasaan kehakiman dalam menegakkan hukum, keadilan, dan Hak Asasi Manusia (HAM). Kedudukan Mahkamah Konstitusi setara dan seimbang dengan lembaga-lembaga negara lain yang kewenangannya telah diatur oleh UUD 1945. Dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya, Mahkamah Konstitusi memiliki visi dan misi sebagai berikut:

4.1.1. Visi Mahkamah Konstitusi

Visi Mahkamah Konstitusi adalah :

“Tegaknya konstitusi dalam rangka mewujudkan cita negara hukum dan demokrasi demi kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang bermartabat”.

4.1.2. Misi Mahkamah Konstitusi

Misi Mahkamah Konstitusi adalah :

- Mewujudkan Mahkamah Konstitusi sebagai salah satu pelaku kekuasaan kehakiman yang modern dan terpercaya.
- Membangun konstusionalitas Indonesia dan budaya sadar berkonstitusi.

4.2. Wewenang Mahkamah Konstitusi

Wewenang Mahkamah Konstitusi diatur secara khusus dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 yang meliputi mengadili pada tingkat pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final untuk menguji undang-undang terhadap UUD,

memutus sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD, memutus pembubaran partai politik, dan memutus perselisihan tentang hasil pemilihan umum.

Selain wewenang yang ditentukan dalam Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tersebut, Pasal 24C ayat (2) UUD 1945 menyatakan bahwa Mahkamah Konstitusi wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden menurut UUD. Ketentuan-ketentuan tentang wewenang dan kewajiban Mahkamah Konstitusi tersebut ditegaskan kembali dalam Pasal 10 ayat (1) dan (2) Undang-Undang Mahkamah Konstitusi.

Berdasarkan ketentuan UUD 1945 yang ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Mahkamah Konstitusi tersebut, dapat dijelaskan bahwa Mahkamah Konstitusi merupakan badan peradilan tingkat pertama dan terakhir, serta satu-satunya badan peradilan yang putusannya bersifat final dan mengikat. Dengan demikian terhadap putusan Mahkamah Konstitusi terkait dengan wewenang berdasarkan Pasal 24C ayat (1) UUD 1945 tidak ada mekanisme banding dan kasasi.

Sedangkan terhadap kewajiban sebagaimana diatur dalam Pasal 24C ayat (2) UUD 1945 tidak disebutkan sebagai pengadilan pertama dan terakhir yang putusannya bersifat final. Hanya disebutkan bahwa Mahkamah Konstitusi wajib memberikan putusan atas pendapat DPR mengenai dugaan pelanggaran oleh presiden dan/atau wakil presiden. Dugaan pelanggaran yang dimaksud adalah bahwa presiden dan/atau wakil presiden telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, atau perbuatan tercela, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945 dan/atau presiden/wakil presiden tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden. Mahkamah Konstitusi hanya diletakkan sebagai salah satu mekanisme yang wajib dilalui dalam proses pemberhentian (*impeachment*) presiden dan/atau wakil presiden. Kewajiban konstitusional Mahkamah Konstitusi adalah untuk membuktikan dari sudut pandang hukum dugaan pelanggaran presiden dan/atau wakil presiden.

Jika terbukti, putusan Mahkamah Konstitusi tidak secara otomatis dapat memberhentikan presiden dan/atau wakil presiden karena hal itu bukan

wewenang Mahkamah Konstitusi. Sesuai ketentuan UUD 1945, jika putusan Mahkamah Konstitusi menyatakan presiden terbukti bersalah, maka DPR meneruskan usul pemberhentian tersebut kepada MPR. Persidangan MPR-lah yang akan menentukan apakah presiden dan/atau wakil presiden diberhentikan atau tidak. Secara garis besar kewenangan dan kewajiban Mahkamah Konstitusi dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.2.1. Pengujian Undang-Undang

Ketentuan UUD 1945 memberikan wewenang pengujian perundang-undangan (*judicial review*) kepada dua lembaga, yaitu Mahkamah Agung untuk pengujian peraturan perundangan-undangan di bawah Undang-Undang terhadap Undang-Undang, dan Mahkamah Konstitusi untuk pengujian Undang-Undang terhadap UUD. Kewenangan Mahkamah Konstitusi dalam melakukan pengujian Undang-Undang terhadap UUD disebut sebagai *constitutional review* karena menguji konstitusionalitas Undang-Undang untuk menegakkan cita negara hukum dan demokrasi.

Undang-Undang Mahkamah Konstitusi mengatur bahwa pengujian konstitusionalitas undang-undang dapat dilakukan secara formal dan materiil. Pengujian secara formal terkait dengan apakah pembentukan suatu undang-undang telah memenuhi prosedur pembentukannya berdasarkan UUD 1945. Sedangkan pengujian secara materiil memeriksa konstitusionalitas materi muatan undang-undang.

Menurut definisi konsep "*constitutional review*" merupakan perkembangan gagasan modern tentang sistem pemerintahan demokratis yang didasarkan atas ide negara hukum (*rule of law*), prinsip pemisahan kekuasaan (*separation of power*), serta perlindungan hak asasi manusia (*the protection of fundamental rights*). Dalam sistem "*constitutional review*" itu tercakup dua tugas pokok (Asshiddiqie:2003:10-11), yaitu: (1) menjamin berfungsinya sistem demokrasi dalam hubungan peran atau "*interpaly*" antara cabang kekuasaan eksekutif, legislatif, dan yudikatif. *Constitutional review* dimaksudkan untuk mencegah dominasi kekuasaan dan/atau penyalahgunaan kekuasaan oleh salah satu cabang kekuasaan; dan (2) untuk melindungi setiap individu warga negara dari penyalahgunaan kekuasaan oleh lembaga negara yang merugikan hak-hak fundamental mereka yang dijamin dalam konstitusi.

4.2.2. Memutus Sengketa Kewenangan Antar Lembaga Negara

Sengketa antar lembaga negara yang menjadi kompetensi Mahkamah Konstitusi adalah sengketa kewenangan, bukan sengketa yang lain, dan dibatasi pada lembaga negara yang kewenangannya diatur atau diberikan oleh UUD 1945. Undang-Undang Mahkamah Konstitusi menyatakan bahwa pemohon dalam sengketa kewenangan antar lembaga negara adalah lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD 1945 yang mempunyai kepentingan langsung terhadap kewenangan yang dipersengketakan. Undang-Undang Mahkamah Konstitusi juga menentukan bahwa Mahkamah Agung tidak dapat menjadi pihak dalam sengketa kewenangan lembaga negara.

Kewenangan Mahkamah Konstitusi yang lain dapat dilihat sebagai upaya penataan hubungan kelembagaan negara dan institusi-institusi demokrasi berdasarkan prinsip supremasi hukum. Sebelum terbentuknya Mahkamah Konstitusi dengan kewenangannya tersebut, hubungan kelembagaan negara dan institusi demokrasi lebih didasarkan pada hubungan yang bersifat politik. Akibatnya, sebuah lembaga dapat mendominasi atau mengkooptasi lembaga lain, atau terjadi pertentangan antar lembaga atau institusi yang melahirkan krisis konstitusional. Hal ini menimbulkan ketiadaan kepastian hukum dan kotraproduktif terhadap pengembangan budaya demokrasi. Pengaturan kehidupan politik kenegaraan secara umum juga telah berkembang sebagai bentuk *“the constitutionalization of democratic politics”* (Pildes, 2004:2-3). Hal ini semata-mata untuk mewujudkan supremasi hukum, kepastian hukum, dan perkembangan demokrasi itu sendiri, berdasarkan konsep negara hukum yang demokratis (*demokratische reshtsstaat*).

4.2.3. Memutus Pembubaran Partai Politik

Kewenangan Mahkamah Konstitusi selanjutnya adalah memutus pembubaran partai politik. UUD 1945 tidak mengatur dasar-dasar pembubaran partai politik. Alasan pembubaran partai politik diatur dalam Undang-Undang Mahkamah Konstitusi yaitu berkaitan dengan ideologi, asas, tujuan, program, dan kegiatan partai politik yang dianggap bertentangan dengan UUD 1945.

Pihak yang menjadi pemohon dalam kasus ini adalah pemerintah. Proses pemeriksaan permohonan pembubaran partai politik wajib diputus paling

lambat 60 hari kerja. Pelaksanaan pembubaran partai politik dilakukan dengan membatalkan pendaftaran pada pemerintah.

4.2.4. Memutus Perselisihan Hasil Pemilu

Hasil perhitungan suara Pemilu yang ditetapkan oleh KPU dapat diperkarakan melalui Mahkamah Konstitusi. Perkara yang dimohonkan terkait dengan terjadinya kesalahan hasil perhitungan yang dilakukan oleh KPU. Undang-Undang Mahkamah Konstitusi menentukan bahwa yang dapat dimohonkan pembatalannya adalah penetapan hasil pemilu yang dilakukan secara nasional oleh KPU yang mempengaruhi; (i) terpilihnya calon anggota DPD; (ii) penentuan pasangan calon yang masuk pada putaran kedua pemilihan presiden dan wakil presiden serta terpilihnya pasangan calon presiden dan wakil presiden; dan (iii) perolehan kursi partai politik peserta pemilu di suatu daerah pemilihan.

Pemohon dalam sengketa hasil pemilu adalah (a) perorangan warga negara calon anggota DPD; (b) pasangan calon presiden dan wakil presiden peserta pemilihan umum presiden dan wakil presiden; dan (c) partai politik peserta pemilihan umum.

Undang-Undang Mahkamah Konstitusi juga menyatakan bahwa pihak yang dapat menjadi pemohon dalam sengketa pemilihan presiden dan wakil presiden adalah pasangan calon yang perolehan suaranya signifikan yang dapat mempengaruhi lolos tidaknya suatu pasangan calon ke putaran kedua atau terpilihnya menjadi presiden dan wakil presiden.

Pemohon pada pemilu legislatif hanya partai politik peserta pemilu. Permohonan perkara hanya dapat diajukan melalui pengurus pusat partai politik. Anggota partai dan pengurus wilayah atau cabang tidak dapat mengajukan sendiri perkara perselisihan hasil pemilu.

4.2.5. Memutus Dugaan Pelanggaran Hukum Presiden dan/atau Wakil Presiden

Penempatan peran Mahkamah Konstitusi dalam proses pemberhentian presiden dan/atau wakil presiden dimaksudkan agar terdapat pertimbangan-pertimbangan hukum, karena selama ini proses yang harus dilalui adalah sepenuhnya proses politik. Mahkamah Konstitusi berkewajiban memeriksa usul

DPR terhadap pemberhentian presiden dan atau wakil presiden berdasarkan dugaan bahwa presiden dan/atau wakil presiden melakukan pelanggaran hukum berupa (1) pengkhianatan terhadap negara; (2) korupsi; (3) penyuapan; (4) tindak pidana berat lainnya; (5) perbuatan tercela; serta (6) tidak lagi memenuhi syarat sebagai presiden dan/atau wakil presiden.

Mahkamah Konstitusi wajib menyelesaikan perkara ini dalam waktu 90 hari. Karena kewenangan ini merupakan suatu kewajiban, apabila ada hakim konstitusi yang dengan sengaja menghambat pelaksanaannya, dapat diberhentikan dengan tidak hormat. Jika Mahkamah Konstitusi memutus presiden dan/atau wakil presiden bersalah, maka DPR meneruskan usul pemberhentian kepada MPR. MPR akan menentukan apakah presiden dan/atau wakil presiden diberhentikan atau tidak.

Kewenangan yang telah dilaksanakan oleh Mahkamah Konstitusi berdasarkan permohonan yang masuk hingga saat ini adalah perkara pengujian undang-undang, perselisihan hasil pemilu dan sengketa kewenangan antar lembaga negara. Permohonan pengujian undang-undang (*judicial review*) yang diregistrasi di Mahkamah Konstitusi sebanyak 84 perkara. Dari sejumlah perkara itu, terdapat 77 perkara (91,7%) yang telah diputus oleh Mahkamah Konstitusi dan sisanya, yakni sebanyak 7 perkara (8,3%) masih dalam tahap pemeriksaan dengan beberapa perkara direncanakan akan diputus dalam waktu yang tidak lama lagi (sumber: Setjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi).

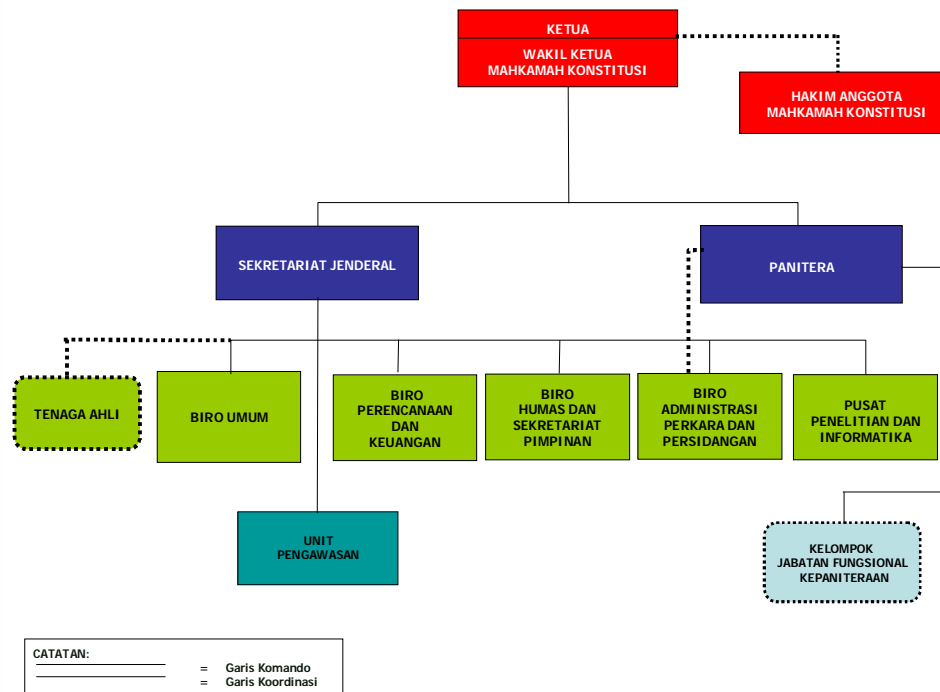
4.3. Struktur, Tugas, Dan Fungsi Mahkamah Konstitusi

Secara organisatoris, struktur organisasi Mahkamah Konstitusi terdiri atas 2 (dua) struktur organisasi setingkat Eselon I dan 5 (lima) struktur organisasi setingkat Eselon II. Secara lebih jelas struktur organisasi Mahkamah Konstitusi, dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini (Gambar 4.1) :

Mahkamah Konstitusi di dalam menjalankan perannya didukung secara administrasi oleh Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan. Sekretariat Jenderal menjalankan tugas teknis administratif Mahkamah Konsitusi, sedangkan Kepaniteraan menjalankan tugas teknis administrasi justisial. Berdasarkan peraturan yang berlaku Sekretariat Jenderal mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis administratif kepada seluruh unsur di lingkungan Mahkamah Konstitusi, sedangkan Kepaniteraan mempunyai tugas

menyelenggarakan dukungan teknis administrasi justisial kepada Mahkamah Konstitusi (Keppres 51 Tahun 2004 pasal 3).

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Mahkamah Konstitusi



Sumber: Setjen Mahkamah Konstitusi (2009).

Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi-fungsi:

- koordinasi pelaksanaan teknis administratif di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan;
- penyusunan rencana dan program dukungan teknis administratif;
- pembinaan dan pelaksanaan administrasi kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, perlengkapan, dan kerumah-tangga;
- pelaksanaan kerja sama, hubungan masyarakat, dan hubungan antar lembaga;
- pelaksanaan dukungan fasilitas kegiatan persidangan;
- pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Kepaniteraan dalam melaksanakan tugas dukungan administrasi justisial mempunyai fungsi-fungsi:

- a. koordinasi pelaksanaan teknis administratif justisial;
- b. pembinaan dan pelaksanaan administrasi perkara;
- c. pembinaan pelayanan teknis kegiatan pengujian undang-undang terhadap UUD 1945;
- d. pelaksanaan pelayanan teknis kegiatan pengambilan putusan mengenai sengketa kewenangan lembaga negara yang kewenangannya diberikan oleh UUD 1945, pembubaran partai politik, perselisihan tentang hasil pemilu, dan pendapat DPR bahwa Presiden dan/atau Wakil Presiden diduga telah melakukan pelanggaran hukum berupa pengkhianatan terhadap negara, korupsi, penyuapan, tindak pidana berat lainnya, dan/atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai Presiden dan/atau Wakil Presiden;
- e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Mahkamah Konstitusi sesuai dengan bidang tugasnya.

Sekretariat Jenderal dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal dan Kepaniteraan dipimpin oleh seorang Panitera. Sekretaris Jenderal dan Panitera diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Ketua Mahkamah Konstitusi. Sekretaris Jenderal yang saat ini bertugas diangkat dengan Keputusan Presiden Nomor 130 Tahun 2004. Sedangkan Pejabat Eselon II, III, IV, dan Pejabat lainnya di lingkungan Sekretariat Jenderal diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal, diantaranya adalah melalui Keputusan Sekretaris Jenderal Mahkamah Konstitusi No. 361/KEP/SET.MK/2004 tentang Pengangkatan para Pejabat Eselon II, III, dan IV di lingkungan Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi. Pejabat fungsional Panitera diangkat dan diberhentikan oleh Sekretaris Jenderal atas pertimbangan Panitera (Keppres No. 51 Tahun 2004 pasal 11). Sekretaris Jenderal merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (Keppres No. 51 Tahun 2004 pasal 11)

Sekretariat Jenderal terdiri atas sebanyak-banyaknya lima Biro, masing-masing biro terdiri atas sebanyak-banyaknya empat Bagian, dan masing-masing

Bagian sebanyak-banyaknya terdiri dari tiga Sub Bagian. Sedangkan Kepaniteraan terdiri atas sejumlah jabatan fungsional Panitera.

Jumlah unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi disusun berdasarkan analisis organisasi dan beban kerja. Dalam lingkungan Sekretariat Jenderal dapat dibentuk Pusat untuk melaksanakan fungsi penelitian dan pengkajian. Struktur Pusat tersebut terdiri dari dua bidang, yaitu Sub Bagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretaris Jenderal adalah jabatan struktural eselon Ia. Kepala Biro dan Kepala Pusat adalah jabatan struktural eselon IIa. Kepala Bagian dan Kepala Bidang adalah jabatan struktural eselon IIIa. Kepala Sub Bagian adalah jabatan struktural eselon IVa. Sedangkan Panitera dan pejabat di lingkungan Kepaniteraan adalah pejabat fungsional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Keputusan Sekjen nomor 357/KEP/SET.MK/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan, Struktur Sekretariat Jenderal telah dibentuk dan memiliki Empat biro, yaitu Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Umum, Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol, dan Biro Administrasi Perkara dan Persidangan. Setiap Biro terdiri dari Bagian dan Sub Bagian.

Biro Perencanaan dan Keuangan terdiri dari Bagian Perencanaan dan Bagian Keuangan. Bagian Perencanaan terdiri dari Sub Bagian Program dan Anggaran, dan Sub Bagian Evaluasi dan Laporan. Adapun Bagian Keuangan terdiri dari Sub Bagian Kas dan Sub Bagian Akuntansi dan Verifikasi. Biro ini melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran, serta pengelolaan keuangan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Biro Umum terdiri dari tiga bagian, yaitu Bagian Tata Usaha, Bagian Kepegawaian, dan Bagian Perlengkapan. Bagian Tata Usaha terdiri dari Sub Bagian Persuratan dan Sub Bagian Arsip dan Dokumentasi. Bagian Kepegawaian terdiri dari Sub bagian Tata Usaha dan Sub Bagian Pembinaan dan Pengembangan Pegawai. Bagian Perlengkapan terdiri dari Sub Bagian Pengadaan, Penyimpanan, dan Inventarisasi, dan Sub Bagian Rumah Tangga.

Tugas dan fungsi Biro Umum adalah melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga, pelayanan administrasi umum, keamanan, kepegawaian, serta pengelolaan perlengkapan di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol terdiri dari dua Bagian, yaitu Bagian Hubungan Masyarakat dan Bagian Protokoler dan Tata Usaha Pimpinan. Bagian Hubungan Masyarakat terdiri dari Sub Bagian Antar Lembaga dan Masyarakat dan Sub Bagian Media Massa. Sedangkan Bagian Protokol dan Tata Usaha Pimpinan terdiri dari Sub Bagian Protokol dan Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan. Tugas dan fungsi Biro ini adalah melaksanakan hubungan masyarakat dan lembaga, pemberian informasi, penyuluhan, sosialisasi, pengelolaan penerbitan, publikasi dan komunikasi kepada masyarakat mengenai Mahkamah Konstitusi.

Biro Administrasi Perkara dan Persidangan terdiri dari tiga bagian, yaitu Bagian Administrasi Perkara, Bagian Persidangan, dan Bagian Risalah dan Putusan Perkara. Bagian Administrasi Perkara terdiri dari Sub Bagian Registrasi dan Sub Bagian Penyusunan Kaidah Hukum dan Dokumentasi Perkara. Bagian Persidangan terdiri dari Sub Bagian Pelayanan Persidangan dan Sub Bagian Pemanggilan. Adapun Bagian Pelayanan Risalah dan Putusan Perkara terdiri dari Sub Bagian Pelayanan Risalah dan Pelayanan Putusan. Biro ini melaksanakan pengelolaan administrasi perkara dan pelayanan persidangan Mahkamah Konstitusi.

Mahkamah Konstitusi dilengkapi dengan sebuah pusat penelitian dan pengkajian. Pusat Penelitian dan Kajian (Puslitka) Mahkamah Konstitusi adalah unsur penunjang pelaksanaan tugas Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi di bidang penelitian dan pengkajian. Puslitka Mahkamah Konstitusi dipimpin oleh kepala yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Sekretaris Jenderal. Puslitka Mahkamah Konstitusi mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengkajian di lingkungan Mahkamah Konstitusi.

Puslitka Mahkamah Konstitusi dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi sebagai;

- a. Penyusun rencana dan program penelitian, pengkajian, dan pengembangan;

- b. Pelaksana penelitian, pengkajian, pendidikan dan latihan, serta pengembangan;
- c. Pelaksana dokumentasi hasil penelitian dan pengkajian;
- d. Pengelola administrasi jabatan fungsional peneliti;
- e. Pelaksana evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengkajian;
- f. Pengelola perpustakaan; dan
- g. Pengelola urusan tata usaha dan rumah tangga puslitka Mahkamah Konstitusi.

Puslitka Mahkamah Konstitusi terdiri dari Sub Bagian Tata Usaha yang mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Puslitka Mahkamah Konstitusi, dan pengelolaan perpustakaan, dan Kelompok Jabatan Fungsional yang mempunyai tugas melakukan penelitian, pengkajian, dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Mahkamah Konstitusi sesuai dengan keahliannya.

Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya. Setiap kelompok dikoordinasikan oleh tenaga fungsional senior yang diangkat dan diberhentikan oleh Sekretariat Jenderal atas usul Kepala Puslitka Mahkamah Konstitusi. Jumlah tenaga fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Jenis dan Jenjang tenaga fungsional diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Organisasi Kepaniteraan terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang jabatan tertingginya adalah panitera yang setara dengan Eselon I. Kepaniteraan merupakan *supporting unit* hakim konstitusi dalam penanganan perkara di Mahkamah Konstitusi. Di bawah panitera terdapat jabatan fungsional panitera pengganti yang bertugas secara mandiri dan bertanggungjawab langsung kepada Majelis Hakim Konstitusi dengan tetap berkoordinasi dengan panitera.

- a. Panitera pengganti selalu mendampingi hakim konstitusi dalam proses penyelesaian perkara baik dalam persidangan maupun dalam rapat permusyawaratan hakim. Untuk kelancaran penyelesaian perkara serta

informasi perkembangan perkara tersebut, panitera pengganti harus melaporkan informasi perkembangan perkara yang ditangani.

Jabatan fungsional lain selain Panitera Pengganti yang berada di bawah koordinasi panitera adalah juru panggil. Juru panggil melaksanakan tugas yang mewakili Mahkamah Konstitusi untuk melakukan hal-hal sebagai berikut;

- a. Menyampaikan pemberitahuan kekuranglengkapan permohonan kepada pemohon.
 - b. Menyampaikan salinan permohonan kepada pihak terkait seperti Presiden, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
 - c. Menyampaikan panggilan sidang seperti kepada pemohon, pemerintah, DPR, pihak terkait, saksi, ahli, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
 - d. Menyampaikan salinan putusan kepada pemohon, pemerintah, DPR, MA, atau pihak lainnya sesuai ketentuan undang-undang.
 - e. Menyampaikan pengumuman dan atau menempelkan pemberitahuan hari sidang pada papan pengumuman Mahkamah Konstitusi.
- a. Menyampaikan salinan putusan yang mengabulkan permohonan untuk dimuat dalam berita negara.

4.4. Komposisi Sumber Daya Manusia Mahkamah Konstitusi

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang esensial dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Dalam kaitan ini, sumber daya manusia di lingkungan Mahkamah Konstitusi dapat dikelompokkan menurut kelompok-kelompok sebagai berikut:

- Sumber Daya Manusia Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.1.
Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2009

No	Unit Organisasi	Jenis Kelamin		
		L	P	Jml
1	Sekretaris Jenderal	1		1
2	Panitera	1		1
3	Panitera Pengganti	11	2	13

4	Tim Pengawas Intern	4	1	5
5	Biro Perencanaan dan Keuangan	13	11	24
6	Biro Umum	34	14	48
7	Biro Humas dan Protokol	24	24	48
8	Biro Adm Perkara dan Persidangan	19	12	31
9	Pusat Penelitian dan Pengkajian	16	9	25
10	CPNS TA. 2009	8	4	12
Jumlah Seluruhnya		131	77	208

Sumber: Setjen Mahkamah Konstitusi (2009)

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan bahwa menurut jenis kelaminnya sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu berjumlah 131 pegawai atau 63%. Sedangkan, yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 77 pegawai atau 37% dari keseluruhan pegawai di organisasi tersebut.

- Sumber Daya Manusia Menurut Jenis Kepegawaian dan Status Kepegawaian

Menurut jenis kepegawaiannya, sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi sebagian besar adalah pegawai yang telah berstatus sebagai pegawai Mahkamah Konstitusi, yakni sebanyak 190 pegawai atau 91%. Sisanya adalah pegawai yang dipekerjakan atau DPK, yaitu berjumlah 18 pegawai atau 9% dari keseluruhan pegawai di Mahkamah Konstitusi. Secara lebih terperinci dapat digambarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2.

Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi Berdasarkan Status Kepegawaian Tahun 2009

No	Unit Organisasi	Jenis Kepeg			Status Kepeg		
		DPK	MK	Jml	PNS	CPNS	Jml
1	Sekretaris Jenderal		1	1	1		1
2	Panitera		1	1	1		1
3	Panitera Pengganti		5	5	5		5
4	Tim Pengawas Intern	3	2	5	5		5
5	Biro Perencanaan dan Keuangan	6	18	24	24	-	24
6	Biro Umum	7	41	48	48	-	48
7	Biro Humas dan Protokol	2	51	53	53	-	53
8	Biro Adm Perkara dan Persidangan	-	41	41	41	-	41
9	Pusat Penelitian dan Pengkajian	-	18	18	18	-	18
10	CPNS TA. 2009	-	12	12	-	12	12
Jumlah Seluruhnya		18	190	208	196	12	208

Sumber: Setjen Mahkamah Konstitusi (2009)

Tabel di atas juga menjelaskan bahwa sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi menurut status kepegawaian adalah didominasi oleh pegawai yang telah berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS), yakni sebanyak 196 pegawai atau 94%. Sedangkan, sisanya adalah pegawai yang masih berstatus sebagai calon pegawai negeri sipil (CPNS), yaitu berjumlah 12 pegawai atau 6% dari keseluruhan pegawai.

- Sumber Daya Manusia Menurut Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan latar belakang pendidikannya, sumber daya manusia atau pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi didominasi oleh pegawai yang telah mengenyam pendidikan sarjana (S-1), yaitu berjumlah 113 pegawai atau 54%. Sedangkan, pegawai yang paling sedikit adalah yang berpendidikan SD dan S-3, yaitu masing-masing 1 pegawai dan 2 pegawai. Secara terperinci gambaran itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3.
Komposisi Pegawai Sekretariat Jenderal Mahkamah Konstitusi
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Tahun 2009

No	Unit Organisasi	Status Pendidikan										Jml
		S3	S2	S1	DIV	D3	D2	D1	SMA	SMP	SD	
1	Sekretaris Jenderal		1									1
2	Panitera	1										1
3	Panitera Pengganti		1	4								5
4	Tim Pengawas Intern			4					1			5
5	Biro Perencanaan dan Keuangan		4	14	1	3			2			24
6	Biro Umum		6	25		6			10		1	48
7	Biro Humas dan Protokol		14	29		5			5		-	53
8	Biro Adm Perkara dan Persidangan		12	19		2			8		-	41
9	Pusat Penelitian dan Pengkajian	1	7	9		1			-		-	18
10	CPNS TA. 2009	-	3	9		-			-		-	12
	Jumlah Seluruhnya	2	48	113	1	17			26		1	208

Sumber: Setjen Mahkamah Konstitusi (2009)

BAB III METODE PENELITIAN

Bab 3 (tiga) dalam penelitian ini terdiri dari beberapa sub-bab yang keseluruhannya menjelaskan rangkaian metodologi dari suatu penelitian. Gambaran dari sub-bab-sub-bab tersebut secara terperinci dijelaskan sebagai berikut:

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan pendekatannya, penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Emzir (2008 : 28), pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma *postpositivist* dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (seperti pemikiran tentang sebab akibat, reduksi kepada variabel, hipotesis, pertanyaan spesifik, menggunakan pengukuran dan observasi, serta pengujian teori) menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survai yang memerlukan data statistik.

Sementara itu, berdasarkan metodenya penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian survai (*survey research*). Penelitian survai adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah (M. Iqbal Hasan, 2002 : 13). Dalam penelitian survai ini tidak dilakukan perubahan (ada perlakuan khusus) terhadap variabel-variabel yang diteliti.

3.2. Populasi dan Sampel

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menentukan populasi yang akan diteliti sebagai obyek penelitian. Menurut Irawan (2006 : 22), populasi adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari oleh seorang Peneliti di dalam penelitiannya. Sedangkan, sampel adalah “himpunan bagian (*subset*) dari suatu populasi” (W. Gulo, 2002 : 78), Jadi, sampel adalah bagian dari populasi atau contoh.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), yang berstatus sebagai staf atau pelaksana yang berjumlah 150 orang.

3.2.1. Teknik Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan teknik *sensus* yaitu cara pengambilan sampel secara menyeluruh terhadap semua individu sebagai anggota populasi (Sugiyono, 2001 : 59).

3.2.2. Jumlah Sampel

Dengan menggunakan teknik penarikan sampel secara *sensus*, jumlah sampel dalam penelitian ini seharusnya adalah berjumlah 150 orang/responden. Namun, dikarenakan kesibukan sebagian pegawai sehingga kuesioner yang kembali dan dapat diolah hanya berjumlah 80 keusioner. Dengan demikian, dalam penelitian ini jumlah sampel adalah sebanyak 80 orang/responden.

3.3. Data

Sebagai upaya untuk menunjang obyektivitas analisis dan pembahasan masalah, maka diperlukan data-data yang cukup. Beberapa hal yang menyangkut data dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sebagaimana dinyatakan Chourmain (2006, 56) bahwa "data kuantitatif adalah data numerik yang diperoleh melalui pemberian skors yang dikuantitatifkan dalam bentuk angka".

3.3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan untuk memperkuat pembahasan dalam penelitian ini diperoleh melalui:

- **Penyebaran Kuesioner**

Pada penelitian ini kuesioner, yang berupa daftar pernyataan, merupakan teknik utama dalam mengumpulkan data atau informasi sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini, penulis mengajukan kuesioner atau pertanyaan secara tertulis kepada responden yang telah ditentukan.

- **Studi Literatur/Kepustakaan**

Studi literatur/kepustakaan dilakukan dengan mempelajari berbagai sumber bacaan yang berkaitan erat dengan masalah penelitian, baik berupa buku-buku ilmiah, peraturan perundang-undangan dan peraturan-peraturan organisasi sebagai acuan di dalam penulisan.

- **Studi Lapangan**

Observasi ke lapangan merupakan teknik yang penulis gunakan untuk memperoleh gambaran lebih jelas di tempat penelitian mengenai fenomena yang berkembang. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengamatan langsung sehingga dapat dikumpulkan data deskriptif yang faktual, cermat, dan terinci mengenai keadaan lapangan, kegiatan manusia dan situasi sosial, serta konteks dimana kegiatan-kegiatan itu terjadi.

3.3.3. Teknik Pengolahan Data

Setelah data dikumpulkan berdasarkan instrumen yang digunakan di atas, terutama dari hasil angket/kuesioner, selanjutnya peneliti melakukan langkah-langkah pengolahan data sebagai berikut:

- *Editing*

Editing adalah meneliti dan mengoreksi semua hasil angket/kuesioner jika terdapat kekeliruan teknis dalam penyusunan instrumen maka dilakukan perbaikan seperlunya untuk memperbaiki dan membenarkan kesalahan penafsiran terhadap indikator-indikator dari setiap variabel penelitian.

- *Skoring*

Setelah peneliti mengedit, mengklasifikasi, dan mengelompokan data selanjutnya diberi nilai atau skor dari masing-masing jawaban. Pemberian skor disesuaikan berdasarkan jumlah alternatif jawaban yang disediakan.

- *Tabulating*

Setelah melalui tahapan-tahapan tersebut di atas, berikutnya semua data yang diperoleh diformulasikan dalam tabel. Tabel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah tabel distribusi frekuensi, kemudian diberikan penjelasan-penjelasan secara terperinci, mendalam dan sistematis berdasarkan pemikiran logis serta sesuai dengan tujuan penelitian yang dimaksud.

- *Analisis Statistik*

Data yang telah tersaji dalam tabulasi dianalisis dengan bantuan perangkat komputer melalui program statistik (SPSS- *Statistic Package for Social Science*). Hal ini dimaksudkan untuk memberikan secara terperinci tentang deskripsi rata-rata hitung (*mean*), nilai tengah (*median*), *mode*, simpangan (standar deviasi), interval, nilai maksimum dan nilai minimum dari masing-masing variabel yang diuji dalam penelitian.

Selanjutnya, analisis dengan program SPSS dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel penelitian melalui analisis korelasi (*correlation analysis*) dan untuk menganalisis besaran pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependent melalui analisis regresi (*regression analysis*).

3.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah terpenting dalam metode penelitian ilmiah, karena dengan analisis data akan memberikan arti dan makna yang berguan untuk memecahkan suatu masalah dan penarikan kesimpulan dalam suatu penelitian, yang meliputi :

3.4.1. Analisis Deskriptif Kualitatif

Analisis Deskriptif Kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan data sekunder dan hasil wawancara dalam menjelaskan suatu kondisi, proses, karakteristik dari suatu variabel, serta memberikan interpretasi dari data tersebut. Metode ini digunakan untuk mengungkap mengenai gambaran Budaya Kerja (variabel X₁), Kepemimpinan (variabel X₂) dan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai (variabel Y).

3.4.2. Analisis Statistik

Setelah penulis melakukan pengumpulan data dan mengolah data tersebut, maka langkah selanjutnya adalah menganalisisnya. Untuk mengukur dan menguji hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Kinerja Pegawai), dimana variabel bebasnya lebih dari satu variabel (Budaya Kerja dan Kepemimpinan), maka pengujian data dilakukan dengan analisis korelasi. Sedangkan untuk mengetahui apakah tingkat hubungan antara variabel-variabel tersebut signifikan atau tidak, secara parsial digunakan pengujian koefisien korelasi melalui uji t atau *t-test*. Disisi lain, dikarenakan variabel independent yang dibahas dalam penelitian ini adalah dua variabel, maka untuk melihat hubungan antara variabel independent dengan variabel dependen digunakan Analisis Korelasi Ganda. Sedangkan untuk menguji apakah tingkat hubungan antara variabel-variabel tersebut signifikan atau tidak secara bersama-sama/ganda, digunakan pengujian koefisien korelasi melalui uji F atau *F-test*.

Selanjutnya untuk menilai seberapa besar tingkat keterpengaruhannya antar variabel (Variabel Independen dengan Variabel Dependen), maka dilakukan dengan analisis regresi. Analisis Regresi digunakan oleh peneliti dengan maksud melakukan prediksi seberapa jauh nilai variabel dependen bila nilai variabel independen yang berjumlah ganda dirubah (Sugiono, 2004 : 168). Dalam penelitian ini digunakan Regresi Ganda, yaitu untuk menganalisis antara satu dengan variabel lain yang berjumlah ganda (dua atau lebih) dan secara konseptual mempunyai hubungan kausal sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + bX_2$$

Y	= Variabel Dependent (Kinerja Pegawai)
a	= Harga Konstan
b	= Nilai-nilai variabel Independen
X ₁	= Variabel Budaya Kerja
X ₂	= Variabel Kepemimpinan

Dan untuk menguji tingkat keterpengaruhan itu digunakan uji regresi melalui tingkat atau nilai signifikansi, dimana nilai ini harus lebih kecil daripada nilai atau derajat toleransi yang digunakan, yaitu = 0,05 (atau tingkat kepercayaan sebesar 95%).

3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner. Bentuk kuesioner ini dengan menggunakan sistem tertutup, yaitu setiap item atau butir pertanyaan telah diberikan 5 (lima) alternatif jawaban. Setiap alternatif jawaban diberikan skor/nilai berdasarkan Skala Likert. Alasan penulis menggunakan *Skala Likert* dikarenakan dengan menggunakan skala ini sikap, pendapat dan persepsi yang diambil dari sampel mengenai variabel dan indikator-indikatornya dapat diungkap dan diukur. Hal ini sesuai pendapat Sugiyono (2001:73), *Skala Likert* dapat digunakan untuk “mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Lebih jauh diungkapkan Sofian Effendi (1989 : 111), bahwa “salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan Skala Likert”.

Untuk nilai setiap jawaban ditentukan sebagai berikut :

- 1). Alternatif jawaban SS = bobot nilai 5
- 2). Alternatif jawaban S = bobot nilai 4
- 3). Alternatif jawaban KS = bobot nilai 3

- 4). Alternatif jawaban TS = bobot nilai 2
 5). Alternatif jawaban STS = bobot nilai 1

Setelah itu, nilai rata-rata dari masing-masing variabel tersebut perlu diinterpretasikan atas lima kriteria dengan interval antara satu kriteria dengan lainnya sebagai berikut :

$$\frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Dari nilai di atas, maka batasan kriteria penafsiran masing-masing variabel penelitian dapat ditentukan :

- a. Jika nilai antara $1,0 < X \leq 1,7$ berarti kriteria penilaian Sangat Tidak Baik
- b. Jika nilai antara $1,8 < X \leq 2,5$ berarti kriteria penilaian Tidak Baik
- c. Jika nilai antara $2,6 < X \leq 3,3$ berarti kriteria penilaian Sedang
- d. Jika nilai antara $3,4 < X \leq 4,1$ berarti kriteria penilaian Baik
- e. Jika nilai antara $4,2 < X \leq 5$ berarti kriteria penilaian Sangat Baik

3.6. Pengujian Instrumen Penelitian (Validitas dan Reliabilitas)

Selanjutnya agar instrumen penelitian yang digunakan bermutu baik, maka dilakukan pengujian instrument (ujicoba) dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas instrument penelitian, yaitu sebagai berikut :

3.6.1. Uji Validitas

Pengujian validitas butir-butir instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan “analisis item”, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Teknik Korelasi untuk menentukan validitas item merupakan teknik yang paling sering digunakan dalam penelitian (Masrun, 2002 : 9). Pada penelitian ini, pengujian validitas butir-butir instrumen penelitian akan dilakukan dengan menggunakan alat bantu Komputer melalui Program *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 15 for Windows.

Penentuan validitas butir instrumen ditentukan pada skor/nilai yang terdapat pada skor statistik "*Corrected item-total Correlation*", yang menunjukkan angka korelasi antara skor item dengan skor total item. Interpretasinya, yaitu dengan cara skor item yang ada dikonsultasikan (dibandingkan) dengan "r kritisnya". Ketentuannya : validitas butir instrumen sah/valid apabila r hitung lebih besar dari "r kritisnya" (Masrun, 2002 : 9).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Secara eksternal pengujian dilakukan dengan "*test-retest*" (*stability*), *equivalent* dan gabungan keduanya. Sedangkan secara internal dilakukan dengan analisis "*internal consistency*", yaitu menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Pengujian internal ini dapat dilakukan menggunakan teknik belah dua (*spearman brown*), *alpha cronbach*, *guttman*, *anova hoyt* dan sebagainya.

Penentuan reliabilitas butir instrumen dapat ditentukan pada skor/nilai yang terdapat pada skor statistik "*Analysis of Varians*", atau ANOVA yang menunjukkan angka atau skor : jumlah kuadrat antara item (*Between People*), Rerata Kuadrat, Jumlah Kuadrat Antar Subyek (*Within People*), Jumlah Kuadrat antara Pengukuran/interaksi antara item dengan antar Subyek (*between measures*), Jumlah Kuadrat Residual dan F hitung. Reliabilitas dapat dilihat dengan ketentuan bahwa "butir-butir instrumen reliabel apabila F hitung lebih besar dari F tabel".

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Bab 2 (dua) dalam penelitian ini merupakan kumpulan dari beberapa konsep dan teori yang digunakan sebagai dasar analisis untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini. Secara terperinci sub-bab-sub-bab dalam Bab 2 ini digambarkan sebagai berikut:

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana diketahui bahwa dalam sebuah langkah penelitian, perlu adanya acuan berupa teori terdahulu melalui hasil berbagai penelitian yang dapat dijadikan sebagai data pendukung. Menurut peneliti, salah satu data pendukung yang perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan kejadian yang sedang diteliti, dalam hal ini berkaitan dengan pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sebagian besar menyatakan bahwa variabel kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai komponen atau variabel antara lain budaya kerja dan kepemimpinan. Secara rinci peneliti telah melakukan inventarisasi terhadap komponen-komponen apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai sekaligus menjadi acuan untuk kemudian diturunkan kedalam butir-butir pernyataan yang nantinya akan disebarkan kepada responden. Selanjutnya, penulis membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel yang disusun berdasarkan tahun penelitian dari yang terdahulu hingga yang terkini.

Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

NO	TAHUN	PENELITI	MASALAH PENELITIAN	HASIL/ TEMUAN	HAL	PENERBIT	VARIABEL YANG TERKAIT
1	2005	Sudarmono	Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan BKN	Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai di BKN	127	Universitas Krisna Dwipayana, Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemipiann • Motivasi Kerja • Kinerja Pegawai
2	2007	Eduard Hasiholan	Untuk mengetahui pengaruh variebel Kepemimpinan dan variabel Pembinaan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Statistik Perdagangan dan Jasa Badan Pusat Statistik	Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel kepemimpinan dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai di BKN	134	STIA-LAN	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemipiann • Pembinaan Karier • Kinerja Pegawai
3	2006	Haryono	Untuk mengetahui sejauh mana variabel pelatihan dan budaya kerja di Inspektorat Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta	Variabel pelatihan ternyata mempunyai nilai pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel budaya kerja dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai di Inspektorat Badan Kepegawaian Negara	156	STIA-LAN	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan • Budaya Kerja • Kinerja Pegawai
4	2009	Nuraina Bandarsyah	Untuk menganalisa mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai khususnya pemeriksa merek di Ditjen HKI.	Terdapat pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel Budaya Organisasi dan Variabel Motivasi terhadap kinerja, lebih lanjut dapat disimpulkan juga bahwa budaya organisasi dan motivasi secara bersamaan berpengaruh yang cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja.	104	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi • Motivasi • Kinerja pegawai

NO	TAHUN	PENELITI	MASALAH PENELITIAN	HASIL/ TEMUAN	HAL	PENERBIT	VARIABEL YANG TERKAIT
5.	2009	Rita Rilyawati	Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, motivasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.	- Terdapat pengaruh yang kuat antara budaya kerja dengan kinerja. - Faktor motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja pegawai BNI Cab. Utama Gambir	111	Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya kerja • Motivasi • Kepemimpinan transformasional • Kinerja Pegawai
6.	2010	Kurniasih Panti Rahayu	Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh variabel Budaya Kerja dan Kepemimpinan dan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK)	Diharapkan dapat memperoleh gambaran hubungan budaya kerja dan kepemimpinan terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai di Mahkamah Konstitusi (MK)		Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya Kerja • Kepemimpinan • Kinerja Pegawai

Dari beberapa contoh hasil penelitian di atas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan penulis. Persamaan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada salah satu variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, baik yang berupa variabel-variabel bebas (*independent*) maupun pada variabel terikatnya (*dependent*).

Sementara itu, dilihat dari metode yang digunakannya, pada beberapa tesis yang terdahulu memiliki kesamaan, yaitu bersifat penelitian survai (*survey research*). Untuk itu, baik pada pengumpulan data, pengolahan data dan analisis datanya memiliki kesamaan. Disamping itu, persamaan yang lainnya adalah terkait dengan jenis penelitiannya, yakni penelitian yang bersifat *assosiatif*, yakni mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dengan demikian, jenis data yang digunakan dalam penelitiannya pun adalah data kuantitatif.

Sedangkan, perbedaan antara tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada variasi variabel yang digunakan, terutama pada variabel-variabel bebasnya. Pada tesis ini variabel bebasnya adalah variabel Budaya Kerja dan Kepemimpinan, sedangkan variabel terikatnya adalah variabel Kinerja Pegawai. Disisi lain, pada penelitian ini lokus atau obyek penelitian juga berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu di

lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

Adanya persamaan dan perbedaan yang terdapat dalam tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya tentu membawa konsekuensi pada hasil penelitian yang diperolehnya. Terkait dengan persamaan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, yang menghasilkan besarnya nilai-nilai hubungan (korelasional) atau pengaruh (regresi) antar variabel, maka pada penelitian ini juga akan ditunjukkan hal-hal yang sama.

2.2. Landasan Teori

Sebagai upaya untuk memberikan suatu justifikasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian dan pemusatan pendekatan penelitian, maka diperlukan suatu landasan teori yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman untuk memecahkan masalah dalam penelitian dan merumuskan hipotesisnya.

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, yang meliputi: budaya organisasi, budaya kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai.

2.2.1. Budaya Organisasi/Perusahaan

Dalam banyak pandangan, organisasi merupakan organisme yang memiliki karakteristik tertentu, dan bahkan memiliki kepribadian seperti halnya manusia. Sebagaimana setiap individu, masing-masing organisasi memiliki sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah, dan keadaan ini dapat membantu untuk memperkirakan sikap dan perilaku organisasi tersebut. Dalam kaitan ini, organisasi memiliki karakteristik-karakteristik yang berada dalam satu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju ke tingkat yang lebih tinggi, sehingga disebut sebagai budaya organisasi. Triguno (2002 : 3) menjelaskan budaya organisasi adalah "manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, dan memuaskan".

Sedikit berbeda dengan pendapat di atas, Taliziduhu Ndraha (2005 : 37) menjelaskan budaya dalam organisasi adalah "nilai-nilai dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan dalam organisasi". Budaya organisasi yang

berupa nilai-nilai berkaitan dengan visi organisasi atau cita-cita organisasi. Untuk itu, visi harus mampu diaktualisasikan melalui manajemen organisasi, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, maupun evaluasi. Visi itu harus mampu merubah impian menjadi suatu kenyataan. Dalam hal ini, budaya organisasi harus mampu mendorong implementasi visi organisasi.

Sementara itu, J. Scherriton & J.L. Stren (1999 : 78) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

"Corporate Culture generally refers to environments or personality of organization, with all its multifaceted dimensions. We divide corporate culture into four aspects. Those are ritualized patterns, management styles and philosophies, management system and procedures, as well as written and unwritten norms and procedures".

Senada dengan definisi di atas, Kreitner dan Angela Knicki (2003 : 145) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai perangkat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Charles Hampden (1994 : 75) memperjelas dengan mengartikan budaya perusahaan sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Dapat juga diartikan bahwa budaya perusahaan merupakan sebuah sistem informasi untuk mempertahankan dan mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos, dan tingkah laku.

Budaya perusahaan pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya perusahaan sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Bennis Warren G., (1985 : 56) juga menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (*considerate*) dan didukung oleh bawahan (*supportive*), pemecah masalah oleh kelompok,

kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Sedangkan David Bair (1982 : 56) menyatakan bahwa:

"Budaya perusahaan mempunyai empat fungsi dasar, yaitu: a) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, b) alat pengorganisasian anggota, c) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan d) mekanisme kontrol atas perilaku".

Stephen P. Robbins (1996 : 39) menyatakan bahwa untuk memberikan pengertian yang lebih mudah, terdapat sepuluh karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya perusahaan, yaitu:

- a. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki individu;
- b. Toleransi Risiko. Tingkat pengambilan risiko, inovasi, dan keberanian individu;
- c. Arahan. Kemampuan organisasi dalam mendptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja;
- d. Integrasi. Kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak;
- e. Dukungan Manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah;
- f. Kontrol. Seberapa besar aturan, arahan supervisi, mampu mengontrol perilaku kerja anak buah;
- g. Identitas. Seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan;
- h. Sistem Imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja;
- i. Toleransi Konflik. Kesempatan karyawan untuk dapat mengungkapkan konflik secara terbuka;
- j. Pola Komunikasi. Seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal.

Thomas J. Peters dan Robert H. Watermann (Djokosantoso Moeljono 2004 : 79) menyatakan bahwa:

"ada 7 (tujuh) variabel yang mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan (diberi nama sebagai "McKinsey Seven S", antara lain

strategy (strategi), structure (struktur), style (gaya), system (sistem), staff (SDM), skills (kemampuan/keterampilan), dan shared values (budaya perusahaan)".

Budaya perusahaan pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan budaya perusahaan sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas yang tinggi.

Bennis Warren G., (1985 : 56) juga menyatakan bahwa:

"Budaya perusahaan yang kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (considerate) dan didukung oleh bawahan (supportive), pemecah masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi".

Sedangkan David Bair (1982 : 56) menyatakan bahwa:

"Budaya perusahaan mempunyai empat fungsi dasar, yaitu: a) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, b) alat pengorganisasian anggota, c) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan d) mekanisme kontrol atas perilaku".

Penelitian yang dilakukan oleh John P. Kotter dan James Heskett (1997 : 89) menunjukkan bahwa:

"Terdapat empat faktor yang menentukan perilaku manajemen suatu perusahaan yaitu Budaya Perusahaan; Struktur, Sistem, Rencana, dan Kebijakan formal; Kepemimpinan; dan Lingkungan yang teratur dan bersaing".

Lebih lanjut, Stephen Robbins (1996 : 33) menyatakan bahwa: "sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya dan diyakini sebagai sistem nilai-nilai landasan gerak organisasi dan sekaligus menjadi pembela dengan

organisasi lain". Hofstede (dalam Talizuduhu Ndraha 2005 : 112) menyatakan bahwa:

"Organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya kerja yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub-budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-subbudaya kerja yang berlainan satu sama lain atau, jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah".

Sondang P. Siagian (1994 : 66) juga menyatakan bahwa pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa :

"Pertama, dalam organisasi dengan budaya yang kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan formal; kedua, dampak budaya yang kuat terhadap perilaku para anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan yang pindah berkarya di organisasi lain; dan ketiga, budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterkaitannya pada norma-norma dan sistem nilai-nilai organisasional yang berlaku, dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut".

Dari sisi fungsi, Stephen Robbins (1996 : 56) menyatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi :

"*Pertama*, budaya mempunyai sesuatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya perusahaan menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *Kedua*, budaya perusahaan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya perusahaan mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. *Keempat*, budaya perusahaan meningkatkan kemantapan sistem sosial".

Pascale (1985 : 101) menyatakan bahwa dalam hubungannya dengan segi sosial :

"Budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan atau budaya perusahaan berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendall yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya perusahaan yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi".

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa fungsi budaya perusahaan adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

Berdasarkan berbagai uraian tersebut, budaya perusahaan adalah perekat bagi setiap anggota organisasi. Tanpa keberadaan budaya perusahaan, maka sebuah perusahaan akan mengalami proses pertumbuhan dan pemekaran tetapi tanpa diimbangi oleh integrasi dan reintegrasi. Untuk itu, tantangan dari setiap perusahaan adalah, *pertama*, memahami arti penting keberadaan budaya perusahaan; *kedua*, membangun budaya perusahaan dengan metode yang dapat diterima secara keilmuan, kemanusiaan, dan konteks keorganisasian; dan *ketiga*, senantiasa memelihara dan memperkuatnya. Dengan demikian, dapat ditarik benang merah bahwa budaya kerja perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.2. Budaya Kerja

Sebagaimana diketahui bahwa budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Situasi dan kondisi ini akan terasa lebih jelas apabila budaya organisasi diartikan sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dalam konteks pengertian budaya kerja, maka terlebih dahulu dapat dijelaskan menurut asal usul katanya. Secara *etimologis*, budaya berasal dari bahasa Sanskerta "*buddhayah*", sebagai bentuk jamak dari kata dasar "budhi", yang berarti akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya mengandung arti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai culture (Latin- *colere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karya (*performance*).

Edgar Schein (1991 : 93) mendefinisikan budaya sebagai :

"Suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok untuk memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut".

Secara umum, definisi budaya kerja adalah (Kemenpan RI, 2002):

"Cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani".

Secara praktis, dikatakan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian (Kemenpan RI, 2002):

- a. Ada pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya;
- b. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
- c. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan kerja tertentu.
- d. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan non-sosial.

Sementara itu, menurut Triguno (2002 : 3) budaya kerja adalah:

"Suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai 'kerja' atau 'bekerja'".

Selanjutnya, dalam Seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta (Nopember 1992) disebutkan tentang prinsip-prinsip budaya kerja (Triguno, 2002 : 3-4):

- a. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan;
- b. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa;
- c. Budaya kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Pada hakekatnya, bekerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk mengaktualisasikan dirinya. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan yang dianutnya dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu dalam pencapaian suatu tujuan.

Dalam agama Islam dikenal makna bahwa bekerja adalah ibadah, bahkan memperoleh kedudukan yang tinggi disisi Allah. Bekerja merupakan perintah Tuhan atau panggilan tugas mulia dan menempatkannya sebagai bentuk ibadah. Dalam kaitan dengan bekerja atau beramal, dikenal pula kata *ikhshan* dan *itqon* yaitu bentuk hasil pekerjaan yang optimal dan bukan sekedar asal bekerja dengan hasil seadanya atau asal jadi dan selesai. Dengan demikian, manusia didorong untuk bekerja secara maksimal atau profesional dengan akhlak mulia sesuai dengan ungkapan yang intinya: “jika sesuatu pekerjaan dilaksanakan bukan oleh ahlinya (profesional), tunggulah kehancurannya” (Kementrian PAN, 2002 : 14).

Bila Rene Descarte menyatakan “*cagito ergo sum*” (aku ada karena aku), seharusnya terus dapat dikatakan dengan ungkapan “*labora ergo sum*” (aku bekerja maka aku ada). Dalam kaitannya dengan ibadah seseorang harus memiliki persepsi bahwa cara dirinya untuk meraih cinta ilahiyah hanya mungkin diwujudkan dengan bekerja secara profesional dan berakhlak. Yang dimaksud profesional disini adalah kemampuan, keahlian atau ketrampilan seseorang dalam bidang tertentu yang ditekuninya sedemikian rupa dalam kurun waktu tertentu yang relative lama sehingga hasil kerjanya bernilai tinggi dan diakui serta diterima masyarakat. Sedangkan, yang dimaksud berakhlak artinya mereka bekerja atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat, sehingga tampak rasa tanggungjawabnya, integritas serta cara dirinya menghasikan sesuatu yang berkualitas.

Menurut Kementrian PAN (2002 : 15), budaya kerja berarti:

”Cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap ’kerja’. Dalam konteks aparatur negara, budaya kerja secara sederhana dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja yang baik”.

Hubungan antara nilai yang diyakini serta kerja sebagai bentuk aktualisasi dari keyakinan tersebut, menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (akuntabilitas) terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Oleh karenanya, diyakini bahwa apa yang diharapkan dari seorang aparatur negara adalah sosok seorang profesional berakhlak dan bertanggung jawab yang merupakan fungsi nilai (nilai) motivasi dan fungsi kontrol dirinya sendiri.

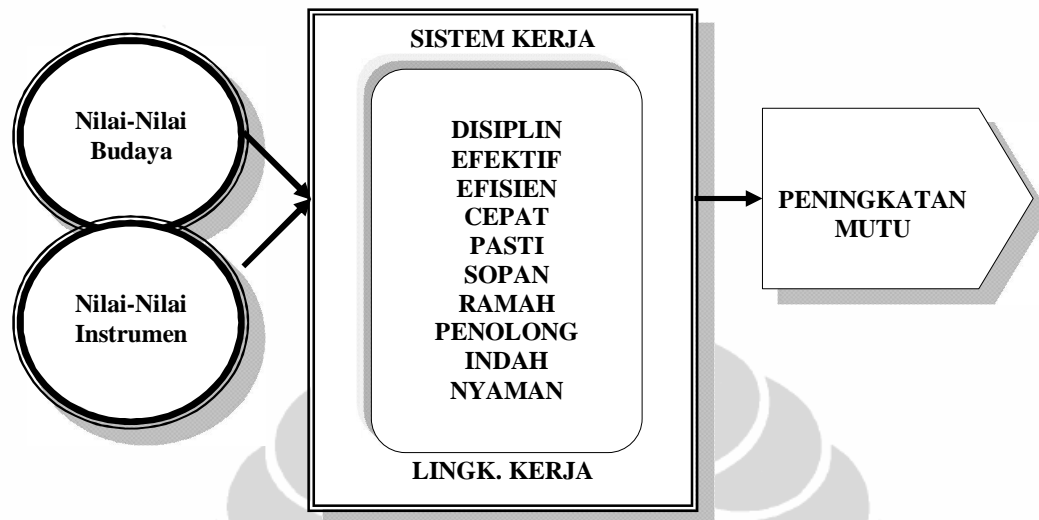
Nilai adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seseorang atau organisasi untuk menentukan sikap dan perilaku dalam menghadapi suatu masalah atau kejadian. Dengan demikian, fungsi nilai adalah suatu makna yang dapat (Kementrian PAN, 2002 : 15):

- 1). Memberikan tujuan, arti kesenangan dan nilai pada kehidupan untuk melakukan sesuatu;
- 2). Mempermudah dalam membuat keputusan;
- 3). Menentukan bagaimana kita melihat dan memahami persoalan;
- 4). Memberi arti, makna dan signifikansi pada masalah tertentu;
- 5). Ada yang bersifat sesaat dan ada juga yang permanent.

Dalam konteks pengembangan nilai-nilai dasar pengembangan budaya kerja aparatur negara, beberapa hal akan diuraikan di bawah ini. Dengan uraian ini, diharapkan dapat benar-benar dipahami mengenai arti, peranan dan urgensi setiap nilai dalam usaha meningkatkan kinerja aparatur negara serta kualitas pelayanan masyarakat secara berkelanjutan yang berorientasi pada terlaksananya tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sementara itu, Triguno (2002 : 6-7) mengungkapkan bahwa ”masuknya nilai-nilai budaya kerja dalam manajemen dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja dan kualitas produknya”. Secara terstruktur gambaran tersebut dapat dilihat pada model di bawah ini:

Gambar: 2.1
Model Nilai Budaya Kerja



Sumber: Triguno, *Budaya Kerja*, 2002.

Dari gambaran di atas, dalam melaksanakan program budaya kerja dan manajemen modern diperlukan banyak kreatifitas dan kombinasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu yang paling mendasar adalah penguasaan atas nilai-nilai yang patut diangkat dalam administrasi/manajemen dalam rangka menghadapi berbagai macam tantangan yang sedang berjalan maupun yang akan datang.

Gambaran di atas, juga menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan mutu atau kualitas kerja pegawai. Logika budaya (kerja) sebagai memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (pegawai) adalah meliputi tiga gagasan (Kotter dan Hasket dalam Sudarmanto, 2009 : 181), yaitu: *pertama*, adalah penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Artinya, tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. *Kedua*, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. *Ketiga*, budaya kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada

birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Lebih jauh, Amstrong (dalam Sudarmanto, 2009 : 182) menekankan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. Hal ini didukung pula dengan penjelasan Cameron dan Quin (dalam Sudarmanto, 2009 : 182) yang menggambarkan budaya memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

Sementara itu, dalam konteks administrasi negara (birokratik), Harold F. Gortner (dalam Triguno, 2002 : 26) mengemukakan tentang tata nilai yang kompetitif, yakni:

- a. Kemampuan teknik;
- b. Spesialisasi;
- c. Tujuan yang ditentukan;
- d. Lugas dalam tindakan;
- f. Rasional;
- g. Stabilitas;
- h. Tugas terstruktur;
- i. Disiplin;
- j. Bertanggung jawab.

Berdasarkan definisi-definisi budaya kerja di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa: "budaya kerja merupakan bentuk nilai-nilai yang melekat pada setiap manusia (pegawai) sebagai bagian atau pedoman tuntutan yang harus dimiliki dalam melaksanakan aktifitas-aktifitas pekerjaannya".

2.2.3. Kepemimpinan

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas-aktifitas yang sangat diperlukan pada setiap organisasi yang menginginkan eksistensinya. Aktifitas-aktifitas di dalamnya harus direncanakan secara cermat dan benar agar hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan organisasi tidak dapat dilepaskan dari unsur sumber daya manusia, baik yang

berkedudukan sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan yang merupakan tenaga pelaksana yang mengendalikan faktor-faktor sumber daya lainnya seperti : mesin, dan alat-alat lainnya yang mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi. Tanpa adanya pengelolaan atau manajemen terhadap sumber daya manusia ini maka sumber daya yang lainnya tidak dapat dimanfaatkan secara optimal.

Peran dan kedudukan masing-masing sumber daya manusia dalam melaksanakan aktifitas-aktifitasnya harus dikoordinasi secara cermat dan tepat oleh sumber daya manusia lainnya, yang merupakan pengendali, pendorong, pemberdaya dan penggeraknya yaitu: pimpinan. Dave Ulrich (dalam Hosselbein dkk., 1996 : 212) menyatakan bahwa kepemimpinan diasumsikan sebagai jantung komputer, merupakan rangkaian yang rumit dari hubungan, sistem dan proses yang hanya dikuasai oleh beberapa orang. Sehubungan dengan hal itu banyak para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagai upaya untuk melihat secara jelas terkait kepemimpinan, maka perlu diuraikan definisi-definisi kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan oleh beberapa ahli yang berkecimpung banyak dalam bidang manajemen. Menurut Gary A. Yulk (2001 : 4), kepemimpinan secara luas didefinisikan sebagai:

“proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari pada pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan team work, serta perolehan dukungan dan kejasama dari orang-orang yang menduduki posisi-posisi yang dengan posisi ini mereka diharapkan akan menjalankan kepemimpinan namun tanpa asumsi apapun bahwa proses tersebut memang sebetulnya terjadi”.

John P. Kotter (2006 : 25) memberikan definisi kepemimpinan sebagai “perangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah”. Wahjo Samidjo (2004 : 4), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan “kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu”. Sondang P. Siagian (2005 :24), mengartikan kepemimpinan sebagai “kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain

terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi”.

Hicks dkk. (dalam HAS. Moenir, 2000 : 34) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan menangani manusia. Disini, kepemimpinan merupakan suatu sifat, kemampuan, proses atau konsep yang ada pada seseorang sehingga dipatuhi, diikuti dan orang lain bersedia melakukan dengan ikhlas. Kemampuan manajerialnya diukur dari kemampuan dan ketrampilan menggerakkan orang lain sehingga orang tersebut dapat mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

Keith Davis (2002 : 45) berpendapat bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Konkritnya kepemimpinan adalah kemauan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong anggotanya ke suatu tujuan. Dalam penekanan yang hampir sama, Garry Dessler (2003 : 235) berpendapat bahwa pada dasarnya kepemimpinan itu menampakkan wujudnya apabila seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi kepemimpinan seperti disebut di atas memperlihatkan adanya keanekaragaman dan ruang lingkup bahasan mengenai kepemimpinan. Berkaitan dengan hal itu, apabila kita hubungkan dengan pendapat Schein (dalam Hosselbein, 2000 : 60) yang mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut :

“One reason so many different theories of leadership exist is that different researches focus on different elements” atau dapat diterjemahkan secara bebas yakni : jika salah satu alasan adanya begitu banyak perbedaan dari teori-teori kepemimpinan adalah karena masing-masing peneliti memiliki fokus dan unsur yang berbeda pula.

Keanekaragaman definisi-definisi kepemimpinan seolah-olah memperlihatkan adanya perbedaan di satu sisi, namun demikian juga menunjukkan adanya persamaan disisi yang lain. Ini menggambarkan adanya keseragaman interpretasi terhadap kepemimpinan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Schein (dalam Hosselbein, 2000 : 60) bahwa “pada satu sisi semua teori ini benar adanya karena mereka mengidentifikasi satu komponen

sentral dari situasi manusia yang kompleks yaitu kepemimpinan, menganalisis komponen tersebut secara rinci, dan kemudian mengabaikan yang lainnya”.

Disisi lain, kepemimpinan sering dikatakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan faktor penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Sondang P. Siagian (1995 : 20) menjelaskan bahwa suatu kenyataan di dalam kehidupan organisasi pimpinan memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk mencapai tujuan organisasi, pimpinan baik secara individu maupun secara kelompok memerlukan bantuan dari bawahannya. Pada umumnya, sebagai bawahan dalam rangka menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi seringkali atau memiliki kecenderungan lebih senang bekerja tanpa diawasi secara ketat asalkan terlebih dahulu diberikan pedoman atau arahan dalam pelaksanaannya. Namun, dilain pihak bawahan dalam menjalankan tugasnya juga perlu dilakukan pengawasan yang cukup ketat agar pelaksanaannya tidak menyimpang serta hasil kerjanya pun tidak meleset dari yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan kodrat sebagai manusia yang memiliki beraneka ragam perilaku, dan ini merupakan tantangan bagi pimpinan dalam mengendalikan bawahannya. Pemberian arahan dan petunjuk kepada bawahan merupakan salah satu tugas bagi seorang pimpinan, agar sasaran yang hendak dicapai dapat dilaksanakan sesuai dengan yang dikehendaki pimpinan serta dengan menggunakan biaya yang efisien sesuai dengan misi organisasi.

Menurut Kartini Kartono (1994 : 198) keberhasilan pimpinan pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif, maka ia disebut sebagai pimpinan yang berhasil. Sebaliknya, apabila produktivitas turun dan kepemimpinannya dianggap/dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu, maka ia disebut sebagai pimpinan yang gagal. Keputusan yang dibuat oleh seorang pimpinan atau manajer tidak hanya berpengaruh terhadap keberhasilan kerja saja tetapi juga terhadap perilaku-perilaku para pegawainya, kinerja dan kepuasan mereka, fokus mereka terhadap pemuasan para pelanggan, perasaan mereka terhadap perlakuan yang adil; yang pada akhirnya akan menciptakan efisiensi dan efektivitas keseluruhan organisasi.

Dalam rangka pencapaian efisiensi dan efektivitas di dalam pelaksanaan tugas tersebut, pimpinan pada umumnya dihadapkan pada beberapa tantangan, antara lain :

- a. Tantangan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia secara berkesinambungan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan meningkatkan kemajuan organisasi serta mampu bersaing dengan organisasi lain;
- b. Tantangan untuk menumbuhkan nilai kesadaran, semangat kerja dan partisipasi bawahan dalam meningkatkan produktivitasnya guna tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan tugas;
- c. Tantangan di dalam menghadapi globalisasi, misal dalam bidang ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi informasi yang dapat menimbulkan terjadinya perubahan dan pergeseran, baik terhadap pergeseran/perubahan pribadi maupun organisasi, sehingga organisasi (khususnya organisasi pemerintah) dituntut untuk semakin meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam upaya memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Menurut Stephen Robbins (1997 : 53) menyatakan bahwa upaya mempengaruhi kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Bagi seorang pemimpin dalam suatu organisasi, kredibilitas sangatlah penting dalam memotivasi anggota-anggotanya mencapai tujuan. Kredibilitas dimaksud meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Reputasi yang baik dan *track record* yang mengesankan;
- b. Hubungan kerja yang baik dan kooperatif dengan anggota organisasi;
- c. Kapasitas dan integritas individu yang diperlukan, mengembangkan hubungan yang dapat dipercaya dengan masyarakat luas.

Pemimpin pada dasarnya dapat dikatakan sukses apabila pemimpin tersebut dapat membawa kelompok atau organisasi yang dipimpinya mencapai hasil yang diharapkan, namun studi kepustakaan dari berbagai literatur memberikan penekanan yang berbeda-beda dalam konsep kepemimpinan.

Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dimiliki dalam kegiatannya sehari-hari, seperti dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota, cara mengambil keputusan dan sebagainya.

Dalam kaitannya dengan keberhasilan atau kesuksesan seorang pemimpin, Keith Davis (2002 : 46) telah merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang yaitu :

a. Kecerdasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun yang sangat menarik dari penelitian tersebut adalah pemimpin tidak dapat melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

b. Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial, dan cenderung mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya, dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian. Sedangkan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin berorientasi pada karyawan, bukannya berorientasi kepada hasil produksi.

Sementara itu, Buchori Zainun (2003 : 49) mengemukakan bahwa syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk berhasil dalam memimpin suatu organisasi adalah :

- a. Mempunyai kecerdasan yang cukup tinggi untuk dapat memikirkan dan mencari cara-cara pemecahan setiap persoalan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkapan dan syarat-syarat yang memungkinkan untuk dilaksanakan;
- b. Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambing oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan memisahkan antara persoalan pribadi, persoalan rumah tangga dengan persoalan organisasi.
- c. Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat bawahan merasa betah, senang dan puas dalam pekerjaan.
- d. Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahan secara bijaksana, dalam mewujudkan tujuan organisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan.

Selanjutnya, apabila ditinjau dari segi pendekatan terhadap teori kepemimpinan, maka dapat dikelompokkan dalam empat pendekatan, yakni :

- a. Pendekatan berdasarkan ciri/sifat

Pendekatan teori kepemimpinan menurut sifat ini didasarkan atas pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat perangai atau ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu.
- b. Pendekatan berdasarkan perilaku

Pendekatan teori kepemimpinan menurut perilaku dalam teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki dua kecenderungan yaitu konsiderasi dan inisiasi. Menurut teori ini seorang pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mempunyai perhatian terhadap bawahan cukup tinggi dan terhadap hasil kerja juga tinggi (Samidjo, 2004 : 61).
- c. Pendekatan berdasarkan pengaruh kekuasaan

Pendekatan teori kepemimpinan menurut pengaruh kekuasaan menjelaskan bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perilaku dan faktor-faktor kewibawaan. Kewibawaan sebagai salah satu konsep kepemimpinan adalah masalah dampak kewibawaan pemimpin terhadap bawahan.
- d. Pendekatan berdasarkan situasional

Pendekatan teori kepemimpinan menurut situasi menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif harus selalu menyesuaikan dengan situasi kedewasaan bawahan.

Menurut Wahjo Samidjo (2004 : 24) didalam praktek kepemimpinan sulit untuk memisahkan antara sifat, perilaku dan kewibawaan. Sebagai suatu konsep kepemimpinan, penyebab keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh satu aspek semata, melainkan sifat, perilaku dan kewibawaan saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya.

Dari teori-teori yang telah diuraikan di atas, penulis mencoba merumuskan pengertian kepemimpinan dalam lingkungan organisasi pemerintahan, yaitu: suatu proses dimana seseorang dengan menggunakan kemampuan dan keahliannya berupaya untuk mempengaruhi dan menggerakkan atau memanfaatkan bahkan secara struktural untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arah dan tugas pokok yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut.

Penelitian tentang tujuan dan fungsi kepemimpinan telah banyak dilakukan dan semuanya mencapai persamaan, misalnya meliputi penentuan sasaran dalam mengarahkan tujuan, menetapkan cara mencapai tujuan, menetapkan dan memelihara struktur kelompok, memudahkan aksi dan interaksi kelompok, memelihara keterpaduan kelompok dan kepuasan anggota dan memudahkan pelaksanaan tugas kelompok.

Menurut Cattell (dalam Mar'at, 2005 : 69), pemimpin melakukan fungsi sebagai berikut :

- a. Menjunjung tinggi kepuasan perasaan;
- b. Menjaga dan mempertahankan tuntutan norma dan etis;
- c. Memelihara dan menjelaskan tujuan;
- d. Menemukan dan menjelaskan cara-cara mencapai tujuan.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan seorang atasan atau pimpinan dalam organisasi dan untuk mencapai tujuan suatu organisasi, Stephen P. Robbins (2001 : 56) mengemukakan beberapa fungsi kepemimpinan, yakni :

- a. Pemberian Pengarahan
- b. Pemberian Motivasi
- c. Pemberian Dukungan/Bantuan

- d. Pengambilan Keputusan
- e. Pengawasan
- f. Pemberian Penghargaan
- g. Koordinasi

Sementara itu, Mintzberg (dalam Stephen P. Robbins dan David A. Denzo, 2001 : 8) dalam studinya menjelaskan bahwa terdapat beberapa skema katagori untuk mendefinisikan apa yang semestinya dilakukan pimpinan, sebagai dasar kepemimpinannya. Dalam kaitan ini, terdapat 10 (sepuluh) peranan yang dapat dikelompokkan kedalam tiga aspek penting, yakni hubungan interpersonal, transfer informasi, dan pengambilan keputusan. Secara terperinci sepuluh peranan pimpinan atau manajer dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini:

Tabel 2.2
Minzberg Managerial Rules
(Sepuluh Peranan Manager/ Pimpinan)

ROLE	DESCRIPTION	IDENTIFIABLE ACTIVITIES
Interpersonal		
1. Figurehead	<i>Symbolic head; obliged to perform a number of routine duties of a legal or social nature</i>	<i>Greeting visitors; signing legal documents</i>
2. Leader	<i>Responsible for the motivation and activation of employees; responsible for staffing, training and associated duties</i>	<i>Performing virtually all activities that involve employees</i>
3. Liasion	<i>Maintains self-developed network of outside contacts and informers who provide favors and information</i>	<i>Acknowledging mail; doing external board work; performing other activities that involve outsiders</i>
Informational		
4. Monitor	<i>Seek and receives wide variety of special information (much if it current) to develop through understanding of organization and environment; emerges as nerve center of internal and external information about the organization</i>	<i>Reading periodicals and reports; maintaining personal contacts</i>
5. Disseminator	<i>Transmits information received from other employees to members of the organization - some information is factual, some involves interpretation of diverse value positions of organizational influencers</i>	<i>Holding informational making phone calls to relay information</i>
6. Spokesperson	<i>Transmits information to outsiders on organization's plans, policies, actions, results etc.; serves as expert on organization's industry</i>	<i>Holding board meeting; giving information to the media</i>
Entrepreneur		

7. <i>Entrepreneur</i>	<i>Searches organization and its environment for opportunities and initiates "improvement projects" to bring about change; supervises design of certain projects as well</i>	<i>Organization strategy and review session to develop new program</i>
8. <i>Disturbance handler</i>	<i>Responsible for corrective action when organization faces important disturbances</i>	<i>Organization strategy and review session that involve disturbances and crises</i>
9. <i>Resource allocator</i>	<i>Responsible for the allocation of organizational resources of all kinds-in effect; the making or approval of all significant organizational decisions</i>	<i>Scheduling; requesting authorization; performing any activity that involves budgeting and the programming of employees' work</i>
10. <i>Negotiator</i>	<i>Responsible for representing the organization at major negotiations</i>	<i>Participating in union contact negotiation or in those with suppliers</i>

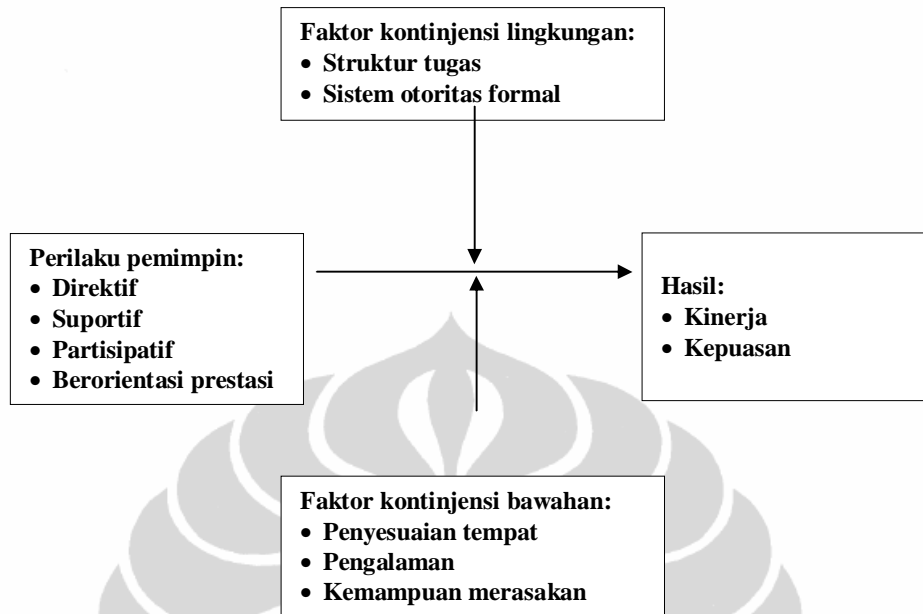
Sumber: Mintzberg (dalam Stephen P. Robbins dan David A. Denzo, 2001 : 9)

Berdasarkan teori-teori maupun konsep-konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan merupakan gejala sosial dikarenakan kepemimpinan tersebut terjadi dalam situasi dan kondisi serta lingkup tertentu, dimana seseorang mempengaruhi orang lain, baik secara perorangan maupun kelompok dengan cara tertentu sehingga orang yang dipengaruhi mau mengikuti keinginannya untuk mempercayai tujuan yang ditentukan.

Dikaitkan dengan kinerja pegawai, kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam menentukan tinggi rendahnya kontribusi pegawai dalam organisasi. Dasar dari pernyataan ini adalah seperti apa yang dimaksudkan oleh Robert House melalui "*Teori Path-Goal*", dimana inti dari teori ini menggambarkan bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah serta dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk mmenjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini dating dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls* (Stephen P. Robbins, 1999 : 173).

Secara lebih jelas, teori *path-goal* dapat digambarkan pada bagan berikut ini:

Gambar 2.2
Teori Path Goal



Sumber: Stephen P. Robbins, 1999 : 174.

Berdasarkan bagan di atas, dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan akan sangat mempengaruhi hasil, yang berupa kinerja pegawai dan kepuasan pegawai itu sendiri. Hal ini terlepas dari dua variabel kontinjensi (kontinjensi lingkungan dan kontinjensi bawahan) yang memang berpengaruh pula terhadap hasil kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya. Dengan demikian, semakin baik atau semakin efektif kepemimpinan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi kepada organisasinya.

2.2.4. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah satu-satunya petunjuk yang dapat dipercayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit, atau pegawai sukses atau gagal, berprestasi atau tidak. Selain itu, untuk mengkaji suatu kinerja diperlukan pemahaman secara keseluruhan. Ada tiga macam tujuan yang dikenal, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka dikenal pula tiga macam kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dipahami dengan baik apabila

dipahami pula kinerja unit, dan kinerja pegawai. Demikian pula dalam proses perencanaan, membuat suatu perencanaan pegawai (*manpower planning*) dengan baik apabila dipahami tujuan-tujuan unit dan tujuan organisasi.

Sutermeister (2001 : 45) menyatakan, “*We have recognized that employee performane depends on both motivation and ability*”. Kinerja menurut Sutermeister di atas merujuk kinerja Pegawai Negeri Sipil tergantung motivasi dan kemampuannya. Sejalan dengan pendapat Sutermeister tersebut, Hoy dan Miskel (2001 : 116) dengan mengutip pendapat Vroom mengemukakan bahwa, “*Performance = f (ability x motivation)*.” Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi”. Atau dengan kata lain, kinerja individu sebagai anggota kelompok organisasi ditentukan oleh kemampuan dan kemauannya dalam melaksanakan tugas.

Berkenaan dengan kinerja Smith dan Waldron (2002 : 393) menyatakan bahwa kinerja adalah, “*output drived from processes, human or otherwise*”. Selanjutnya, Smith menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran keseluruhan dari organisasi. Pedoman dalam suatu penilaian merupakan hal yang dapat membantu untuk memberikan penilaian tersebut. Yang menjadi pedoman dalam penilaian kinerja adalah patokan untuk membandingkan kinerja yang nampak sekarang dengan kinerja ideal yang diharapkan. Dengan demikian, maka perlu adanya patokan kinerja sebagai bandingnya atau standarnya.

Sehubungan dengan patokan kinerja tersebut. Syales dan Strauss (1998 : 47) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Manager expected to be held to standard of accountability, and most managers prefers to have there established unambiguously so they know where to direct their energies. In effect, the standard established a target and at the end of the target priod both manage and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement.”

Menurut pengertian Sayles dan Strauss di atas, maka patokan atau standar kinerja bukan saja dijadikan pedoman dalam mengadakan perbandingan terhadap yang nampak dengan yang diharapkan, tetapi juga sebagai patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban tentang tugas-tugas yang telah dilaksanakan.

Hal-hal lain yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam. Mitchell (1999 : 343) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
- b. Kecepatan (*promptness*),
- c. Inisiatif (*initiative*),
- d. Kemampuan (*capability*),
- e. Komunikasi (*communication*).

Kelima aspek tersebut menurut Mitchell dapat dijadikan sebagai dasar untuk menilai kinerja seseorang di dalam setiap organisasi.

Castetter (1998 : 283) mengemukakan sumber-sumber yang mengakibatkan kinerja tidak efektif, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Individunya sendiri, hal ini berkenaan dengan kelemahan-kelemahan intelektual, psikologis, fisiologis, orientasi nilai.
- b. Organisasi seperti sistem organisasi, kelompok-kelompok di dalam organisasi dan iklim organisasi.
- c. Lingkungan eksternal, merupakan sumber yang mengakibatkan kinerja tidak efektif seperti : keluarga tidak harmonis, kondisi ekonomi (krisis moneter), politik, hukum dan nilai-nilai sosial, perubahan teknologi, dan lain-lain.

Dengan memandang sumber-sumber yang menghambat kinerja di atas, tidak selamanya menjadikan kinerja menjadi tidak meningkatkan. Karena stress yang dialami seseorang dapat berdampak positif dan dapat berdampak negatif. Stress akibat situasi yang tidak menyenangkan yang ditanggapi secara positif justru dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Penilaian kinerja menurut yang dinyatakan T. Hani Handoko (2004 : 135) adalah "proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai". Berbagai penilai yang dapat terjadi pada waktu penilaian kinerja adalah:

- a. pandangan pertama (*hallo effect*),
- b. kesalahan kecenderungan terpusat,
- c. terlalu lunak atau terlalu keras,
- d. prasangka pribadi,
- e. pengaruh kesan terakhir (*recentry effect*).

Woworuntu (2003 : 3-164) memberikan konsep-konsep penilaian kinerja, tujuan penilaian kinerja, tolok ukur penilaian kinerja, proses penilaian kinerja, dan frekuensi penilaian kinerja sebagai berikut:

- (1) Konsep-konsep penilaian kinerja
 - (a) Sadar atau tidak, menilai kinerja orang adalah pekerjaan setiap orang selama masih hidup.
 - (b) Banyak Pegawai Negeri Sipil melihat penilaian kerjanya sebagai sesuatu yang berguna untuk meningkatkan karir dan prestasinya.
 - (c) Menilai kinerja Pegawai Negeri Sipil secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk Pegawai Negeri Sipil maupun organisasi.
 - (d) Penilaian kinerja dapat digunakan untuk : (1) membangun dan memantau rencana masa depan, dan (2) menghargai aspirasi karier Pegawai Negeri Sipil di unit organisasinya.
- (2) Mempelajari kinerja membawa manfaat :
 - (a) Mampu menjelaskan maksud penilaian kinerja baik bagi yang dinilai maupun yang menilai.
 - (b) Mampu menyusun dan membahas standar yang harus diamati pada saat melaksanakan penilaian kinerja.
 - (c) Mampu menyusun dan membahas tentang proses penilaian.
 - (d) Mampu membandingkan antara penilaian atas satu jabatan dan jabatan yang lain.
- (3) Garis besar penilaian :
 - (a) Penilaian kinerja mesti mempunyai tujuan.
 - (b) Penilaian kinerja memiliki karakteristik; (1) tanpa kejutan, (2) kewajaran, (3) ketepatan, dan (4) kerahasiaan.
- (4) Proses Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil meliputi :
 - (a) merencanakan penilaian
 - (b) melaksanakan penilaian
 - (c) menyempurnakan pengembangan rencana
 - (d) menyimpulkan penilaian kinerja
 - (e) frekuensi penilaian
- (5) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk :

- (a) Memberikan kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil dan manajemen perkantoran untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan pada jangka waktu tertentu apakah sesuai standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu yang akan datang dapat disusun kembali.
 - (b) Pegawai Negeri Sipil memperoleh pengertian yang lebih baik bagaimana manajemen menilai kinerja dan melihat kemajuan Pegawai Negeri Sipil yang diukur terhadap sasaran Pegawai Negeri Sipil dan kawan-kawannya.
 - (c) Penilaian menguntungkan Pegawai Negeri Sipil dan penilai
 - (d) Pegawai Negeri Sipil menyumbang dan menyusun sasaran-sasaran baru yang akan menjamin aspirasi karier si Pegawai Negeri Sipil yang dipertimbangkan.
 - (e) Komentar Pegawai Negeri Sipil merupakan alat penilai untuk menjadi penilai dan pemimpin yang efektif.
 - (f) Penilaian Pegawai Negeri Sipil berakhir dengan pengertian dan persetujuan yang terjadi di masa lampau dan harapan Pegawai Negeri Sipil di masa yang akan datang.
- (6) Tolok ukur penilaian kinerja :
- (a) Tolok ukur menjamin keterpaduan proses dan meletakkan kejujuran dan keterbukaan timbal balik.
 - (b) Menilai kinerja harus : tidak memberi kejutan pada Pegawai Negeri Sipil, wajar, tepat dan rahasia.
 - (c) Tanpa kejutan karena akan sangat merusak Pegawai Negeri Sipil bila sepanjang tahun si Pegawai Negeri Sipil tidak menerima komentar dari atasannya dan secara tiba-tiba mendapat nilai rendah. Walaupun penilaian kinerja setahun sekali tetapi jangan hanya dinilai pada satu kejadian saja. Setiap kejadian penilaian tidak boleh menjadi satu kejutan baik untuk Pegawai Negeri Sipil maupun untuk atasan. Pemimpin harus mempunyai cara-cara, baik secara formal maupun nonformal dalam menilai kinerja sepanjang tahun. Pimpinan harus menangani masalah-masalah khusus dengan segera melalui rapat dengan Pegawai Negeri Sipil dan melakukan tindakan. Penilai menyampaikan penilaiannya terhadap Pegawai Negeri Sipil baik positif maupun negatif, dan setiap kali harus memantau sasaran Pegawai Negeri Sipil. Menilai Pegawai

Negeri Sipil hendaknya secara wajar. Para pimpinan yang memperoleh umpan balik secara teratur sepanjang tahun akan dapat mencegah kejutan dan tidak akan menghancurkan gairah kerja para Pegawai Negeri Sipil. Para pimpinan melakukan penilaian secara berkala. Walaupun penilaian dilakukan setahun sekali, tetapi para pemimpin harus membiasakan penilaian setiap triwulan atau setengah tahun. Pada umumnya penilaian berulang di tengah tahun yang berjalan adalah kurang format, biasanya pemimpin memberi kesempatan pada Pegawai Negeri Sipil untuk mengungkapkan perasaannya dan membuat komentar-komentar tanpa dicatat.

- (d) Kewajaran adalah konsep relatif karena bagi pemimpin seutu itu wajar sekali, sebaliknya bagi Pegawai Negeri Sipil sesuatu itu sangat tidak wajar. Selagi menilai kinerja, pemimpin harus saling mengerti mengenai masalah yang dianggap tidak wajar. Kewajaran dapat mengambil berbagai macam bentuk. Adalah lebih baik bagi pemimpin untuk memusatkan perhatian pada fakta-fakta daripada pada persepsi-persepsi. Kewajaran bagi Pegawai Negeri Sipil dan pemimpin adalah kesepakatan bersama untuk menyusun sasaran yang harus dicapai dan bagaimana mengukurnya dengan jelas. Sistem pengukuran harus jelas dimengerti oleh karyawan dan manajer. Memilih penilai sering menjadi masalah kewajaran. Atasan langsung harus melakukan penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil bawahannya. Pegawai Negeri Sipil akan merasa bahwa penilaian itu wajar bila si Pegawai Negeri Sipil melihat adanya alasan rasional. Penilai harus meyakinkan Pegawai Negeri Sipil bahwa penilaiannya sudah wajar.
- (e) Ketepatan penilaian dilakukan dengan cara berdasarkan fakta. Untuk mengurangi kealpaan, digunakan catatan-catatan penilaian. Memisahkan perasaan ketika melakukan penilaian akan menjamin ketepatan.
- (f) Kerahasiaan dilakukan dengan menyimpan berkas penilaian secara rahasia. Pemimpin harus mengunci berkas penilaian untuk menjaga kerahasiaannya.
- (g) Proses penilaian meliputi perencanaan, melaksanakan, melengkapi rencana pengembangan, dan menyimpulkan penilaian.

(h) Frekuensi penilaian bagi Pegawai Negeri Sipil dilakukan setahun sekali pada awal bulan Januari.

Martoyo (2004 : 89-90) menyebutkan bahwa ada 10 sifat yang dipakai untuk menilai kinerja karyawan di bidang produksi yaitu:

- (1) Kualitas (*quality*),
- (2) Jumlah hasil pekerjaan (*quantity of work*),
- (3) Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*),
- (4) Kepercayaan (*dependability*),
- (5) Kerjasama (*cooperation*),
- (6) Kemampuan adaptasi (*adaptability*),
- (7) Kehadiran (*attendance*),
- (8) Kemampuan dalam berbagai bidang (*versatility*),
- (9) Pemeliharaan (*house keeping*), dan
- (10) Keamanan (*safety*).

Sedangkan untuk pegawai tata usaha juga ada 10 sifat yaitu:

- (1) Kualitas (*quality*),
- (2) Kepercayaan (*dependability*),
- (3) Jumlah hasil pekerjaan (*quantity of work*),
- (4) Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*),
- (5) Kerjasama (*cooperation*),
- (6) Inisiatif (*initiative*),
- (7) Kemampuan adaptasi (*adaptability*),
- (8) Penilaian/pertimbangan (*judgement*),
- (9) Kehadiran (*attendance*), dan
- (10) Kesehatan (*health*).

Sedangkan untuk menilai kinerja pimpinan juga ada 10 sifat yaitu:

- (1) Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*),
- (2) Kerjasama (*cooperation*),
- (3) Kepercayaan (*dependability*),
- (4) Kualitas pekerjaan (*quality of work*),
- (5) Penilaian/pertimbangan (*judgement*),
- (6) Inisiatif (*initiative*),
- (7) Jumlah hasil pekerjaan (*quantity of work*),
- (8) Kepemimpinan (*leadership*),
- (9) Perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing*), dan
- (10) Kesehatan (*health*).

Hadari Nawawi (2001 : 244-246) memberikan kriteria di dalam standar untuk mengukur kinerja pegawai yaitu “aspek kuantitatif dan aspek kualitatif”. Secara ringkas kriteria tersebut dalam bentuk tabel berikut ini:

Tabel 2.3
Aspek-aspek Standar Pekerjaan

Aspek Kuantitatif	Aspek Kualitatif
<ul style="list-style-type: none"> • Proses kerja dan kondisi pekerjaan • Waktu yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan • Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan • Jumlah pemberian layanan • Jenis pemberian layanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan kerja • Kualitas kerja • Tingkat kemampuan kerja • Kemampuan menganalisis data • Kemampuan memakai mesin • Kemampuan memakai alat • Kemampuan efisiensi pemakaian bahan/alat tulis • Kemampuan mengevaluasi • Kemampuan merencanakan

Sumber: Hadari Nawawi (2001 : 246)

Dalam rangka usaha lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan itu dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tujuan pembuatan DP3 adalah (Sanri, 2002 : 207):

”untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan prestasi kerja. Pembinaan pelaksanaan pekerjaan harus dibuat objektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu setiap pejabat yang berwenang membuat DP3 berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkungannya masing-masing”.

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil, menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, kinerja pegawai tercantum dalam suatu sistem yang disebut sebagai 'sistem karier' dan 'sistem prestasi'.

Secara lengkap kedua istilah tersebut dikemukakan sebagai berikut:

“Sistem karier ialah suatu sistem kepegawaian, dalam mengangkat pegawai pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat objektif lainnya juga turut menentukan. Dalam sistem karier dimungkinkan seseorang

naik pangkat tanpa ujian jabatan dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan”.

”Sistem prestasi kerja ialah suatu sistem kepegawaian di mana untuk pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh orang yang diangkat itu. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus ujian jabatan dan prestasinya itu harus terbukti secara nyata”.

Selanjutnya disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian tersebut, unsur-unsur yang dinilai terhadap kinerja pegawai yaitu:

- (1) Kesetiaan,
- (2) Prestasi Kerja,
- (3) Tanggung jawab,
- (4) Ketaatan,
- (5) Kejujuran,
- (6) Kerjasama,
- (7) Prakarsa, dan
- (8) Kepemimpinan.

Prestasi kerja menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ialah:

”hasil kerja yang dicapai oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan”.

Berdasarkan kajian pustaka tentang kinerja Pegawai Negeri Sipil, maka kinerja yang dipilih adalah kinerja menurut versi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian karena penilaian itu yang berlaku di lingkungan Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan, Prestasi kerja merupakan ukuran terakhir dari penilaian terhadap keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang diembannya.

Seperti telah dikemukakan terdahulu bahwa dalam berbagai literatur Prestasi kerja sering disebut sebagai pelaksanaan kerja (*performance*) atau *job performance*. Menurut Maier (dalam Moh. As’ad, 2003 : 84), *Job performance* pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter (dalam Moh. As’ad, 2003 :

86) menyatakan bahwa *Job performance* adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Selain itu, Moh. As’ad (2003 : 85) menyebutkan bahwa:

“*Job performance* ialah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of job performance*”.

Seringkali dijumpai istilah-istilah yang artinya mirip atau tumpang tindih dengan istilah *job performance*, misalnya: *proficiency*, *merit* dan *produktivitas*. Menurut Wexley dan Yukl (2001 : 76) menyebutkan: “*proficiency* mengandung arti yang lebih luas sebab mencakup sekaligus segi-segi *effort*, *job performance*, inisiatif, loyalitas, potensi kepemimpinan dan moral kerja”.

Menurut Maier (dalam Moh. As’ad, 2003 : 90) memberikan arti “*merit* lebih merupakan aspek umum daripada *proficiency* tersebut. Produktivitas kerja adalah perbandingan antara *input* dan *output*”.

Dari pengertian-pengertian di atas, semakin jelas bahwa pengertian *job performance* atau prestasi kerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah (Moh. As’ad, 2003 : 87).

Kaitannya dengan *performance* atau prestasi kerja, Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (2003 : 93) menjelaskan bahwa:

”Prestasi kerja sebagai ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, diukur berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam. Namun demikian, yang terpenting dari hal itu adalah apakah faktor-faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai”.

Sedikit berbeda dengan apa yang dijelaskan oleh Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, Rivai dan Basri (2004 : 17) mengungkapkan

“prestasi kerja atau kinerja pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu”. Selanjutnya, mendasarkan dari berbagai definisi kinerja yang diacu, Rivai dan Basri (2004 : 17) menyebutkan faktor-faktor yang menandai kinerja (seorang pegawai) adalah: (a) kebutuhan yang dibuat pekerja; (b) tujuan yang khusus; (c) kemampuan; (d) kompleksitas; (e) komitmen; (f) umpan balik; (g) situasi; (h) pembatasan; (i) perhatian pada setiap kegiatan; (j) usaha; (k) ketekunan; (l) ketaatan; (m) kesediaan untuk berkorban; dan (n) memiliki standar yang jelas.

2.3. Operasionalisasi Konsep dan Indikator

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja Mahkamah Konstitusi (MK). Sebagai upaya untuk membantu pemahaman terhadap konsep-konsep yang terkait dalam pembahasannya, maka perlu adanya operasionalisasi terhadap konsep yang akan dibahas serta indikator-indikatornya. Secara garis besar operasional konsep dari penelitian ini adalah seperti tampak pada tabel di bawah ini:

Tabel: 2.4
Operasionalisasi Konsep Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item Pert.
1	2	3	4	5
1	<p>Budaya kerja Pengertian Budaya menurut Stephen P Robbins adalah <i>“a system of shared meaning within an organization that determines, to a large degree, how employees act”</i> (suatu system nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya, dalam pengertian yang lebih luas, bagaimana karyawan bertindak)</p> <p>Stephen P Robbins menyatakan ada 10 karakteristik yang apabila</p>	<p>1. Inisiatif Individual</p> <p>2. Toleransi terhadap tindakan beresiko</p>	<p>1.1. Tingkat inisiatif pegawai</p> <p>1.2. Tingkat kebebasan bekerja yang diberikan oleh institusi</p> <p>1.3. Tingkat kebebasan mengemukakan pendapat</p> <p>2.1 Tingkat tantangan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan.</p> <p>2.2 Tingkat organisasi bisa memberikan toleransi terhadap tindakan yang beresiko</p> <p>2.3 Frekuensi timbulnya tantangan dalam melaksanakan pekerjaan</p>	<p>1,2 3,4, 5,7 6, 8, 9,10 11</p>

	dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi yaitu : 1) Inisiatif individual 2) Toleransi terhadap tindakan beresiko 3) Integrasi 4) Dukungan Manajemen 5) Kontrol 6) Identitas 7) Sistem imbalan 8) Toleransi terhadap konflik 9) Pola komunikasi	3. Integrasi	3.1 Frekuensi koordinasi yang dilakukan antar unit dalam organisasi	12,15
		4. Dukungan Manajemen	4.1 Tingkat dukungan pimpinan terhadap pegawai	13,14,
			4.2 Tingkat perhatian pimpinan dalam memberikan perhatian kepada masalah dan kesulitan yang dialami dalam pekerjaan.	15,16,
		5. Kontrol	5.1 Tingkat pengawasan pimpinan terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahannya	17, 18,19
			5.2 Frekuensi terjadi pelanggaran yang dibuat oleh pegawai	20,21,
		6. Identitas	6.1 Tingkat pengaktualisasian identitas organisasi oleh para pegawainya	22,23
		7. Sistem imbalan	7.1 Tingkat penerapan promosi dilakukan berdasarkan atas prestasi kerja.	24,25
			7.2 Frekuensi pemberian penghargaan dalam bentuk pujian diberikan atas hasil pekerjaan.	26,
			7.3 Frekuensi pemberian hukuman atas kesalahan/ pelanggaran yang dilakukan	27
8. Toleransi terhadap konflik	8.1 Frekuensi terjadinya konflik dalam organisasi	28,29		
	8.2 Tingkat kecepatan penyelesaian konflik yang terjadi	30		
9. Pola Komunikasi	9.1 Frekuensi terjadinya komunikasi antara atasan dan bawahan berkaitan dengan pekerjaan dan bukan pekerjaan	31		
	9.2 Frekuensi terjadinya komunikasi antara sesama pegawai berkaitan dengan pekerjaan dan bukan pekerjaan	32		
	9.3 Tingkat penerapan komunikasi dilakukan oleh para pegawai.	33		
2	Kepemimpinan adalah kemampuan untuk	1. Keteladanan	1.1. Tingkat penampilan diri terhadap kedudukannya	1

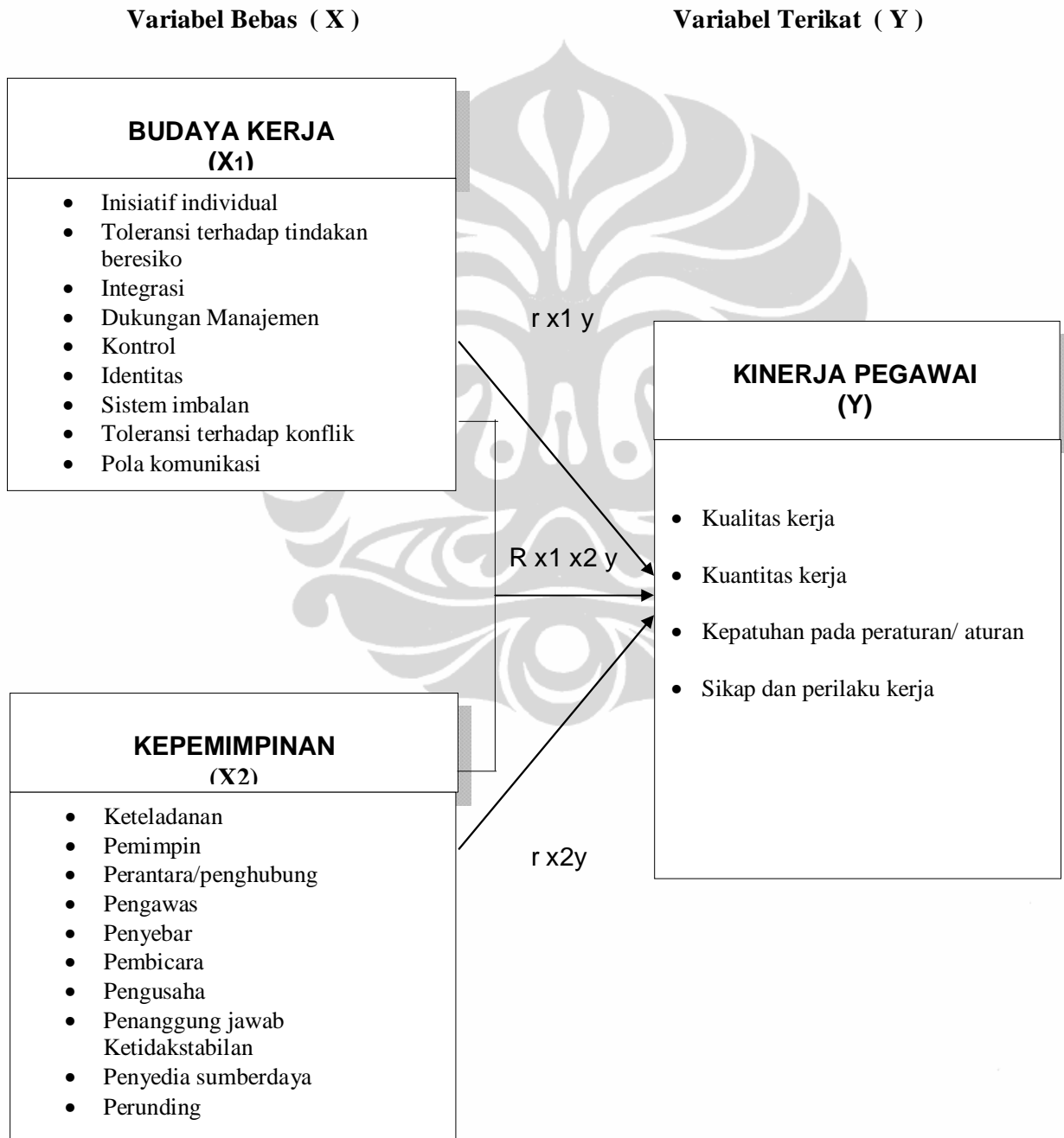
<p>mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (Mintzberg).</p> <p>Kepemimpinan merupakan salah satu dari fungsi manajemen dalam organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.</p> <p>Di dalam bukunya, Stephen Robbins menjelaskan perilaku manajemen yang tercakup di dalam Mintzberg's Managerial Roles, yaitu :</p> <p>1. Interpersonal ii. Figurehead iii. Leader iv. Liaison 1. Informational v. Monitor vi. Disseminator vii. Spokesperson c. Decisional iii. Entrepreneur ix. Disturbance handler x. Resources allocator xi. Negotiator</p>		dalam organisasi. 1.2. Tingkat penerapan formalitas diri terhadap pekerjaan	2
	2. Pemimpin	2.1 Tingkat tanggungjawab dalam memberikan motivasi pegawai 2.2. Tingkat tanggungjawab dalam melakukan pengembangan pegawai	3,4,5 6,7
	3. Perantara/ penghubung	3.1. Tingkat pengembangan jaringan dengan dunia luar organisasi 3.2. Tingkat kemampuan dalam memberikan informasi	8,9 10
	4. Pengawas	4.1. Frekuensi pencarian dan penerimaan informasi 4.2. Tingkat pemeliharaan hubungan dengan pegawai/bawahan dalam melaksanakan pekerjaan	11 12
	5. Penyebar	5.1. Frekuensi penyelenggaraan pertemuan/rapat dalam organisasi 5.2. Frekuensi penyebaran informasi kepada pegawai/bawahan	13,14 15,
	6. Pembicara	6.1. Frekuensi penyebaran informasi kepada dunia luar organisasi. 6.2. Tingkat pelayanan terhadap informasi yang dibutuhkan dunia luar	16 17
	7. Pengusaha	7.1. Tingkat pemahaman terhadap peluang untuk pengembangan organisasi 7.2. Tingkat kemampuan untuk membawa perubahan dalam organisasi.	18 19,20
	8. Penanggung jawab Ketidakstabilan/ gangguan	8.1. Tingkat tanggungjawab terhadap situasi organisasi 8.2. Tingkat sensitivitas terhadap hambatan/kendala yang dihadapi organisasi	21,22 23, 24,25
	9. Penyedia sumberdaya	9.1. Tingkat tanggungjawab terhadap ketersediaan	26

			sumberdaya organisasi 9.2.Tingkat persetujuan terhadap keputusan-keputusan yang ditetapkan organisasi	27
		10. Perunding	10.1.Tingkat tanggungjawab terhadap upaya perundingan dengan pihak lain 10.2.Tingkat partisipasi dalam pertemuan dengan pihak luar organisasi	28,29 30,31
3	<p>Kinerja pegawai adalah ukuran keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, diukur berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut (Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kerja • Kuantitas kerja • Kepatuhan terhadap peraturan / aturan • Sikap dan perilaku kerja 	1.Kualitas kerja	1.1 Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang ditetapkan 1.2 Tingkat ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan 1.3 Tingkat upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu hasil pekerjaan	1,2 3,4 5,6,7
		2.Kuantitas Kerja	2.1 Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan jumlah yang ditentukan 2.2 Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan waktu yang ditentukan 2.3 Tingkat upaya yang dilakukan untuk meningkatkan jumlah hasil pekerjaan	8 9 10,11
		3. Kepatuhan terhadap peraturan / aturan	3.1 Tingkat kedisiplinan pegawai terhadap waktu kerja 3.2 Tingkat kepatuhan pegawai terhadap pakaian kerja 3.3 Tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan atau tata tertib/kode etik pegawai	12 13 14
		4. Sikap dan perilaku kerja	3.4 Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan instruksi pimpinan 3.5 Tingkat kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan SOP 3.6 Tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan SPM	15,16 17,18 19,20,21

2.4. Model Analisis

Sebagai acuan dalam analisis masalah penelitian, maka dapat digambarkan model analisis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



BAB I

PENDAHULUAN

Bab 1 (satu) dalam penelitian ini terdiri dari 5 (lima) sub-bab. Dari kelima bab tersebut, setiap sub-bab merupakan rangkaian dari keseluruhan rangkaian yang menjelaskan pendahuluan dari suatu penelitian. Secara terperinci sub-bab-sub-bab dalam Bab I digambarkan sebagai berikut:

1.1. Latar Belakang

Budaya kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diimplementasikan dalam kehidupan berorganisasi, khususnya organisasi Pemerintah. Hal ini lebih difokuskan pada budaya kerja dari sumber daya manusia atau aparatur negara dalam mengimplementasikan program-program pemerintahan dan pembangunan. Penerapan budaya kerja diperlukan dikarenakan kondisi yang cukup memprihatinkan di kalangan aparatur negara yang masih mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja dalam mengemban tugasnya. Contoh yang jamak dilihat adalah masih melekatnya budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) aparatur negara dalam mengemban tugas-tugas pemerintahan. Disamping itu, etos kerja aparatur juga terlihat masih belum optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Begitu pentingnya penerapan budaya kerja, sehingga Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) membuat pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara sebagai acuan untuk diimplementasikan pada instansi-instansi pemerintah. Hanya saja, persoalan yang dihadapi adalah pemahaman dan penerapan di lingkungan kerja sangat lamban untuk diterima.

Di sisi lain, penerapan nilai-nilai budaya kerja tetap harus dilaksanakan mengingat dalam organisasi yang sangat birokratis, terdapat kecenderungan terpolanya budaya kerja yang seragam sehingga kurang memberikan ruang gerak kreatifitas dan dinamika organisasi sesuai dengan tantangan lingkungannya. Sebagai contoh adalah pola kerja birokrasi yang senantiasa mendasarkan pada aturan-aturan (juklak dan juknis), sehingga setiap kegiatan

harus mengikuti prosedur-prosedur baku yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma perilaku individu aparatur negara juga telah terbentuk dalam suatu pola berdasarkan konsep pemikiran tertentu yang menghambat keefektifan kinerja organisasi. Dengan demikian, fenomena dan nilai-nilai budaya kerja yang birokratis tersebut harus diubah kepada nilai-nilai budaya kerja yang baru, yang dapat meningkatkan kinerja individu aparatur negara sekaligus kinerja organisasi publik.

Berdasar uraian-uraian di atas, menggambarkan bahwa nilai-nilai budaya kerja (baru) seharusnya diimplementasikan dalam perilakunya sehari-hari oleh setiap aparatur negara. Dalam konteks ini, perlunya penerapan budaya kerja dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kompetensi pegawai sekaligus meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

Terkait dengan budaya kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), pada kenyataannya masih dalam proses pembentukandan belum mempunyai pola yang utuh dan stabil. Hal ini dapat dimengerti dikarenakan beberapa hal, yaitu: *pertama*, Mahkamah Konstitusi (MK) merupakan lembaga atau institusi yang relatif baru dalam sistem pemerintahan di Indonesia. Mahkamah Konstitusi (MK) Republik Indonesia yang pembentukannya diatur melalui Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi disahkan pada tanggal 13 Agustus 2003. Namun, lembaga Mahkamah Konstitusi sendiri baru benar-benar terbentuk pada tanggal 17 Agustus 2003 setelah pengucapan sumpah jabatan 9 hakim konstitusi pada tanggal 16 Agustus 2003.

Seperti diketahui salah satu kekuatan suatu organisasi adalah adanya konsistensi perilaku dari keseluruhan anggota organisasinya. Dalam kaitan ini, suatu budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi atau meningkatkan konsistensi perilaku. Budaya organisasi yang kuat juga dapat bertindak sebagai suatu pengganti untuk formalisasi dalam organisasi (Amin W.T., 2007 : 7). Dengan demikian, pada organisasi Mahkamah Konstitusi (MK) yang relatif baru itu akan sulit terbentuk perilaku yang konsisten dan perlu adanya formalisasi, melalui penetapan aturan-aturan, untuk menciptakan budaya organisasi yang sesuai dan stabil.

Kedua, sumber daya manusia sebagai anggota organisasi di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK) memiliki variasi yang cukup beragam. Pegawai-pegawai Mahkamah Konstitusi (MK) terdiri atas pegawai-pegawai yang merupakan limpahan atau pindahan dari beberapa instansi, yakni: Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Departemen Penerangan (Deppen) dan lain sebagainya.

Latar belakang atau asal instansi para pegawai, dengan membawa masing-masing budaya kerja yang telah lama dianutnya, selanjutnya membawa konsekuensi terhadap perwujudan “identitas” organisasi. Identitas disini dimaksudkan sejauh mana para pegawai dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu (Moh. Pabunda Tika, 2006 : 11). Identitas organisasi yang belum terbentuk dalam suatu organisasi akan sulit menciptakan budaya organisasi itu sendiri.

Pernyataan di atas didukung oleh Amin W.T. (2007 : 8-9), yang menyatakan budaya organisasi dapat terganggu dengan adanya: (a) hambatan terhadap perubahan; (b) hambatan terhadap keanekaragaman; dan (c) hambatan terhadap merger dan akuisisi. Dalam konteks hambatan keanekaragaman, mempekerjakan karyawan/pegawai baru yang karena ras, kelamin, etnis atau perbedaan lainnya, tidak sama dengan mayoritas anggota organisasi, akan menciptakan paradoks. Dengan demikian, adanya latar belakang asal instansi yang berbeda dan ditunjang oleh keragaman latar belakang asal daerah (etnis) bagaimanapun telah memunculkan “konflik-konflik” dalam hubungan kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

Selain gambaran di atas, belum optimalnya budaya kerja yang terbentuk di Mahkamah Konstitusi (MK) diungkapkan melalui penelitian yang dilakukan Tatang Garjito (2006 : 22) yang menyiratkan bahwa para pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK) masih terlihat memiliki motivasi yang rendah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Disamping itu, para pegawai masih belum memahami dan melaksanakan “kode etik pegawai” yang telah ditetapkan organisasi. Kode etik telah diberlakukan, namun penegakannya masih berjalan

secara optimal. Hal ini dikarenakan belum adanya instrumen yang mendukung penegakan kode etik pegawai tersebut (Renstra Mahkamah Konstitusi (MK) Tahun 2010-2014 : 30).

Disisi lain, keberhasilan suatu organisasi adalah organisasi yang secara aktif mengkombinasikan sumber-sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi-strateginya. Walaupun demikian yang menjadi pusat perhatian bagi setiap strategi untuk setiap penggunaan sumber daya yang ada dalam organisasi adalah pegawai yang merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi tersebut. Aktifitas-aktifitas di dalamnya harus direncanakan secara cermat dan benar agar hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Peran dan kedudukan masing-masing sumber daya manusia dalam melaksanakan aktifitas-aktifitasnya harus dikoordinasi secara cermat dan tepat oleh sumber daya manusia lainnya, yang merupakan pengendali, pendorong, pemberdaya dan penggeraknya yaitu : pimpinan. Dave Ulrich dalam Hesselbein dkk. (1996 : 212) menyatakan bahwa kepemimpinan diasumsikan sebagai jantung komputer, merupakan rangkaian yang rumit dari hubungan, sistem dan proses yang hanya dikuasai oleh beberapa orang. Sehubungan dengan hal itu banyak para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan sering dikatakan sebagai inti dari manajemen, yang merupakan faktor penggerak dalam suatu organisasi untuk mencapai efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Sondang P. Siagian (1995 : 20) menjelaskan bahwa suatu kenyataan di dalam kehidupan organisasi pimpinan memainkan peranan yang sangat penting bahkan dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berkaitan dengan kepemimpinan di atas, pada kenyataannya kepemimpinan yang dijalankan di Mahkamah Konstitusi (MK) terlihat belum berjalan dengan semestinya. Kondisi ini didasarkan atas penelitian yang dilakukan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK) sebagaimana disebutkan di atas (Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, 2009). Berdasar penelitian ini digambarkan kemampuan

pimpinan/atasan kurang memiliki sikap positif atau responsif terhadap para pegawai. Disamping itu, kelemahan atau kekurangan dari kepemimpinan dalam organisasi ini adalah pendelegasian tugas kepada para pegawainya.

Lebih jauh lagi, hasil analisis/penelitian menunjukkan gambaran bahwa pimpinan/atasan kurang memahami dan menguasai pekerjaan, sehingga tidak dapat mengidentifikasi setiap pekerjaan. Pimpinan/atasan juga kurang dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada para pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan.

Disisi lain, hubungan yang terjadi antara pimpinan/atasan dengan para pegawai di lingkungan organisasi ini masih menyiratkan hubungan *patronase*, dimana sangat terlihat hubungan yang dibangun berdasarkan atasan dan bawahan. Hubungan yang terbangun hanyalah hubungan kerja, pimpinan/atasan kurang memperhatikan komunikasi pribadi dan hubungan emosional antara pimpinan/atasan dan pegawai (Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, 2009 : 16).

Selanjutnya, terkait dengan kurang adanya perencanaan kegiatan dan koordinasi di masing-masing unit kerja maupun antar unit kerja merupakan bentuk belum optimalnya pimpinan/atasan dalam menjalankan kepemimpinannya dalam organisasi ini (Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, Bahan Nota Keuangan dan RAPBN Tahun Anggaran 2009 : 45). Dalam hal ini, pimpinan/atasan belum secara maksimal mengkoordinir para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bahkan, pimpinan/atasan dianggap belum dapat menciptakan kondisi hubungan yang harmonis diantara anggota organisasi.

Atas dasar dua alasan di atas, penulis berupaya menggali dampak atau pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah. Untuk memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini, penulis menjadikan Mahkamah Konstitusi (MK) sebagai lokus/objek penelitian. Pemilihan terhadap Mahkamah Konstitusi (MK) sebagai objek penelitian dikarenakan alasan sebagai berikut: *pertama*, secara praktis dan pragmatis akan memperlancar dan memudahkan penulis dalam melakukan serta menyelesaikan penelitian. Hal ini dikarenakan Mahkamah Konstitusi (MK)

merupakan tempat mengabdikan penulis sebagai Pegawai Negeri Sipil. *Kedua*, secara akademis dan keilmiah dapat mengembangkan pengetahuan tentang dampak penerapan budaya kerja terhadap kompetensi pegawai. *Ketiga*, diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbang saran atau rekomendasi bagi Mahkamah Konstitusi (MK) dalam meningkatkan kinerja organisasinya.

Sebagaimana diketahui bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK) di lingkungan organisasi ini, ditemukan beberapa hal yang perlu menjadi perhatian pimpinan dan keseluruhan anggota organisasi Mahkamah Konstitusi (MK) untuk masa mendatang. Penelitian atau analisis survey, yang menyangkut empat aspek strategis organisasi yakni: *aspek manajemen, aspek kelengkapan manajemen, aspek kepemimpinan, serta aspek komunikasi dan informasi*; menggambarkan hal-hal sebagai berikut (Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi, 2009), *pertama*, pada aspek manajemen, secara umum telah berjalan dengan baik, terutama terkait dengan masalah pelaksanaan kegiatan. Namun demikian, pada indikator-indikator lainnya masih berada di bawah rata-rata yakni terkait dengan perencanaan kegiatan, distribusi kegiatan, pengawasan, koordinasi. Sedangkan, indikator yang memiliki nilai/skor terendah adalah pada kegiatan pelaporan kegiatan. Lebih spesifik lagi, permasalahan yang cukup menonjol adalah pengawasan dari pimpinan/atasan terhadap penyelesaian pekerjaan masih kurang berjalan, sehingga penyelesaian pekerjaan tersebut dilakukan atas tanggung jawab yang diterima oleh masing-masing pegawai. Koordinasi antar unit kerja belum berjalan dengan baik, sehingga memperlambat penyelesaian pekerjaan. Selanjutnya, hal yang menjadi penghambat dalam penyelesaian pekerjaan pelaporan adalah dikarenakan belum adanya format yang baku untuk menyelesaikannya.

Kedua, pada aspek kelengkapan manajemen, terdapat beberapa hal yang memiliki nilai atau skor di bawah rata-rata, yaitu: terkait dengan metode pelaksanaan kegiatan serta jumlah dan kompetensi sumber daya manusianya. Dalam hal ini, belum adanya metode kerja atau mekanisme kerja yang ditunjukkan dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* menjadi kendala yang cukup signifikan dalam aspek manajemen ini. Disamping itu, belum jelasnya

uraian pekerjaan (*job description*) juga menjadai persoalan lain yang melingkupi organisasi ini.

Ketiga, pada aspek komunikasi dan informasi, terdapat temuan yang menggambarkan skor atau nilai terendah pada indikator sosialisasi informasi yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan maupun kebijakan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan belum optimalnya komunikasi diantara para pegawai, sehingga informasi yang *up to date* tidak terkomunikasikan secara baik dan merata kepada seluruh anggota organisasi. Disisi lain, komunikasi secara vertikal antara pimpinan/atasan juga belum memperlihatkan gambaran yang harmonis, sehingga para pegawai kurang mengetahui kebijakan-kebijakan baru yang diputuskan oleh organisasi.

Sementara itu, apabila dilihat dari tingkat kinerjanya, hampir seluruh unit kerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK) belum menunjukkan tingkat kinerja yang optimal. Hasil survey/analisis yang dilakukan Sekjen dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi (MK) tahun 2009 memperlihatkan bahwa skor atau nilai persepsi para pegawai terhadap kinerja masing-masing unit kerjanya masih menunjukkan skor atau nilai 70% ke bawah. Bahkan, untuk tingkat kinerja di unit kerja Puslitka hanya menunjukkan skor atau nilai 52%. Gambaran ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai dan organisasi secara keseluruhan belum dianggap memuaskan atau maksimal.

Gambaran di atas, didukung dari data-data yang diperoleh melalui evaluasi kinerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Dari tiga sasaran yang memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam program dan kegiatan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK), terdapat beberapa program atau kegiatan yang belum memberikan hasil secara maksimal. Salah satu contoh kegiatan yang belum optimal dilaksanakan menurut data yang tersedia adalah pencapaian jumlah perkara yang telah diminutasi Mahkamah Konstitusi (MK) yang hanya mencapai 71,43%.

Lebih jauh, untuk melihat gambaran kinerja di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK) yang belum optimal adalah pada realisasi atau penyerapan anggaran yang belum mencapai 100% dari perencanaan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat menunjukkan dalam kegiatan perencanaan program atau kegiatan

belum dilakukan secara maksimal. Di lain pihak, kondisi tersebut juga dapat menunjukkan terdapat program atau kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya, ataupun dapat menunjukkan terdapat program atau kegiatan yang belum dapat diimplementasikan secara baik sesuai perencanaannya.

Masalah-masalah di atas menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan upaya reformasi birokrasi yang sedang digalakkan di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK). Untuk itu, sumber daya manusia (Pegawai Negeri Sipil) didalamnya harus memiliki budaya kerja yang tinggi dan para pimpinan menjalankan kepemimpinan yang baik, sehingga tujuan dan harapan dari kegiatan reformasi birokrasi dapat diwujudkan. Dengan demikian, bertitik tolak dari permasalahan-permasalahan yang ditemui dan untuk memfokuskan pembahasan dalam penelitian (tesis) ini, penulis menentukan judul tesis ini: **"Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK)"**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah pokok pada penelitian ini, yaitu:

- 1.2.1. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).
- 1.2.2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).
- 1.2.3. Bagaimana budaya kerja dan kepemimpinan secara bersamaan mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

- 1.3.1. Menganalisis mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

- 1.3.2. Menganalisis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).
- 1.3.3. Menganalisis mengenai pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan secara bersamaan terhadap pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan:

- 1.4.1. Secara akademis, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam melihat gambaran pengaruh atau dampak penerapan budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).
- 1.4.2. Dapat memberikan masukan atau rekomendasi secara ilmiah kepada pimpinan organisasi dalam meningkatkan budaya kerja dan kepemimpinan untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Mahkamah Konstitusi (MK).

1.5. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan tesis ini, penulis membagi ke dalam lima bab yang masing-masing bab berisi hal-hal berikut :

Bab I. Berisi bab pendahuluan yang mencakup: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II. Berisi uraian mengenai landasan teoritik yang digunakan sebagai alat analisis untuk menjelaskan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, menjelaskan tentang teori-teori, konsep-konsep tentang variabel-variabel dalam penelitian.

Bab III. Berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan metode dalam penelitian ini, seperti : lokasi penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data yang digunakan.

Bab IV. Berisi uraian mengenai hasil penelitian dan analisis atau pembahasan hasil penelitian. Dalam hal ini, mengetengahkan penjelasan

deskripsi mengenai objek penelitian, yakni Mahkamahh Konstitusi (MK). Disamping itu, juga penjelasan tentang analisis atau pembahasan hasil penelitian, berupa data-data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, khususnya pembahasan mengenai analisis dampak (regresi).

Bab V. Berisi rangkuman hasil penelitian yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, yang ditulis dalam suatu kesimpulan serta disajikan saran-saran sebagai rekomendasi untuk perbaikan di tempat penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., (2003), *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Bair, David, (1982), *The Productivity Prescription*, New York: McGraw Hill.
- Bungin, H.M.Burham, Prof. Dr. S.Sos., Msi.,(2009), *Metodologi Penelitian Kuantitatif, : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik, serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group, Ed 1 Cet 4.
- Castetter, (1998), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Comp.
- Davis, Keith, (2002)., *Human Relation at Work*, Tokyo: Grown Hill Book Co Inc, Kasagata, Co. Ltd.
- Dessler, Gary, (2003), *Human Resources Management*, New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Effendi, Sofian, (2003), *Kebijakan Pembinaan Organisasi Pelayanan Publik, pada PJP II: Percikan Pemikiran*, Mimeo.
- Emzir, (2008), *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Handoko, T. Hani, (2004), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 4, Yogyakarta : BPF E – UGM.
- Harun, Al-Rasyid, (1994), *Statistik Sosial, Analisis Jalur (Path Analysis)*, Hand Out, Bandung : UNPAD.
- Hasan, M. Iqbal, (2002), *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasan, Iqbal, (2008), *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta, PT Bumi Aksara, Ed1 Cet 3.
- Heidjrachman, dan Suad Husnan (1997), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, BPF E-Yogyakarta

- Hosselbein, (2000), *Human Resources Management*, Toronto: Irwin Publisher.
- Hoy and Miskel, (2001), *Manajemen*, (terjemahan: Antariksa et all), Jakarta: Erlangga.
- Irawan, Prasetya, (1999), *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial Bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Cetakan Pertama, Jakarta : STIA LAN RI Pres.
- Kamus Umum Bahasa Indonesia (KUBI)*, (2000), Jakarta: Balai Pustaka.
- Kartono, Kartini (1994), *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju.
- Kementrian PAN RI, (2002), *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, Jakarta.
- Kreitner and Angele Knicki, (2003), *Organizational Behavior* (alih bahasa Erly Suwandy), Jakarta: Salemba Empat.
- Kouzes, and Posner, (2004), *Leadership the Challenge*, Jakarta, Erlangga
- Kotter, John P., (2006), *Leading Change, Menjadi Pionir Perubahan*, Jakarta: PT. Gramedia
- Kotter J.P. and Heskett S.L., (1997), *Corporate Culture and Performance* (alih bahasa Benyamin Molan), Jakarta: PT.Prenhalindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Martoyo, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Masrun, (1979), *Reliabilitas dan Cara-cara Menentukannya*, Yogyakarta: UGM.
- Mitchell, (1999), *Organizational Behavior*, New Delhi: A.I.T.B.S.Publisher & Distributors (Regd.).
- Moelyono, Djokosantoso, (2004), *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moenir, HAS., (2000), *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Nawawi, Hadari, (2001), *Administrasi Personalia untuk Meningkatkan Produktivitas*, Jakarta: Haji Masagung.
- Ndraha, Taliziduhu, (2005), *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan.
- Nurmanto, Safri, DR, MSi, (2007), *Budaya Organisasi, dari Chester I Barnard ke Michael E. Porter*, Jakarta, Selo Soemardjan Research Centre FISIP Universitas Indonesia.
- Purwanto, (2009), *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan, edisi 2, (2003), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rivai, Veithzal, Prof, Dr. M.B.A., (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, PT RajaGrafindo Persada
- Robbins, Stephen, (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Jilid 2, Prentice Hall, Inc. A. Simon and Schuster Company, New Jersey.
- Rustandi, R Achmad, (1987), *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*, Bandung, -
- Samidjo, Wahjo, (2004), *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schein, Edgar, (1991), *Organization Psychology*, Prentice Hill Inc., New Delhi, India.
- Schein, Edgar, H, (1997), *Organization Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2th ed
- Siagian, Sondang P., (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Jakarta : Bumi Aksara.
- Smith, I. and Waldron, (2002), *Performance Appraisal: Questions and Answers*, Occasional Papers, 9, Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Smith, Dayle M, PH.D, (1997), *The Practical Executive and Leadership*, Lincolnwood Illinois USA, NTC Publishing Group

- Sudarmantom SIP, Msi, (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM, Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2004), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sutermeister, (2001), *Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Syaless dan Strauss, (1998), *Manajemen Perilaku Organisasi*, (terjemahan : Agus Dharma), Jakarta: Erlangga.
- The New Grolier Webster International Dictionary of the English Language*, 1999. London.
- Thoha, Miftah dan Agus Dharma (ed.), *Menyoal Birokrasi Publik*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001.
- Tika, H. Moh. Pabundu, Drs. M.M, (2008), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, Bumi Aksara
- Timpe, A, Dale, (2002), *Seri Manajemen Sumber Daya manusia, Kepemimpinan, (Leadership)*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo
- Triguno, (2002), *Budaya Kerja*, PT. Golden Trayon Press, Jakarta.
- Warren G, Bennis, et.al, (1985), *The Planning of Change*, New York: CBS College Publishing.
- Wexley dan Latham, (2001), *Leadership in Organization*, (terjemahan Jusuf Udaya), Jakarta: Prenhallindo.
- Wibowo, Prof. Dr., SE., M., Phil., (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Woworuntu, (2003), *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV Gunung Agung.
- Yulk, Gary A., (2001), *Leadership in Organization* (terjemahan: Jusuf Udaya), Jakarta: Prenhalindo.
- Zainun, Buchori, (2003), *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: PT.Balai Aksara.

Peraturan :

Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945 Perubahan Ketiga.

-----, Undang-undang Nomor 24 Tahun 2003 tentang Mahkamah Konstitusi (MK).

-----, Peraturan Presiden Nomor 51 Tahun 2004 tentang Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan Mahkamah Konstitusi.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI Tahun Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002.

