



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN DKI JAKARTA**

TESIS

SAFIERA DINANTI

0906589646

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI**

JAKARTA

JULI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN DKI JAKARTA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi (M.A)**

SAFIERA DINANTI

0906589646

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK**

JAKARTA

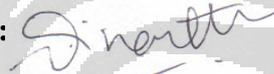
JULI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Safiera Dinanti

NPM : 0906589646

Tanda Tangan : 

Tanggal : 12 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Safiera Dinanti
NPM : 0906589646
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar **Magister Administrasi** pada Program Studi Pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Ketua : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc (.....)

Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)

Sekretaris : Drs. Muh. Azis Muslim, M.si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 Juli 2012

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

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

Nama : Safiera Dinanti
NPM : 0906589646
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Publik
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demikian 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 Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja
Karawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

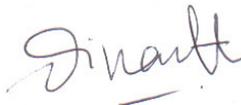
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pengalihan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 12 Juli 2012

Yang Menyatakan



(Safiera Dinanti)

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

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Safiera Dinanti
NPM : 0906589647
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik
Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap
Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Pembimbing,

Prof. Dr. Azhar Kasim MPA, Ph.D

Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia/. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Prof. Dr. Azhar Kasim MPA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini ;
- 2) Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia beserta para staf pengajar yang telah membimbing dan menyediakan waktu, tenaga dan pikiran selama saya menjalani masa pendidikan.
- 3) Pihak Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan ;
- 4) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral ; dan
- 5) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 12 Juli 2012

Safiera Dinanti

ABSTRAK

Nama : Safiera Dinanti
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi
Kekhususan : Administrasi dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Dinas Pariwisata dengan Dinas Kebudayaan dan Permuseuman baru bergabung menjadi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta sejak 1 Januari 2009, perbedaan karakter budaya dan pola kerja inilah yang mendasari penulis untuk melakukan penelitian tentang bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang dipilih secara acak. Untuk memperoleh data yang lengkap mengenai objek penelitian penulis menggunakan studi kepustakaan dan menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang bersifat positif antara budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas	ii
Halaman Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Signifikansi Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II. Landasan Teori	
2.1 Budaya Organisasi	8
2.1.1 Definisi Budaya Organisasi	8
2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi	9
2.1.3 Tipe dan Dimensi Budaya Organisasi	11
2.1.4 Perubahan Budaya Organisasi	17
2.1.5 Budaya Organisasi Publik	20
2.2 Kepemimpinan	23
2.2.1 Pengertian kepemimpinan	23
2.2.2 Fungsi Kepemimpinan	26
2.2.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan	28
2.2.4 Model kepemimpinan	29
2.3 Kinerja	32
2.3.1 Pengertian Kinerja	32
2.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	33
2.3.3 Indikator kinerja	36
2.3.4 Tujuan pengukuran / penilaian Kinerja Sektor Publik	40
2.5 Mekanisme Hubungan Antar Variabel	41
2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	

Karyawan	41
2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ..	41
2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan.....	42
2.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.6 Kerangka Pemikiran	46
2.7 Penelitian Terdahulu.....	47
2.7 Operaasionalisasi Konsep	49

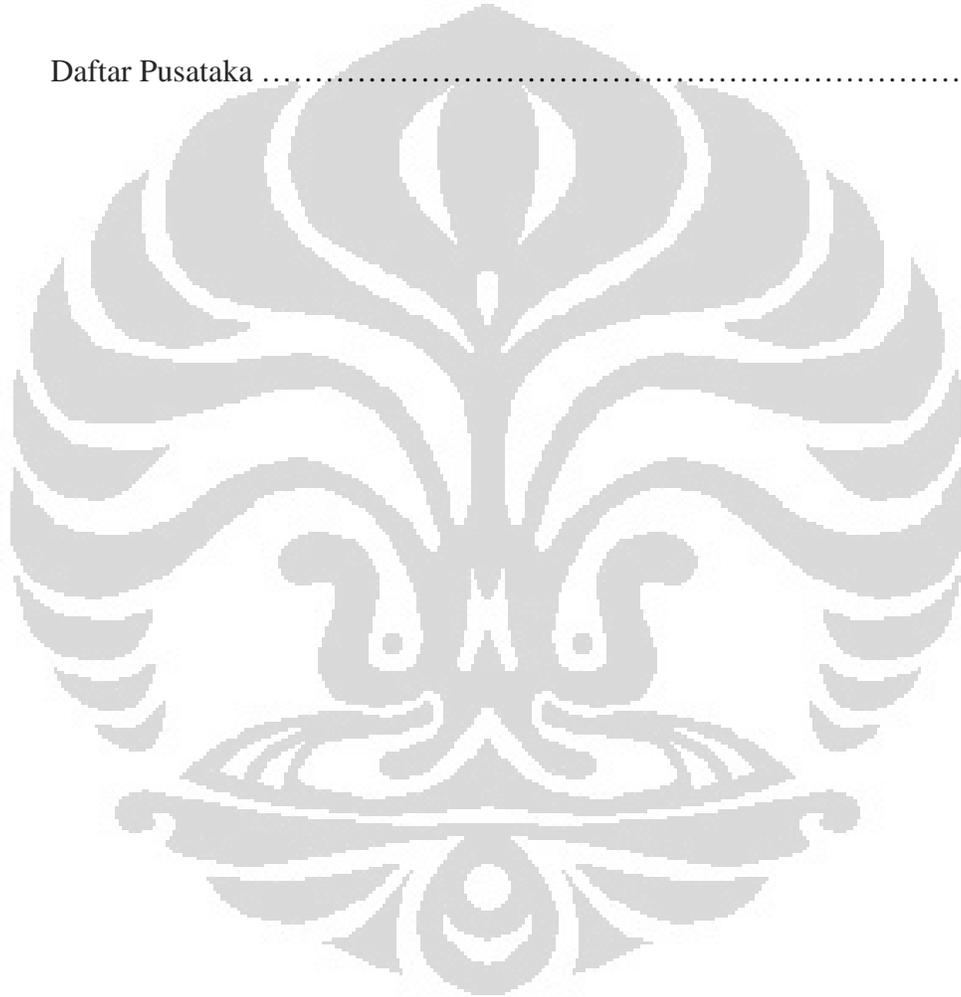
BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian	51
3.2 Jenis Penelitian	51
3.3 Teknik Pengumpulan Data	52
3.4 Populasi dan Sampel	52
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	53
3.6 Teknik Analisis Data	54

BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta	58
4.1.1 Visi dan Misi	62
4.1.2 Indikator Pencapaian Kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta	63
4.1.3 Ruang Lingkup	69
4.2 Hasil Penelitian	72
4.2.1 Profil Responden	72
4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	77
4.2.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi ...	79
4.2.2.2 Uji validitas dan reliabilitas kepemimpinan	80
4.2.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan	82
4.2.3 Analisis Kualitatif	83
4.2.3.1 Variabel Budaya Organisasi	83
4.2.3.2 Variabel Kepemimpinan	85
4.2.3.3 Analisis dan Pembahasan Kinerja Karyawan	86
4.2.4 Pengujian Hipotesa	88
4.2.4.1 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	88
4.2.4.2 Analisa Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	93

4.2.4.3 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan	98
4.2.4.4 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja	102
BAB V . Kesimpulan dan Saran	105
5.1 Kesimpulan	105
5.2 Saran	106
 Daftar Pustaka	 108



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pertumbuhan Wisatawan 2010 - 2011	1
Tabel 2.1 Sistem – sistem Nilai Organisasi Privat, Organisasi Publik dan Organisasi Sosial	22
Tabel 2.1 Perbandingan Manajemen Publik dari Berbagai Sudut Pandang	22
Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel	50
Tabel 3.1 Skala bobot nilai	56
Tabel 3.2 batasan pengelompokkan tanggapan responden	57
Tabel 4.2 karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.3 karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
Tabel 4.4 karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	76
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	77
Tabel 4.6 Validitas Budaya Organisasi	81
Tabel 4.7 Reliabilitas Budaya Organisasi.....	82
Tabel 4.9 reliabilitas kepemimpinan	82
Tabel 4.8 Validitas Kepmimpinan	83
Tabel 4.10 Validitas kinerja karyawan	84
Tabel 4.11 reliabilitas kinerja pegawai	84
Tabel 4.12 tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi	
Tabel 4.13 tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan	85
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap variabel kinerja karyawan	
Tabel 4.16 Derajan Koefisien Korelasi	87
Tabel 4.17 Hasil <i>correlation</i> budaya organisasi terhadap kinerja	
Tabel 4.18 Model Summary Budaya organisasi dengan kinerja	88
Tabel 4.19 <i>Anova</i> budaya organisasi dengan kinerja	89
Tabel 4.20 <i>coeffisients</i> budaya organisasi dengan kinerja	90
Table 4.21 Hasil <i>correlation</i> kepemimpinan terhadap kinerja	91
Tabel 4.22 Summary Kepemimpinan dengan kinerja	95
Tabel 4.23 <i>Anova</i> kepemimpinan dengan kinerja	95

Tabel 4.24 <i>coefficients</i> kepemimpinan dengan kinerja	96
Tabel 4.25 Hasil <i>correlations</i> antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan ...	96
Tabel 4.27 Hasil <i>Coefficients</i> Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan	97
Tabel 4.28 Hasil <i>Coefficients</i> Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan	97
Tabel 4.29 <i>Correlation</i> budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja .	
Tabel 4.30 <i>Model Summary</i> Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap	99
Kinerja	99
Tabel 4.31 <i>Anova</i> Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja	100
Tabel 4.32 <i>coefficients</i> Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja	



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kunjungan Wisman ke DKI Jakarta Dalam 4 Tahun Terakhir.....	3
Gambar 2.1 Indikator Kinerja	38
Gambar 2.2 Kerangka Pememikiran	47
Gambar 4.1 Grafik Kunjungan Wisatawan Mancanegara Tahun 2007 – 2011	67
Gambar 4.2 Grafik Kunjungan Wisatawan Nusantara Tahun 2007 – 2011	68
Gambar 4.3 Data tenaga kerja industri pariwisata	69
Gambar 4.4 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin	75
Gambar 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan usia	76
Gambar 4.6 Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja ..	77
Gambar 4.7 Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan ..	78
Gambar 4.8 Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi.....	85
Gambar 4.9 tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan	87
Gambar 4.10 Tanggapan Responden Tentang variabel Kinerja Karyawan	88



BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pariwisata memiliki peranan penting terhadap perekonomian. Hal ini terlihat dari pertumbuhan pariwisata Indonesia yang selalu lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Peningkatan perolehan devisa dari sektor pariwisata mengalami kenaikan sebesar 11.8% pada tahun 2011, dimana pertumbuhan ekonomi Indonesia diproyeksikan berada pada level 6.5%.¹ Keadaan ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi pariwisata yang menjanjikan dan masih dapat ditingkatkan lagi.

Pariwisata Indonesia memiliki visi dimana fokusnya adalah menjadikan Indonesia sebagai Negara tujuan pariwisata berkelas dunia, berdaya saing dan berkelanjutan. Peningkatan jumlah wisatawan dari mancanegara dapat menjadi salah satu acuan dari perkembangan pencapaian visi pariwisata Indonesia saat ini. Perkembangan kunjungan wisatawan mancanegara sejak tahun 2007 dapat terlihat pada Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1 Pertumbuhan Wisman Tahun 2010 - 2011
Profil Wisman 2010 dan 2011

No.	Uraian	2010	2011	Pertumbuhan (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Jumlah Wisman (ribu orang)	7 002,9	7 649,7	9,24
	a. 19 Pintu	6 575,4	7 207,9	9,62
	b. Pintu Lainnya	427,5	441,8	3,35
2.	Rata-rata Pengeluaran per Kunjungan (US\$ *)	1 085,75	1 118,26	2,99
3.	Rata-rata Lama Tinggal (hari) *)	8,04	7,84	-2,49
4.	Rata-rata Pengeluaran per Hari (US\$ *)	135,01	142,69	5,69
5.	Perkiraan Penerimaan Devisa (miliar US\$)	7,6	8,6	13,16

*) Sumber : Survei PES 2011, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

Sumber : Badan Pusat Statistik

¹ Siaran Pers: Renstra Kemenparekraf Fokus Pada Peningkatan Daya Saing Kepariwisata dan Nilai Tambah Ekonomi Kreatif , <http://www.budpar.go.id/budpar/asp/detil.asp?c=16&id=1102> , Juli 2012

Dari tabel diatas dapat terlihat adanya penurunan persentase (%) pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2011, yaitu hanya sebesar 9.24% sementara pada tahun 2010 persentase pertumbuhan mencapai 10.74%. Dalam rangka pencapaian visi jangka panjang penurunan persentase pertumbuhan ini selayaknya menjadi perhatian dan digunakan sebagai evaluasi pencapaian kinerja sektor pariwisata.

Jika dilihat melalui jalur masuknya wisatawan, DKI Jakarta berada pada urutan kedua setelah Bali. Fasilitas transportasi menjadi salah satu faktor pendukung pertumbuhan sektor pariwisata. DKI Jakarta memiliki 3 pintu masuk yaitu, Bandara Soekarno Hatta, Pelabuhan Tanjung Priok dan Bandara Halim Perdana Kusuma. Sesuai dengan data pada bulan Mei 2012, Bandara Soekarno Hatta mengalami pertumbuhan sebesar 23.62% dibandingkan dengan bulan sebelumnya.² Keadaan ini harus dapat dimanfaatkan dengan baik oleh Pemerintah DKI Jakarta guna meningkatkan sektor pariwisata di DKI Jakarta. Sarana transportasi dan akses masuk yang berada di DKI Jakarta merupakan asset utama yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan sektor pariwisata.

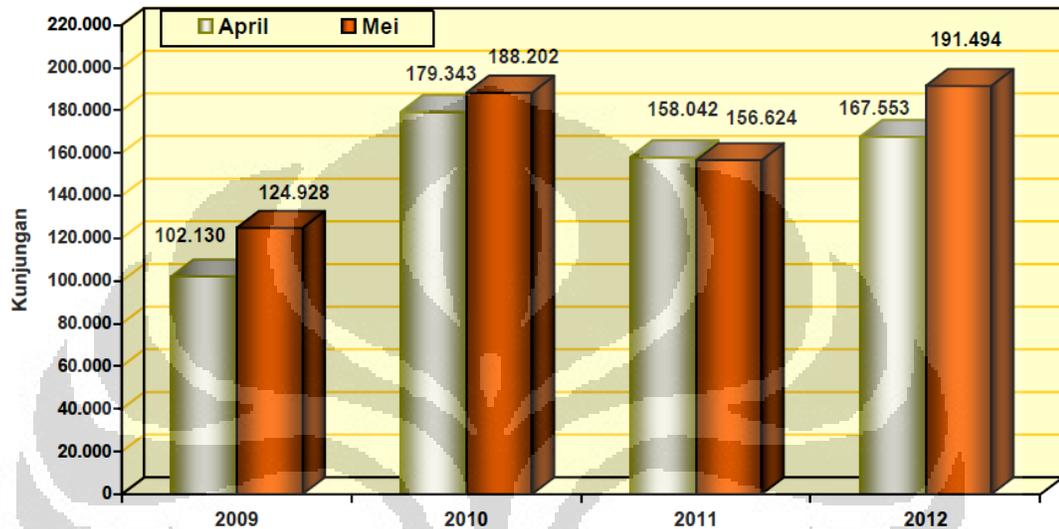
Terlepas dari kedudukannya sebagai Ibukota Negara DKI Jakarta, memiliki beberapa permasalahan pokok dalam hal pariwisata, diantaranya yaitu ; (1) citra DKI Jakarta sebagai destinasi wisata internasional belum terbentuk, (2) DKI Jakarta belum mempunyai kawasan “*tourist center*” , (3) infrastruktur kota belum mendukung kepariwisataan, (4) ketersediaan paket wisata masih terbatas, dan (5) publikasi dan promosi yang masih sangat terbatas.³ Permasalahan – permasalahan kepariwisataan yang masih dimiliki oleh DKI Jakarta ini menjadi “pekerjaan rumah” tersendiri bagi Pemerintah Daerah DKI Jakarta, khususnya Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

² Kunjungan Turis Asing ke Indonesia Meningkat. Tribunnews.com . 3 Juli 2012

³ Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Gambar 1.1 Kunjungan Wisman ke DKI Jakarta Dalam 4 Tahun Terakhir

Grafik 2 : Jumlah Kunjungan Wisman ke DKI Jakarta Bulan April dan Mei Dalam Empat Tahun Terakhir



Sumber : Badan Pusat Statistik – Berita Resmi Statistik No. 09/02/Th. XV, 1 Februari 2012

Selaras dengan visi pariwisata secara nasional, DKI Jakarta memiliki visi untuk menjadikan Jakarta sebagai destinasi pariwisata yang bertaraf internasional. Dalam hal pengembangan pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta memiliki beberapa program andalan diantaranya yaitu, promosi pariwisata DKI Jakarta di dalam dan luar negeri, Jakarta Fashion Week, sementara untuk kelompok kebudayaan terdapat program acara Jakarnaval, Pekan Budaya Betawi, dan Batavia Art Festival.

Terdapat berbagai hal yang dapat dilakukan untuk mendukung usaha perbaikan kinerja. Salah satu bentuk upaya yang dilakukan oleh Pemerintah DKI Jakarta adalah dengan melakukan penggabungan beberapa SKPD yang dianggap memiliki fungsi dan tanggung jawab yang tumpang tindih dengan SKPD lainnya dan juga terdapat beberapa urusan yang dapat digabungkan menjadi satu, Dinas Pariwisata dan Dinas Kebudayaan dan Permuseuman merupakan satu diantara yang lain. Perampangan

struktur organisasi yang dilakukan oleh pemerintah DKI Jakarta tidak hanya dimaksudkan untuk memaksimalkan fungsi dan kinerja dari SKPD, namun juga dengan tujuan untuk efisiensi jabatan dan anggaran.

Selain permasalahan pokok dalam bidang pariwisata dan kebudayaan yang harus segera dibenahi, permasalahan penyesuaian akan penggabungan menjadi pekerjaan rumah tersendiri bagi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Seperti yang diutarakan oleh salah seorang staff Penelitian dan Pengkajian Produk – JIBANG Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta bahwa terdapat perbedaan kultur dan budaya kerja antara karyawan Dinas Pariwisata dan Dinas Kebudayaan dan Permuseuman.

Keadaan ini berkaitan dengan pola kerja yang berbeda, dimana karyawan Dinas Pariwisata yang cenderung bekerja sesuai dengan jam kerja dan berbusana rapi sementara karyawan Dinas Kebudayaan dan Permuseuman yang terbiasa melakukan pekerjaan administrasi di siang hari dan mengurus pagelaran budaya pada malam hari. Pihak eksternal yang dihadapi pun berbeda, di satu sisi Dinas Pariwisata yang berhubungan dengan pelaku bisnis dengan hubungan yang cenderung formal, sementara Dinas Kebudayaan dan Permuseuman yang banyak berhubungan dengan para seniman dan pelaku budaya cenderung lebih informal dan mengandalkan model kekeluargaan dalam hal menjalankan pembinaan dan koordinasi. Perbedaan – perbedaan mendasar ini lah yang apabila tidak diatasi dengan baik dan cepat dapat menimbulkan kesenjangan yang pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pada penelitian terdahulu “Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta”⁴ mengatakan bahwa unsur budaya masih kurang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawannya. Penggabungan yang dilakukan secara langsung juga membaurkan dua

⁴ Irfal, 2006, “Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta”, Program Studi Magister Manajemen Agribisnis, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.

kebudayaan yang dimiliki oleh masing – masing Dinas. Hal yang sama juga terjadi kepada pola kepemimpinan dimana penggabungan membentuk struktur organisasi yang baru dan berpengaruh terhadap hirarki kepemimpinan yang selama ini ada.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah peranan budaya organisasi dan kepemimpinan kepada kinerja karyawan saat ini setelah dilakukan penggabungan SKPD dengan Dinas Pariwisata menjadi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Sesuai dengan tuntutan perkembangan yang ada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan diharapkan dapat mengidentifikasi masalah keorganisasian yang mencakup budaya organisasi dan kinerja pegawai.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan teori – teori yang ada, hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang terkait dengan topik penelitian ini, dan dikaitkan dengan keadaan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata DKI Jakarta ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta ?
4. Apakah budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama – sama mempengaruhi kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.
3. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ditunjukkan kepada dua hal, yaitu akademis dan praktis. Secara akademis, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yaitu memperkuat teori – teori tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan. Serta menambah referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti kemungkinan faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, secara praktis yaitu memberikan kontribusi kepada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta dalam rangka meningkatkan peranan budaya organisasi dan kepemimpinan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam bagian ini dideskripsikan isi dari tiap – tiap bab secara ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan juga sesuai dengan sistematika penulisan tugas akhir sebagaimana disyaratkan oleh sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Bab I : Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan juga signifikansi penelitian.

Bab II : Tinjauan Literatur

Berisi tentang kajian pustaka terkait dengan teori – teori budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan. Serta kerangka berfikir dan operasionalisais variabel yang menjadi landasan dalam memecahkan masalah penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Berisi tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan, penentuan populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Berisi tentang gambaran umum Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta sebagai objek penelitian, Bab ini juga berisikan analisis data dan hasil temuan dilapangan terkait dengan budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran – saran yang direkomendasikan kepada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta sebagai perbaikan.

BAB II. LANDASAN TEORI

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam literatur mengenai budaya organisasi banyak ditemui penggunaan kata budaya dimana selanjutnya yang dimaksudkan adalah budaya organisasi. Budaya itu sendiri memiliki lingkup pengertian yang lebih luas jika dibandingkan dengan budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya sendiri yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat dikatakan merupakan budaya yang diterapkan pada lingkup organisasi tertentu. Sama halnya dengan organisasi, berbagai penulis menggunakan terminologi *firm*, *company*, *corporation*, *corporate* atau *organization*. Pada hakikatnya, yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi di mana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi.

Geert Hofstede⁵ menyatakan bahwa budaya terdiri dari metal program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh metal program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing. Secara formal Schein merumuskan budaya organisasi adalah sebagai asumsi dasar bersama terpolanya yang telah diterima kelompok dan yang telah diterima kelompok dan yang dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

⁵ Geert Hofstede, Second Edition, 2001, *Culture's Consequences, Comparing Values, Behavior, Institution and Organization Across Nations*, Thousand Oak, London New Dehli, Sage Publication.

Stephen P. Robbins⁶ (2003) menuliskan budaya organisasi merupakan sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem rentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Sedangkan menurut Michael Zwell⁷ (2000 : 11) menyatakan budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja.

Dari pengertian dan sudut pandang tersebut dapat disimpulkan sebuah kesimpulan dimana budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma – norma, dan nilai – nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dan melaksanakan kinerjanya.

2.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi, terdapat beberapa pandangan mengenai fungsi budaya organisasi, diantaranya ; Robbins⁸ (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain ;
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi ;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang ;
4. Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem social karena merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi

⁶ Stephen Robbins, Edisi ke Sembilan, 2003, Perilaku Organisasi, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, Gramedia.

⁷ Michael Zwell, dalam Wibowo, 2010, Budaya Organisasi, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, Hlm. 15

⁸ Ibid.

dengan member standar yang tepat, apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan karyawan ;

5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron⁹ (2003) adalah:

1. Budaya memberikan rasa identitas.

Semakin jelas persepsi dan nilai – nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi penting darinya.

2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Terkadang sulit bagi individu untuk berfikir diluar kepentingan pribadinya, seberapa besar akan mempengaruhinya. Namun, apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan setiap individu tentang apa makna sebenarnya sebuah organisasi.

3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung kepuasan pelanggan, bekerja dengan pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Wibowo¹⁰ (2010) menyimpulkan dari pendapat para pakar tentang fungsi budaya organisasi tersebut terdapat beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang

⁹ Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, 2003, *Behavior in Organizations*, New Jersey, Prentice-Hall. Hlm. 518

saling melengkapi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah : (1) menunjuk identitas, (2) menunjuk batasan peran yang jelas, (3) menunjukkan komitmen kolektif, (4) membangun stabilitas sistem social, (5) membangun pikiran sehat dan masuk akal, dan (6) memperjelas standar perilaku.

2.1.3 Tipe dan Dimensi Budaya Organisasi

Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adana tipe – tipe budaya organisasi. Pendapat mereka beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing – masing. Jeff Cartwright¹¹ (1999) menyatakan adanya empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut :

1) *The Monoculture*

Monoculture merupakan program mental tunggal, orang berfikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Orangnya mempunyai satu pikiran. Merupakan model “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia di mana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

Monoculture sangat kuat karena sangat terfokus tajam. Sebagai ekstrem, orangnya fanatic dan fundamentalis. Dalam bisnis *monoculture* didominasi oleh satu orang atau satu sasaran, yang berpikir tunggal, dengan jiwa kewirausahaan yang kuat.

2) *The superordinate culture*

Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing – masing dengan keyakinan dan nilai – nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

The superordinate culture merupakan tipe ideal budaya organisasi. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab pemisahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energy. *Good leadership* membawa orang

¹⁰ Wibowo, 2010, Budaya Organisasi, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada, Hlm. 52

¹¹ Jeff Cartwright, 1999, *Cultural Transformation*, London, Pearson Education Limited, Hlm. 11

dari berbagai budaya bekerja bersama dalam harmoni. Orang mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Pikiran difokuskan pada kebersamaan daripada perbedaan.

3) *The divisive culture*

The divisive culture bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuan sendiri. Dalam model ini, organisasi ditarik kearah yang berbeda. Tidak ada pemisahan dan konflik antara “kita dan mereka”. Tidak ada pemisahan yang jelas dan kekurangan kepemimpinan.

Dalam kasus ekstrem, orang yang berada dalam *divisive multiculture* merasa bukan bagian darinya dan melakukan pemberontakan terhadapnya. Vandalism, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala budaya ini. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

4) *The disjunctive culture*

Budaya ini ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual. Pecahnya konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya *merger* organisasi karena tidak kompatibelnya budaya. Banyak kasus di dalam *merger* perusahaan transnasional gagal karena tidak kompatibelnya budaya atau kepribadian mereka atau pertengkarannya di antara eksekutif puncak.

Stephen P Robbins¹² (2001 : 527) mengelompokkan tipe budaya menjadi *networked culture*, *mercenary culture*, *fragmented culture* dan *communal culture*. Penetapan tipe budaya tersebut dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Dimensi sosiabilitas ditandai dengan tingkat persahabatan terutama di temukan diantara anggota organisasi. Adapun tingkat solidaritas ditandai

¹² Stephen P. Robbins, 2001, *Organization Behavior*, New Jersey : Prentice Hall International, Inc, Hlm.527

oleh tingkat di mana orang dalam organisasi berbagi pengertian bersama tentang tugas dan tujuan untuk apa mereka bekerja.

- 1) *Network culture*; organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah. *Network culture* sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya. Orang cenderung membiarkan pintunya terbuka, berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa mendapatkan masalah karenanya. Orang biasanya saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok.
- 2) *Mercenary culture*; organisasi memfokus pada tujuan. Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi. *Mercenary culture* melibatkan orang yang sangat focus dalam menarik bersama untuk membuat pekerjaan di lakukan. Komunikasi cenderung cepat, langsung dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin. Kebiasaan seperti menonjolkan bisnis dan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah segalanya dan orang didorong melakukan berapa lama pun waktu diperlukan untuk membuatnya terwujud.
- 3) *Fragmented culture* ; organisasi yang dibuat dari para individualis. Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah. Orang yang bekerja dalam *fragmented culture* sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal. Meskipun pekerja akan berbicara dengan orang lain apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya, orang biasanya meninggalkannya sendiri. Tidak heran bahwa anggota *fragmented culture* tidak menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi dengan profesi di mana mereka menjadi bagiannya.
- 4) *Communal culture*; organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota *communal culture*

sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional. Individu dalam organisasi seperti ini cenderung berbagi dalam banyak hal. Komunikasi mengalir dengan sangat mudah, di antara orang pada semua tingkatan organisasi dalam semua bentuk

Hofstede¹³ mengelompokkan budaya organisasi kedalam 6 dimensi. Keenam dimensi ini merupakan hasil dari penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang didukung oleh jumlah sampel yang sangat besar dan alat analisis yang sangat kompleks. Walaupun menuai beberapa kritik namun Hofstede membuktikan bahwa budaya organisasi dapat diteliti dengan pendekatan kuantitatif sehingga dimensi – dimensi yang dihasilkan dapat dimengerti. Keenam dimensi tersebut adalah ;

a. *Process oriented vs result oriented*

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses dengan organisasi yang berorientasi hasil. Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditunjukkan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang – orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan – ketentuan atau kebijakan yang telah ditentukan oleh organisasi.

sementara itu, pada *result oriented culture* perhatian organisasi lebih ditunjukkan kepada hasil kegiatan dibandingkan dengan bagaimana proses yang dilalui, akibat yang bisa terjadi adalah perubahan yang terjadi dalam proses tidak menjadi perhatian, keadaan ini mengakibatkan suatu perubahan menjadi sesuatu yang biasa bagi organisasi tersebut.

b. *Employee oriented vs job oriented*

employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan –

¹³ Hofstede, Ibid

kepentingan mereka sebelum berorientasi kepada pekerjaan yang seharusnya mereka lakukan.

Sementara itu, *job oriented culture* beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaannya sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan – kepentingan mereka.

c. *Parochial vs professional*

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat ketergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi sangat tinggi. Dimana karyawan merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasi. Sebaliknya *professional culture* cenderung memperlakukan karyawan secara rasional dengan ketentuan – ketentuan yang sangat terukur. Demikian juga bagi karyawan itu sendiri, jika mereka menganggap organisasi sudah tidak dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan mereka baik berupa *personal development*, *professional development*, dan *carrier development* maka karyawan dengan sukarela akan memilih organisasi lain yang sekiranya memenuhi kebutuhan – kebutuhan mereka.

d. *open system vs close system*

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. *Open system culture* menjelaskan cenderung tidak menutup diri dari perubahan – perubahan baik yang berasal dari internal maupun dari eksternal. Demikian juga individu – individu yang ada di dalam organisasi tersebut, cenderung lebih responsif dan terbuka terhadap usulan perubahan organisasi. Sebaliknya dengan *close system culture* organisasi seolah – olah diperlakukan sebagai sebuah mesin (*machine organization*) yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. oleh karena nya tidak mudah melakukan perubahan pada organisasi jenis ini, karena organisasi ini

tidak hanya menerima perubahan, namun juga tidak mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal perusahaan.

e. *loose control vs tight system*

Pada organisasi yang tingkat pengendaliannya longgar, organisasi seolah – olah seperti tidak mempunyai alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut dapat mengendalikan anggotanya. Kalaupun ada alat kendali biasanya hanya berupa konvensi yang secara sosial dan moral dapat mengikat mereka sebagai alat kendali. Akibatnya, secara operasional setiap anggota hampir tidak ada yang peduli dengan biaya dan target waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan untuk *tight system culture* cenderung menerapkan aturan – aturan yang ketat dan bahkan dalam batas – batas tertentu cenderung kaku. setiap pekerjaan baik sebelum, selama dan sesudah dikerjakan harus berdasarkan kepada peraturan yang telah dibuat sebelumnya, penyimpangan merupakan sesuatu yang hampir tidak dapat ditolelir.

f. *normative vs pragmatic*

Pragmatic culture merupakan organisasi yang cenderung berorientasi kepada konsumen. Bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar bila hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen. Sedangkan organisasi yang menganut *normative culture* menganggap bahwa tugas yang diemban oleh organisasi kepada dunia luar merupakan bentuk implementasi dari aturan – aturan , konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus selalu dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Greet, Michael Harris Bond dan Chung Leung Luk yang berjudul “*Individual Perception Of Organizational Cultures : A*

Methodological On Levels of Analysis”¹⁴ terdapat 6 karakteristik dalam suatu budaya perusahaan, yaitu : profesionalisme, jarak dari management, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi. Penelitian ini merupakan analisa ulang terhadap kajian tentang “*organizational culture*” yang telah dilakukan sebelumnya, dimana saat ini lebih memfokuskan masalah pada level individual dari pada *ecological level*.

2.1.4 Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan organisasi dapat meningkatkan kinerja, namun dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun, apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perkembangan lingkungan yang tidak dapat dihindari. Yang terjadi pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta adalah perubahan yang terjadi akibat penyatuan dua Dinas menjadi kebutuhan internal organisasi dan dirasakan sebagai kebutuhan. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif diperlukan efisiensi dan peningkatan kinerja.

Perubahan budaya bukanlah hal yang mudah karena menyangkut individu yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Perubahan budaya merupakan perubahan pola pikir manusia yang mempunyai pikiran dan perasaan serta melakukan intraksi di antara mereka. Perubahan pola pikir hanya akan dilakukan bila terdapat kesadaran bahwa jika melakukan perubahan mereka dapat menciptakan keunggulan. Saat ini perubahan organisasi tidak dapat berlangsung secara alamiah seperti yang berkembang pada budaya tradisional.

¹⁴ Geert Hofstede, Michael Harris Bond, Luk Chung-leung, 1993, *Individual Perception of Organizational Cultures : A Methodological Treatise on Level of Analysis, Organization Studies*, 14/4: 483-503

Perubahan organisasi menjadi penting apabila berkaitan dengan perbaikan budaya berkelanjutan yang menjadi tujuan semua organisasi yang progresif. Perubahan budaya organisasi memerlukan perubahan yang sepadan dalam sikap, perilaku dan nilai – nilai.¹⁵

Apabila suatu organisasi ingin berhasil menjalankan perubahan budaya organisasi, maka diperlukan langkah berikut (Jarome Want, 2006: 181) :

1. *Develop a systematic change plan* (mengembangkan rencana perubahan sistematis)

Rencana perubahan harus menggambarkan sasaran, jangka waktu, orang yang diperlukan dalam proses, teknik untuk mengatasi hambatan, sumber daya yang diperlukan, persyaratan kepemimpinan yang diperlukan, dan ukuran yang dipergunakan untuk menandai kemajuan.

2. *Identifying change leaders* (mengidentifikasi pemimpin perubahan)

Orang yang bergairah pada proses dan memiliki pemikiran sendiri adalah calon terbaik untuk peran kepemimpinan, bersama dengan jajaran yang lain. Pemimpin perubahan mungkin saja seseorang yang bijak, pekerja lama yang mempunyai perasaan tentang sejarah organisasi maupun pengakuan bahwa organisasi perlu mengubah budayanya.

3. *Openness to new ideas* (Keterbukaan pada gagasan baru)

Tim perubahan maupun organisasi lebih tinggi yang menaungi perlu bersikap terbuka untuk mendengarkan gagasan baru, tidak peduli seberapa besar perbedaan yang terjadi. Karakteristik budaya yang menuju pada kegagalan adalah mereka tidak terbuka pada gagasan baru. Organisasi yang menolak gagasan baru adalah merupakan pertanda sebagai organisasi yang bersikap resisten terhadap perubahan.

4. *Building a broad concensus for change* (membangun konsesus luas untuk perubahan)

Membangun konsesus bukan hanya sekedar kompromi mendapatkan persetujuan melalui rapat yang sudah pasti bukan kelompok yang fokus.

¹⁵ Wibobo. Ibid, 221 - 222

Membangun konsesus memberikan kesempatan untuk berbagi pandangan berbeda dan sesudah itu membawa pandangan tersebut bersama membangun keyakinan konsesus yang kuat sekitar isu budaya yang utama.

5. *Eliminate bias from the change process* (menghilangkan bias dari proses perubahan)

Salah satu tanggung jawab pemimpin perubahan adalah memperhatikan bias yang mungkin membawa proses pembangunan budaya menuju arah yang salah. Membangun konsesus tim merupakan alat yang kuat untuk mengidentifikasi dan mengurangi bias di antara proses pembangunan budaya dan perlu diimplementasikan oleh ahli yang memahami perilaku individu dalam konteks organisasi yang lebih besar.

6. *Individualize change strategies* (strategi perubahan sendiri)

Yang diperlukan adalah strategi yang bersifat individual. Prosesnya memperhitungkan dimana organisasi berdiri dalam siklus perubahan, kondisi kompetitif eksternal, umur dan sejarah organisasi, kepemimpinan dan gaya manajemen, tujuan masa depan, masalah dan tantangan yang dihadapi dan terutama budaya saat ini.

7. *Commit your best people* (komitmen dengan orang terbaik anda)

Hasil terbaik hanya akan didapatkan apabila organisasi mendapatkan komitmen dari anggotanya terhadap proses. Kredibilitas terbesar proses terletak pada reputasi dan kompetensi individu yang memimpin proses pembangunan budaya.

8. *A never – ending process* (suatu proses yang tidak pernah berakhir)

Pembangunan budaya bukanlah proses “sekali jadi” dengan titik akhir definitive. Merupakan proses yang sedang berjalan dan harus dijaga tetap bergerak dengan perubahan eksternal.

Adakalanya perubahan budaya sering kali tidak dapat berjalan dengan mulus seperti yang diharapkan. Barry Phegan (2000: 113) dalam Wibowo (2010: 258) memberikan indikasi sulitnya melakukan perubahan budaya antara lain, karena :

1. Budaya kerja sangat stabil, sering kali merasa lebih baik mati dari pada harus berubah,
2. Organisasi takut kehilangan kontrol atas anggotanya. Budaya organisasi mempertukarkan produktivitas dengan budaya.
3. Pimpinan mengetahui cara yang lebih baik, tetapi mereka budaya organisasi akan menerimanya.
4. Ketika budaya kerja mengalami kemunduran, mereka tau bahwa hal tersebut bukan merupakan kerugian, tetapi hanya untuk sementara tidak terlihat.
5. Apabila individu menolak perubahan, hal tersebut karena budaya kerja mengatakan kepada mereka.
6. Banyak budaya kerja kuat, keras dan tidak seimbang, tetapi mereka berfikir dan berperilaku dengan cara yang sederhana.
7. Pimpinan yang lebih tinggi mungkin berfikir bahwa pimpinan dibawahnya menolak perubahan. Kenyataannya adalah budaya budaya kerja tidak mendukung perubahan.

2.1.5 Budaya Organisasi Publik

Taliziduhu Ndraha¹⁶ membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya, yaitu : Budaya Organisasi Perusahaan, Budaya Organisasi Publik dan Budaya Organisasi Sosial. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta adalah sebuah organisasi publik, maka lebih baik jika kita memahami pengertian budaya organisasi publik tersebut.

¹⁶ Tanziduhu Ndraha, 2005, Teori Budaya Organisasi, Jakarta, PT Rieka Cipta

Tabel 2.1 Sistem – sistem Nilai Organisasi Privat, Organisasi Publik dan Organisasi Sosial

Sistem Nilai dan Alat Ukurnya	
Organisasi Privat	Organisasi Publik
1. Beli/terima semurah dan semudah mungkin	1. Bangun kekuasaan semudah mungkin
2. Buat/bikin dengan biaya sehemat mungkin	2. Gunakan kekuasaan seefektif mungkin
3. Jual/bagi semahal mungkin	3. pertanggung jawabkan penggunaan kekuasaan seformal mungkin

Sumber : Taliziduhu Ndraha¹⁷

Sebagai salah satu organisasi internasional yang memiliki kepentingan dalam praktik manajemen publik di Negara – Negara berkembang *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD)¹⁸ memiliki gambaran tersendiri mengenai manajemen publik.

Tabel 2.1 Perbandingan Manajemen Publik dari Berbagai Sudut Pandang

Christoper Hood (1991)	Michael Barzelay (1992)	Osborne & Gaebler (1992)	OECD (1991 ; 1996)
Manajemen professional di sektor publik	Pergeseran dari kepentingan publik menjadi focus pada hasil dan <i>citizen's value</i>	Pemerintah katalis : Focus pada pemberian pengarahan bukan produksi	Focus yang lebih besar terhadap hasil (efisiensi, efektivitas, dan kualitas

¹⁷ Ibid

¹⁸ Mahmudi, 2010, Manajemen Kinerja Sektor publik, Edisi Kedua, Yogyakarta, Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja	Pergeseran dari efisiensi menjadi focus pada kualitas dan <i>value</i>	<p>elayanan publik</p> <p>Pemerintah milik masyarakat :</p> <p>Memberdayakan masyarakat daripada melayani</p>	<p>elayanan)</p> <p>Dari struktur organisasi hierarkis – sentralistis menjadi desentralisasi</p>
Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian <i>output</i> dan <i>outcome</i>	Pergeseran dari pengadministrasian menjadi focus pada memproduksi	<p>Pemerintah kooperatif:</p> <p>Menyuntikan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik</p>	<p>Fleksibilitas untuk mencari alternative penyediaan pelayanan publik yang lebih tinggi efektivitas biayanya</p>
Pemecahan unit – unit kerja di sektor publik menciptakan persaingan di sektor publik	Pergeseran dari pengendalian menjadi focus pada pada keunggulan, taat pada aturan (norma)	<p>Pemerintah yang digerakkan oleh misi:</p> <p>Merubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi</p>	<p>Focus terhadap efisiensi pelayanan, termasuk penetapan target kinerja dan penciptaan persaingan dalam sektor publik</p>
Menciptakan persaingan di	Pergeseran dari penentuan fungsi,	Pemerintah yang berorientasi hasil:	

sektor publik	otoritas dan struktur menjadi focus pada misi, pelayanan pelanggan dan <i>outcomes</i>	Membiayai hasil bukan masukan	
---------------	--	-------------------------------	--

Sumber : Mahmudi, 2010¹⁹

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian kepemimpinan

Terdapat beragam sudut pandang mengenai pengertian dari kepemimpinan, sebagian besar definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.

Burns (1978) mengatakan kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Sementara E. H. Schein, 1992 berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak diluar budaya, untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.²⁰

Dari sudut pandang penelitian kepemimpinan didefinisikan sesuai dengan perspektif individualnya dan aspek gejala yang menarik perhatiannya. Peneliti yang berbeda konsepsinya mengenai kepemimpinan memilih fenomena yang berbeda untuk diteliti dan diinterpretasikan. Ketika kepemimpinan didefinisikan secara sempit oleh peneliti ini berarti definisi kepemimpinannya telah

¹⁹ Mahmudi, Ibid

²⁰ Gary Yulk, 2001, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima, Penerjah ; Budi Supriyanto, Jakarta, PT Indeks.

dipersempit sehingga hanya mencakup proses yang akan dipelajari, sehingga mereka akan menemukan beberapa hal yang tidak sesuai atau tidak konsisten dengan asumsi mereka tentang efektifitas kepemimpinan. Setidaknya terdapat tiga studi tentang kepemimpinan.

a) Studi IOWA

Studi ini dilakukan melalui klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun, dimana setiap klub diminta untuk memainkan tiga *style* kepemimpinan yaitu ; otokratis, demokratis dan semaunya sendiri (*laissez faire*). Dengan eksperimen menciptakan ketiga kondisi tersebut sehingga mapu menunjukkan pengaruhnya terhadap variable-variabel seperti kepuasan dan prestasi-agresi. Pengendalian dalam eksperimen itu meliputi sifat anak-anak tersebut, tipe-tipe aktivitas yang dilakukan, perangkat fisik dan pelengkapannya dan karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin. Sayangnya studi IOWA ini tidak mengungkapkan pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap efektivitas.

b) Penemuan OHIO

Pada tahun 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Studi Ohio dimulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atas rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Mereka juga mengetahui bahwa hasil kerja yang terdahulu banyak berasumsi bahwa “kepemimpinan” selalu diartikan sebagai “kepemimpinan yang baik”. Tim peneliti Ohio telah mempelajari dengan tidak memperdulikan rumusan-rumusan yang ada atau apakah hal tersebut efektif atau tidak efektif. Studi ini dilakukan dengan alat kuesioner (LBDQ) yang terdiri dari 15 item pertanyaan-pertanyaan mengenai perhatian. Responden diminta untuk menilai frekuensi pemimpinnya dalam melakukan segala bentuk struktur inisiatif dan perhatian. Peneliti juga mengembangkan pendapat pemimpin melalui *Leader Opinion Questionnaire (LOQ)* dalam mengumpulkan data mengenai persepsi dari para pemimpin tentang gaya kepemimpinannya. Sehingga terjadi penilaian melalui dua arah.

c) Studi Kepemimpinan Michigan

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada bagian produksi lebih menyukai (1) pengawas dari pengawas – pengawas mereka yang bersikap terbuka dibandingkan yang terlalu ketat (2) sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada pada perjalanan mereka (3) menggunakan sebagian besar waktunya sebagai pengawasan (4) memberikan pengawasan terbuka kepada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat ; (5) berorientasi pada pekerja dari pada berorientasi pada produksi.

Terdapat tiga implikasi penting dari definisi-definisi *leadership* (Handoko, 1986)²¹ :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, *subordinate* atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pimpinan dapat membantu menentukan status atau kedudukan pimpinan dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pimpinan dan anggota kelompok. Para pimpinan memiliki wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan – kegiatan pimpinan secara langsung meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak seimbang.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada *subordinate* atau bawahan, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain, pimpinan

²¹ Nur Fadrih Asyik, 2006, Peranan Transformational Leadership untuk Mengurangi Konflik dalam Hubungan Keagenan, Jurnal Siasat Bisnis, Vol.11 No.2, Agustus 2006: 147-163

pimpinan tidak hanya dapat memerintah bawahan mengenai apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

2.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Dalam rangka mewujudkan sebuah kepemimpinan yang efektif, pemenuhan terhadap fungsi-fungsi dari kepemimpinan itu sendiri menjadi sebuah tolak ukur. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan sebuah gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

H. Achmad Sanusi & M. Sobry²² dalam bukunya membagi fungsi kepemimpinan menjadi dua macam, yaitu :

1. Fungsi yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, yang terdiri dari :
 - a. Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan organisasi serta menjelaskannya agar anggota dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan.
 - b. Memberikan dorongan kepada anggota – anggota organisasi untuk menganalisis situasi agar dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang memberikan harapan baik.
 - c. Membantu anggota organisasi dalam mengumpulkan berbagai informasi yang diperlukan supaya dapat mengadakan pertimbangan dengan sehat.

²² Achmad Sanusi, M.Sobry, 2009, *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*, Bandung, Prospect, Hlm.22

- d. Memberikan kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan masing – masing demi kepentingan bersama.
 - e. Memberikan dorongan kepada setiap anggota organisasi untuk melahirkan perasaan dan pemikirannya dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi.
2. Fungsi kepemimpinan yang berkaitan dengan penciptaan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, antara lain :
 - a. Memupuk dan memelihara kebersamaan di dalam organisasi, agar mempermudah pencapaian tujuan yang ditetapkan.
 - b. Mengusahakan suatu tempat bekerja yang menyenangkan,
 - c. Menanamkan dan memupuk perasaan para anggota bahwa mereka termasuk dalam organisasi dan merupakan bagian dari organisasi.

Sedangkan secara operasional dapat dibedakan dalam 5 fungsi pokok kepemimpinan²³, yaitu :

1. Fungsi instruksi, bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Fungsi konsultif, bersifat komunikasi dua arah. Hal ini digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.
3. Fungsi partisipasi, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

²³ Ibid.

4. Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang / menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
5. Fungsi pengendalian, bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

2.2.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

H. Achmad Sanusi & M. Sobry²⁴ memaparkan, terdapat beberapa hal yang mempengaruhi kepemimpinan, diantaranya adalah :

1. Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang pendidikan yang dimilikinya, sesuai tindakannya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya ;

2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugasnya

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda dan menuntut cara – cara pencapaian tujuan yang berbeda, dan menuntut cara – cara pencapaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu, tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda pula.

3. Sifat – sifat kepribadian pemimpin

Sifat dan kepribadian pemimpin juga sangat mempengaruhi kepemimpinan seseorang. Kita mengetahui bahwa secara psikologis manusia itu berbeda-beda sifat, watak dan kepribadiannya. Ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Dengan adanya perbedaan – perbedaan watak dan kepribadian

²⁴ Ibid, Hlm.86

yang dimiliki masing – masing pemimpin meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar belakang pendidikan yang sama dan disertai tugas pemimpin dalam organisasi sejenis, karena perbedaan kepribadian akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

4. Sifat – sifat kepribadian pengikut

Mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan perintah atau tugas – tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Berdasarkan faktor – faktor tersebut maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor – faktor yang dapat menunjang untuk keberhasilan suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan kan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial.

2.2.4 Model kepemimpinan

Dalam dekade terakhir, munculnya konsep *leadership* “baru” untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terus berlangsung. Terdapat tiga pendekatan kepemimpinan terbaru. Pertama, *charismatic leadership* yang mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku tertentu. Kedua, *transactional* dan *transformational leadership*. *Transactional leader* adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, sedang *transformational leader* adalah memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma. Ketiga, *visionary leadership* yaitu kemampuan untuk

menciptakan dan mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistic, kredibel dan menarik (Robbins, 2001).²⁵

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi, terdapat keyakinan bahwa kepemimpinan transformasional akan mengarahkan kepada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya dengan empat cara, yaitu :

1. Idealized influence (Pengaruh ideal)

Pengaruh ideal “mengacu kepada tindakan karismatik yang berpusat pada nilai – nilai, keyakinan dan *sense of mission*” (antonakis et al. 2003, hal. 264). Pemimpin transformasional memotivasi bawahan mereka untuk melakukan sesuatu melebihi dari pada niat dan kemampuan yang mereka pikir mereka miliki. Dengan memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* dalam berperilaku, sikap maupun komitmen bagi bawahannya. Para pemimpin pun menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk mendorong bawahan untuk mencapai misi organisasi, bukan hanya sekedar untuk nilai perorangan. Para pemimpin yang berperilaku sebagai model untuk bawahannya cenderung lebih dihormati dan dipercaya.

2. Inspiration Motivation (motivasi Inspirasional).

Motivasi inspirasional mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan nilai – nilai dan tujuan yang menyebabkan pengikut untuk lebih dari sekedar mentingkatkan diri mereka sendiri. Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk member motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya. Mereka memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai symbol untuk memfokuskan

²⁵ Nur Fadjrih Asyik, Ibid

usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara – cara yang ralatif sederhana. Pemimpin transformasional menunjukkan kepercayaan yang tinggi, harapan, dan optimism kepada bawahan dan melibatkan mereka untuk berharap, percaya diri dan optimis juga. (Avolio, 1999).

3. Intellectual Stimulation

Stimulasi intelektual mengacu kepada dorongan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional terhadap bawahannya untuk berpikir tentang pendekatan baru untuk memecahkan masalah – masalah yang biasa dihadapi (Hater & Bass, 1988). Pemimpin transformasional tidak hanya mendorong bawahannya untuk berfikir secara berbeda namun juga menstimulasi usaha – usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan memtanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru. Keadaan ini membuat perbedaan pendapat dipandang menjadi suatu hal yang lumrah, namun meskipun terdapat perbedaan pendapat pemimpin tetap berupaya untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.

4. Individualized Consideration (pertimbangan Individual)

Mengarah kepada pemahaman dan perhatian pimpinan kepada kompetensi dan minat yang dimiliki oleh bawahannya. Pemimpin mampu menyadari perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu terkait dengan ompetensi, minat dan kebutuhan bawahannya. Hal ini memudahkan pimpinan untuk membina dan mengarahkan kompetensi terbaik yang dimiliki oleh setiap individu yang merupakan asset dari organisasi. Dengan hal ini, pemimpin transformasional sering dianggap sebagai “*coachers*” dan mentor oleh para bawahannya. (Bass, 1985).²⁶

²⁶ Dr. Alexi Matveev. Dr. Elena Lvina, 2007, effective transformational leadership across cultures: the role of cross-cultural communication comperence, WCA 2007, Conference, Brisbane, July 2007

2.3 KINERJA

2.3.1 Pengertian Kinerja

Terdapat beberapa pengertian mengenai kinerja, walaupun maksud secara *general* nya sama namun sudut pandang yang berbeda melahirkan pengertian yang berbeda pula. Bacal²⁷ (1999 : 4) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Sementara Bacal melihat kinerja dari sudut pandang komunikasi Armstrong²⁸ (2004 : 29) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standard an persyaratan – persyaratan atribut yang disepakati.

Sebelumnya Armstrong dan Baron²⁹ (1998 :7) berpandangan bahwa kinerja adalah satu pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan contributor individu.

Wibowo³⁰ (2012 : 9) merumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka

²⁷ Robert, Bacal, 1999, *Performance Management*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc.

²⁸ Michael Amstrong, 2004, *Performance Management* (Penerjemah: Tony Setiawan), Yogyakarta: Tugu

²⁹ Michael Amstrong, Angela Baron, 1998, *Performance Management*, London: Institute of Personnel and Development

³⁰ Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persana

dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dengan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari sudut yang berbeda Mangkunegara³¹ (2001:67) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mahmudi³² (2010: 20) mengatakan bahwa kinerja merupakan konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor personal / individual meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh

³¹ A.A Anwar P Mangkunegara, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT Remaja Rosdakarya

³² Mahmudi, Ibid, Hlm.20

faktor – faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim. Campbell (1990) menyatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu ; faktor *knowledge*, *skill* dan motivasi.

Knowledge mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*), *skill* mengacu kepada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*ablility to do well*), motivasi merupakan dorongan dan semangat untuk melakukan kinerja. Selain ketiga faktor tersebut terdapat satu faktor lain yaitu peran. Hilangnya salah satu dari faktor tersebut dapat mengakibatkan kinerja tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya, Furtwengler³³ (2002) mengungkapkan bahwa ada sejumlah aspek yang dapat dijadikan indikator kinerja, yakni :

1. Kecepatan

Kecepatan terkait dengan unsur-unsur, pemahaman mengenai pentingnya kecepatan dalam lingkungan persaingan, kemampuan melakukan pekerjaan dengan bagus, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal, dan kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat. Kecepatan sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi.

2. Kualitas

Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Kualitas pekerjaan dapat dilihat dari beberapa unsur, seperti : bangga terhadap pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal, dan mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pejerjaannya.

3. Pelayanan

Aspek pelayanan dapat dilihat melalui hal-hal berikut: pemahaman mengenai pentingnya melayani pelanggan, menunjukkan keinginan untuk melayani

³³ Dale Furtwengler, 2002, Penuntunan Sepuluh Menit Penilaian Kinerja : Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Sepuluh Menit, Yogyakarta: Andi

orang lain dengan baik, merespon pelanggan dengan tepat waktu, dan pegawai memberikan sesuatu lebih daripada yang diminta oleh pelanggan.

4. Nilai

Pemahaman mengenai nilai sangat penting dalam keputusan pembelian, penetapan sasaran, menyusun prioritas dan efektivitas kerja. Paling tidak ada dua hal yang tercakup dalam aspek nilai, yaitu : tindakan yang mengindikasikan pemahaman konsep nilai, dan nilai merupakan sesuatu yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan.

5. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal dapat ditinjau dari hal-hal : menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain, menggunakan bahasa yang memberikan semangat kepada orang lain, bersedia membantu orang lain, dan merayakan keberhasilan orang lain dengan tulus.

6. Mental untuk sukses

Mencakup unsur-unsur : memiliki sikap *can do* (yakin bahwa ia dapat melakukan apapun), mencari cara untuk menambah pengetahuan, mencari cara untuk memperbanyak pengalaman, dan realistis dalam mengukur kemampuan.

7. Terbuka untuk berubah

Kondisi ini terkait dengan hal-hal seperti : bersedia menerima perubahan, mencari cara baru dalam menyelesaikan tugas-tugas, tindakan yang mengindikasikan sifat ingin tahu.

8. Kreativitas

Kreativitas dapat dilihat dari beberapa hal, seperti : kreativitas dalam pemecahan masalah, kemampuan melihat hubungan antara masalah-masalah yang kelihatannya tidak berkaitan, kemampuan membuat konsep abstrak dan mengembangkannya menjadi konsep yang dapat diterapkan, dan kemampuan menerapkan kreativitasnya dalam pekerjaan sehari-hari.

9. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi meliputi : mampu menampilkan gagasan logis dalam bahasa yang mudah dipahami, kemampuan menyatakan ketidaksetujuan tanpa menciptakan konflik, kemampuan menulis menggunakan kata-kata yang jelas dan tepat.

10. Inisiatif

Inisiatif pegawai mencakup hal-hal sebagai berikut : selalu bersedia membantu orang lain jika pekerjaannya telah selesai, ingin selalu terlibat dalam proyek yang baru, selalu berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja dan menjadi sumber gagasan untuk perbaikan pekerjaan.

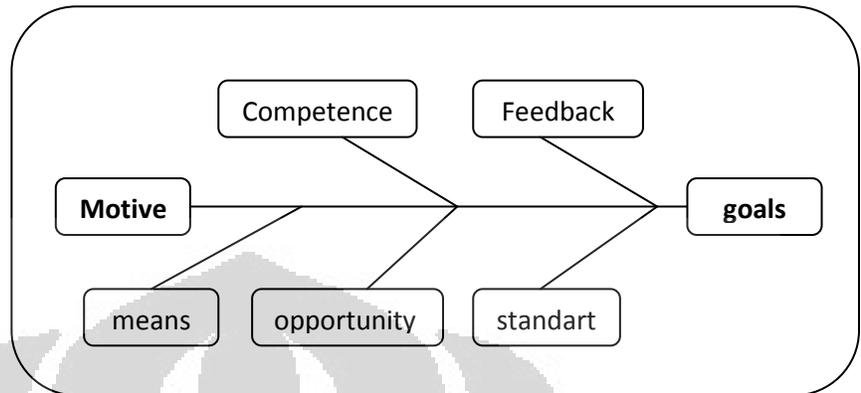
11. Perencanaan organisasi

Kemampuan perencanaan organisasi, misalnya : selalu membuat jadwal personal, bekerja berdasarkan jadwal tersebut, dan selalu memutuskan lebih dahulu pendekatan yang akan digunakan pada suatu tugas sebelum memulainya.

2.3.3 Indikator kinerja

Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengisahkan data setelah kejadian. Terdapat tujuh indikator kinerja, dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik (Wibowo, 2012: 102)³⁴. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut dapat tergambarkan berikut ini :

³⁴ Wibowo, Ibid, Hlm. 102



Gambar 2.1 Indikator Kinerja

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H Blanchard dan Dewey E Johnson, *Management organization Behavior*³⁵ (1996 : 386)

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai . Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

³⁵ Paul Hersey, Kenneth H Blanchard dan Dewey E Johnson, 1996, *Management of Organizational Behavior* (Seventh Edition), New Jersey: Prentice Hall.

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan balik

Antara tujuan, standard an umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik menjadi penting terutama ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat dan sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu penyelesaian tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus

melakukan lebih dari pada sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Memungkinkan seseorang memutuskan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manager memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang

Karyawan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya ketakutan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika karyawan dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan menghambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kesuksesan suatu organisasi. Untuk organisasi publik, kesuksesan organisasi akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Mengukur kesuksesan sektor publik tidaklah semudah mengukur kesuksesan suatu perusahaan bisnis. Untuk bisa mengukur sukses

atau tidaknya organisasi sektor publik harus mengetahui beberapa hal, seperti:

- Apa yang sebenarnya akan diukur?
- Skala atau ukuran apa yang akan digunakan?
- Berapa toleransi kesalahan (*margin of error*) yang dapat diterima?
- Siapa yang akan mengukur?
- Untuk siapa informasi kinerja tersebut dan apa yang akan mereka lakukan dengan laporan hasil kinerja tersebut?

Setiap rancangan pengukuran kinerja harus dapat menjawab setiap pertanyaan – pertanyaan tersebut.³⁶

2.3.4 Tujuan pengukuran / penilaian Kinerja Sektor Publik

Pengendalian terhadap keberlasungkan sebuah organisasi tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi swasta. Hal yang sama pun di perlukan oleh organisasi publik guna menjaga kualitas dari kinerjanya. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi swasta dan organisasi publik berbeda, maka pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran / penilaian kinerja juga menjadi berbeda. Tujuan dilakukan penilaian kinerja disektor publik adalah (Mahmudi, 2012)³⁷

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja pada periode – periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan dan sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas publik

³⁶ Mahmudi, Ibid, 13

³⁷ Ibid, 14

2.5 Mekanisme Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap karyawan yang ada di dalam organisasi. Namun, kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Suatu studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibanding dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi. Namun, tidak semua perubahan budaya memberikan apabila tidak dilakukan dengan baik.

Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai – nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya yang secara langsung akan berpengaruh meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 = Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan dari hasil penelitian McNeese – Smith (1996) bahwa ada korelasi positif antara

kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh peneliti terdahulu oleh Bass dan Avolio (1993).

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan

Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Kemajuan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin. Namun, pemimpin dapat bertindak dengan benar dalam mengelola organisasi, namun juga tidak luput dari kemungkinan berbuat salah.

Peranan pimpinan sangat menentukan apabila diperlukan perubahan budaya organisasi, terlebih lagi dalam perkembangan global dimana terjadi interaksi antarbudaya. Karenanya pemimpin juga dituntut menjadi pembelajar budaya organisasi, memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi sesuai dengan tingkat pertumbuhan organisasi dan strategi yang dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Schein (1991) memaparkan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada di dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama. Dalam hal ini terdapat dua konsep berbalik, yaitu ;

- 1) Budaya diciptakan oleh pemimpin – pemimpinnya,
- 2) Pemimpin – pemimpin diciptakan oleh budaya.

Seorang pemimpin memiliki peranan menentukan program kegiatan yang didasarkan pada asumsi dasar organisasi. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari

kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pimpinan, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pimpinan (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada fase pertumbuhan yang kedua dimana suatu organisasi itu tumbuh atas dasar petunjuk dari seorang pemimpin yang telah disepakati oleh organisasi tersebut.

Namun, fenomena ini dapat berbalik, dimana pemimpin diciptakan oleh budaya organisasi mankala pemimpin tersebut lahir sebagai penerus sedangkan budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Suatu contoh dalam organisasi pemerintah, suatu Negara lahir dengan bangunan fondasi Undang – Undang Dasar dan falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar dari budaya organisasi pemerintah tersebut. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melanjutkan asumsi dasar tersebut sehingga pemimpin baru sebagai penerus berpegang dan melestarikan asumsi dasar dari budaya organisasi maka pemimpin baru tersebut dapat dikatakan tercipta oleh budaya organisasi.

Dari penjelasan tersebut nampak jelas bahwa antara kepemimpinan dengan budaya organisasi mempunyai hubungan yang sangat erat sekali. Sehingga dikatakan bahwa melihat kepemimpinan suatu organisasi itu sama dengan melihat budaya yang ada di dalam organisasi tersebut.³⁸

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 = Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.

³⁸ Achmad Sanusi & M. Sobry Sutikno, Ibid, Hlm. 48

2.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Terciptanya kinerja organisasi yang sesuai dengan harapan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tercipta, dimana budaya organisasi tersebut dapat terbentuk dari gaya kepemimpinan yang ada ataupun sebaliknya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Emmanuel Ogbonna dan Lloyd C Haris (2000)³⁹ mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja ditemukan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dan antara gaya kepemimpinan dan kinerja terdapat hubungan yang dianggap kurang dapat mempengaruhi. Karenanya, berdasarkan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan itu terkait, maka diusulkan budaya organisasi menjadi penengah hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan tidak langsung terkait dengan kinerja, tetapi hanya secara tidak langsung terkait.

Dalam penelitian yang lain, Athena Xenikou dan Maria Simosi⁴⁰ menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong penetapan tujuan, pemenuhan tugas dan orientasi prestasi. Bass (1985) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengarah kepada kinerja yang melebihi harapan lebih khusus lagi kepemimpinan transformasional dapat membuat harapan kelompok untuk kinerja yang lebih tinggi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Ketika kepemimpinan dipandang sebagai proses sosial

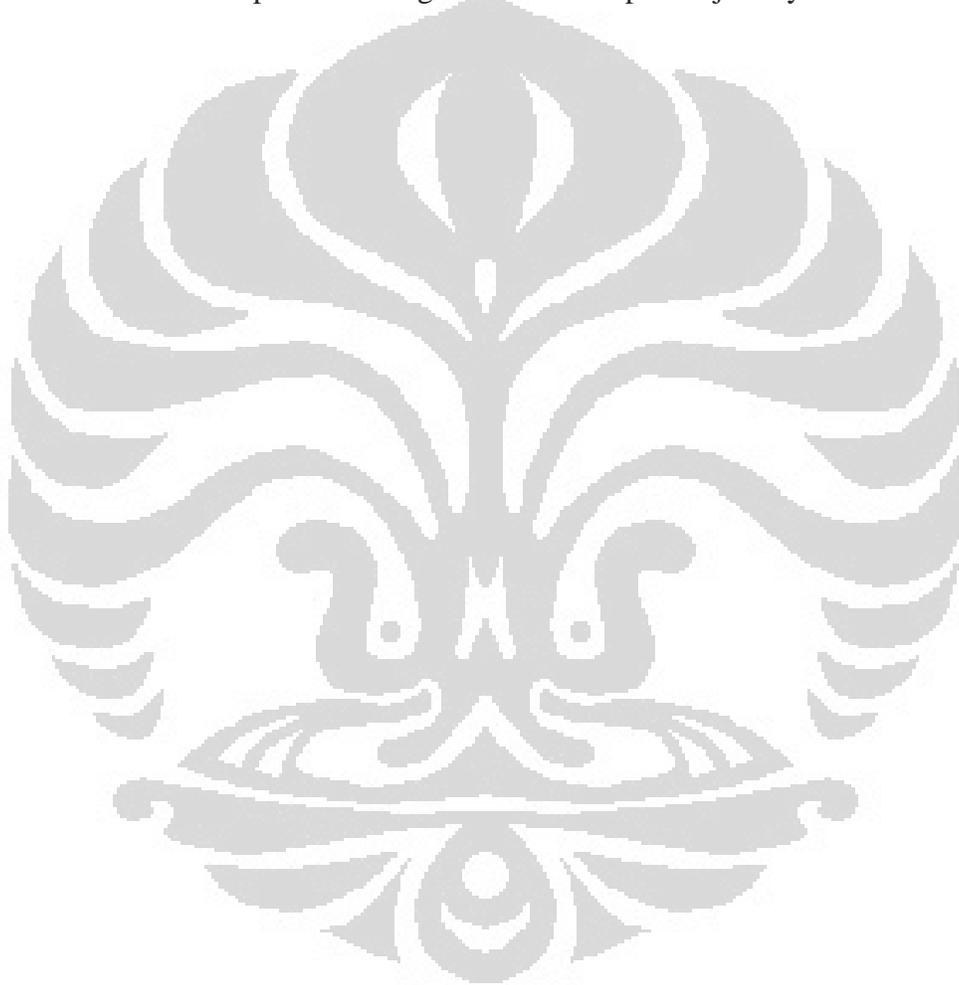
³⁹ Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *Int. J. of Human Resource Manajemen* 11:4 August 2000, 766-788

⁴⁰ Athena Xenikou and Maria Simosi, 2006, Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, *Journal of Managerial Psychology* Vol.21 No.6, 2006, Hlm. 566-579

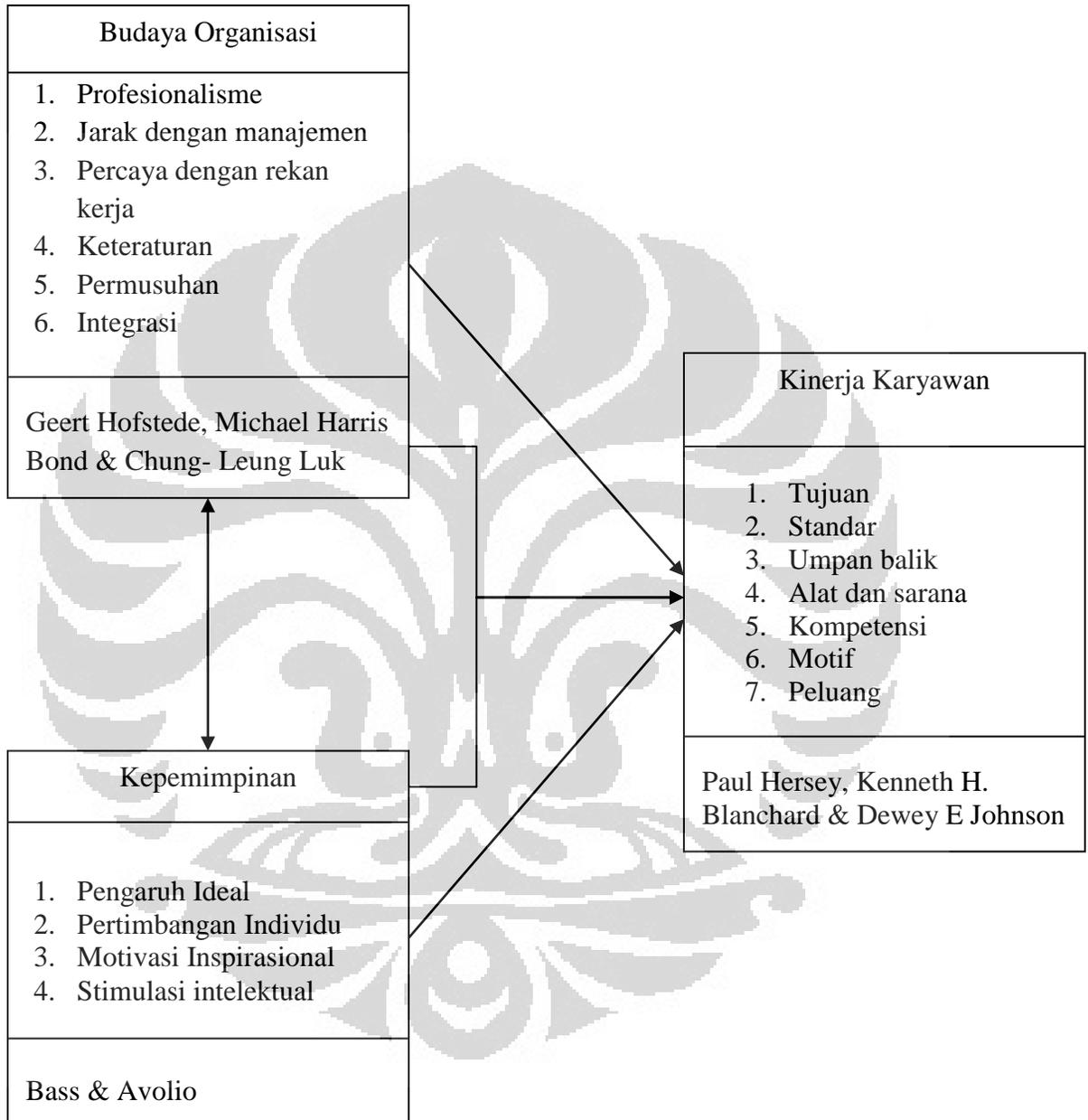
yang melibatkan pemimpin, bawahan dan keadaan sekitar, budaya organisasi berperan sebagai penyaring melalui kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 = Budaya organisasi dan kepemimpinan bersama – sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



2.5 Kerangka Pemikiran



Sumber : Geert Hofstede, Michael Harris Bond & Chung- Leung Luk, Bass & Avolio, Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard & Dewey E Johnson, diolah oleh penulis

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Sumber	Judul	Metode	Hasil
1	Rusdan Arif Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro – Semarang 2010	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi : PT Bank Mega Cabang Semarang)	Analisis Regresi Berganda	Faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan
2	Sudarmadi Pasca Sarjana Universitas Diponegoro - 2007	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi empiris : Karyawan Administratif Universitas Semarang)	Menggunakan alat analisis SEM	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. budaya organisasi , gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan	Analisis data menggunakan SOSS Versi 13.0 dan	Motivasi kerja tidak dapat terkait langsung dengan kinerja perusahaan jika tidak

	Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya - 2008 ⁴¹	Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia)	AMOS Versi 4.0.	dihubungkan dengan variabel kepuasan kerja karyawan. Dan kepemimpinan berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja karyawan.
4	Kurniasih Panti Rahayu Universitas Indonesia - 2010	Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Mahkamah Agung Konstitusi	Analisis korelasi (<i>correlation analysis</i>) dan analisis regresi (<i>regression analysis</i>)	Budaya kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.
5	Retno Yuni Astuti Universitas Indonesia - 2008	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Petugas : Studi Kasus di Rumah Tahanan Negara Klas I Jakarta Pusat	Uji instrumen, regresi berganda	Budaya organisasi mempengaruhi kinerja petugas secara positif dan signifikan, namun gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling besar dalam mempengaruhi kinerja petugas.
6	Rachmad Muda Lubis Universitas Indonesia - 2008	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja dan Kinerja Karyawan pada PT LG	Analisis model menggunakan SEM dengan bantuan LISREL 8.46.	Ada pengaruh signifikan dan positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, ada

⁴¹ Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.10 No.2, September 2008: 124-135

		Electronics Indonesia		pengaruh signifikan dan positif dari kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan.
7	Nuraina Bandarsyah Universitas Indonesia- 2009	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pemeriksa Merek di Direktorat Jendrak Hak Kekayaan Intelektual, DEPKUMHAM RI	Penelitian menggunakan <i>Statistic Pearson Product Moment Correlation</i> (r).	Terdapat [engaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja.

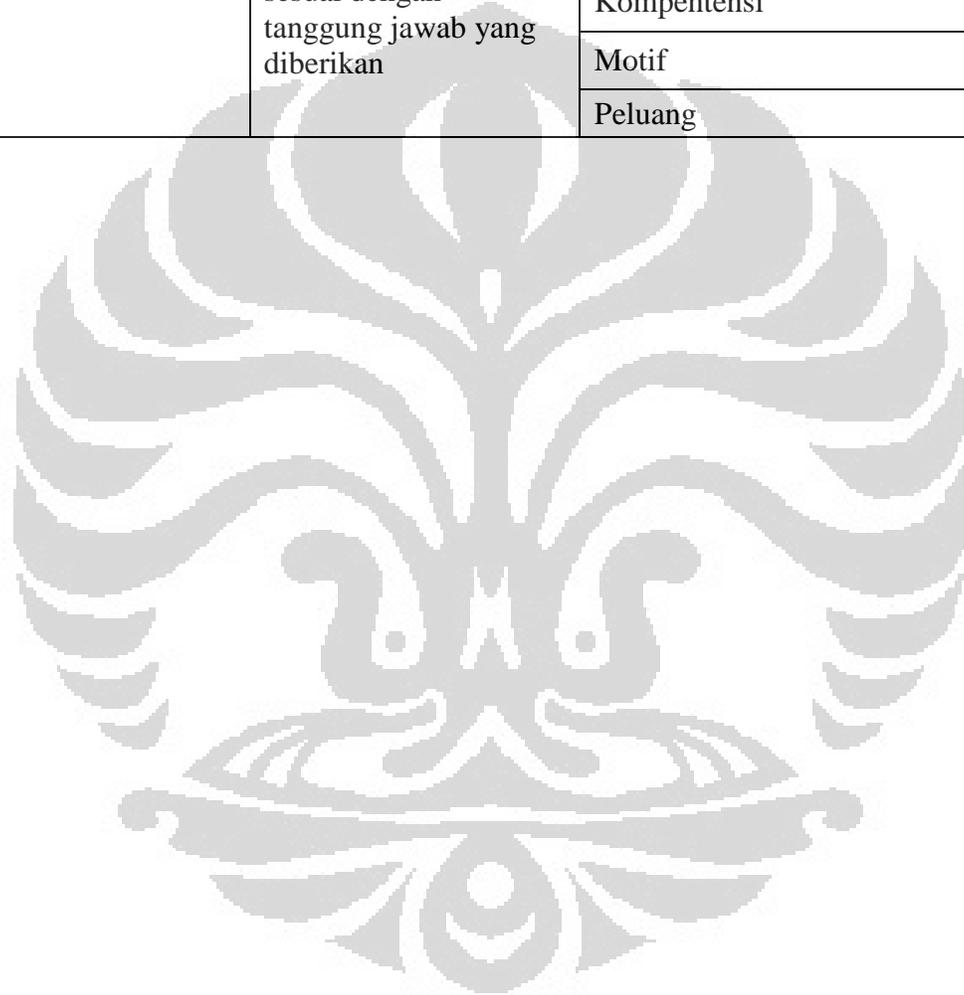
2.7 Operaasionalisasi Konsep

Berdasarkan uraian pada landasan teori sebelumnya mengenai budaya organisasi, kepemimpinan kinerja, maka operasionalisasi konsep penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Variabel Penelitian	Definisi	Dimensi	Sumber
Budaya Organisasi	Sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lain.	Profesionalisme	Hofstede, Greert, Michael Harris Bond dan Chung – Leung Luk
		Jarak dengan manajemen	
		Percaya dengan rekan kerja	
		Keteraturan	
		Permusuhan	
Kepemimpinan	Pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi anak buahnya dengan	Pengaruh ideal	Bass & Avolio
		Pertimbangan individu	
		Motivasi inspirasional	

	cara tertentu	Stimulasi intelektual	
Kinerja Karyawan	hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan	Tujuan	Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E Johnson
		Standar	
		Umpan balik	
		Alat dan sarana	
		Kompetensi	
		Motif	
		Peluang	



BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan suatu fenomena. Dalam pendekatan metode penelitian kuantitatif dihimpun melalui penyebaran kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya. Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh data deskriptif guna menguji hipotesis dan model analisis. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu sejumlah daftar pertanyaan/ Pernyataan dimana di dalamnya terdapat beberapa alternatif jawaban atau respon, kemudian responden diminta memilih satu jawaban saja dari beberapa alternatif jawaban yang ada.

3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori atau eksplanatif atau eksplanasi bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variable.

Usman & Akbar⁴² mengatakan dengan metode eksplanatori, penelitian menggunakan jenis sensus, penelitian sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik. Berdasarkan informasi

⁴² Usman Husaini, Purnomo Setiady Akbar, 2008, Metodologi Penelitian Sosial, Bandung: Bumi Aksara, Hlm.69

tersebut, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan metode survei menggunakan alat bantu kuesioner, dimana respondennya adalah pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah suatu objek atau dokumen original – material mentah dari pelaku yang disebut “*first hand information*”.⁴³ Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden dengan alat bantu berupa kuesioner tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa informasi pendukung mengenai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta yang diperoleh melalui media masa maupun perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan gabungan seluruh elemen yang memiliki serangkaian karakteristik serupa untuk kepentingan riset (Maholtra).⁴⁴ serta sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian, dapat berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen, atau konsep. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai/staff Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Semua elemen dari populasi memiliki peluang atau kesempatan yang sama dipilih menjadi sampel, teknik pemilihan sampel ini disebut sampel acak, sedangkan sampel terpilih disebut sampel acak sederhana yang tergolong ke dalam tipe sampel probabilitas. Sampel acak dipilih sedemikian rupa sehingga

⁴³ Ulber Silalahi, 2010, Metode Penelitian Sosial (Cetakan Kedua), Bandung: PT Refika Aditama. Hlm. 289

⁴⁴ Malhotra, 2005, Riset Penelitian, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Hlm. 364

setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk berada di dalam sampel.⁴⁵ Karena ukuran populasinya diketahui maka dalam menentukan ukuran sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane⁴⁶ dengan tingkat kepercayaan 90% dan presisi 10%. Dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} \qquad n = \frac{710}{710 \cdot (0.1)^2 + 1} \qquad n = 88$$

Keterangan :
n = jumlah sampel
N = jumlah populasi
d = tingkat presisi

Jumlah karyawan Dinas Priwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta adalah 710 orang maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 88 sampel.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas atau keasihan digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur melakukan fungsi. Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu kuesioner adalah angka hasil korelasi antar skor pertanyaan dan skor keseluruhan pernyataan responden terhadap informasi dalam kuesioner.

Dari hasil perhitungan korelasi akan dibuat suatu koefisien korelasi yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu item dan untuk menentukan apakah suatu item layak digunakan atau tidak. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05 , artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Ketika melakukan penilaian langsung terhadap koefisien korelasi, bisa digunakan batas minimum korelasi 0,30.

⁴⁵ Ulber Silalahi, Ibid

⁴⁶ Jalaludin Rakhmat, 2005, Metode Penelitian Komunikasi, Bandung: Remaja Resdakarya, Hlm.82

Sedangkan, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengujian tersebut diulang. Ada beberapa metode pengujian reliabilitas diantaranya metode tes ulang, metode belah dua dari Spearman-Brown, formula Rulon, *cronbach's Alpha (cronbach's)* sangat cocok digunakan pada skor berbentuk skala atau skor rentangan.

Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrument dapat dikatakan reliable bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *product moment*. Atau bisa menentukan batasan tertentu seperti 0,6.

3.6 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang dilakukan melalui statistik deskriptif yang menjelaskan karakteristik responden dengan menggunakan tabel yang menggambarkan kisaran teoritis, kisaran frekuensi dan kisaran presentase. Analisis data dimulai setelah data terkumpul, dengan langkah selanjutnya ialah menganalisis data berdasarkan metode analisis yang sesuai untuk digunakan. Dalam kegiatan analisis dan pengolahan data dilakukan terhadap setiap kuesioner dengan memberikan dan menjumlahkan bobot jawaban pada masing-masing variable.

Pengelolaan data hasil survey dilakukan dengan menggunakan SPSS. Data diolah untuk mendapatkan informasi deskriptif. Analisis model penelitian dilakukan untuk menguji model dan hipotesis penelitian. Analisis model penelitian dilakukan untuk menguji model dan hipotesis penelitian. Dalam analisis model penelitian digunakan beberapa analisis, yaitu;

- a. Pengukuran pada penelitian ini dilakukan secara kuantitatif yaitu untuk dapat mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Oleh karena itu, analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis tingkat persetujuan responden. Dalam hal ini pengukuran tingkat

persetujuan menggunakan skala yang dikembangkan dari skala *likert* yang merupakan skala interval (Sekaran)⁴⁷. Skala dalam penelitian ini menggunakan 5 point skala yang diberikan bobot nilai, seperti pada table berikut :

Tabel 3.1 Skala bobot nilai

Jawaban	Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Keseluruhan data yang terkumpul akan dikelompokkan dan dicari rata-ratanya untuk mengetahui kekuatan tiap variable. *Mean* atau nilai rata-rata yang digunakan dalam analiss data deskriptif untuk mengetahui bagaimana kecendrungan nilai tengah suatu data terkumpul. Dari hasil rata-rata ditentukan interval kelas untuk menentukan kategori penafsiran hasil data :

$$interval = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Banyaknya kelas}}$$

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

⁴⁷ Sekaran, U, 2006, Metode Penelitian Untuk Bisnis 1 (Edisi Keempat), Jakarta: Salemba Empat. Hlm.18

Berdasarkan ketentuan diatas maka pengelompokkan tanggapan responden berdasarkan batas – batas penelitian terhadap bagian – bagian yang dievaluasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 3.2 batasan pengelompokkan tanggapan responden

Batasan	Keterangan
1 – 1.8	Sangat tidak setuju
1.81 – 2.61	Tidak setuju
2.62 – 3.42	Ragu – Ragu
3.43 – 4.22	Setujui
4.23 – 5.03	Sangat setuju

Sumber : Andi Supangat (2007, p.19)⁴⁸

- b. Kemudian setelah didapatkan gambaran jawaban responden secara deskriptif, langkah selanjutnya adalah menggunakan korelasi *pearson product moment moment* untuk mengetahui derajat hubungan dan kontribusi masing-masing variable bebas terhadap variable terikat . kemudian untuk mencari besarnya hubungan dan kontribusi dia variable bebas atau lebih secara simultan (bersama – sama) dengan variable terikat digunakan analisis *multiple correlation*. Dalam hal ini *multiple correlation* digunakan untuk mencari pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta
- c. Satu alasan penting mengenai regresi adalah, regresi dapat digunakan untuk meramalkan variabel. Akurasi prediksi dengan

⁴⁸ Andi Supangat, 2007, Statistika: Dalam Kajian Deskriptif, Inferensial dan Nonparametrik, Jakarta: Kencana. Hlm.19

menggunakan regresi bergantung pada kekuatan hubungan antara dua variabel. Korelasi tinggi lebih akurat bagi prediksi kita. Asumsi dasar dari regresi adalah

- Variabel independen adalah berhubungan dalam bentuk linear dengan variabel dependen dan di antara mereka.
- Pengaruh variabel independen dapat dijumlahkan bersama untuk menghasilkan satu prediksi dari variabel dependen.
- Semua variabel atau data adalah variabel atau data interval.

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal antara satu variabel independen dan satu variabel dependen.

Pada model regresi berganda prediksi dilakukan dengan menggunakan beberapa variabel independen. Analisis regresi berganda adalah satu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Tujuan analisis regresi ganda adalah menggunakan variabel – variabel independen yang nilainya diketahui untuk memprediksi nilai dependen tunggal yang dipilih.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta merupakan gabungan dari Dinas Pariwisata DKI Jakarta dengan Dinas Kebudayaan dan Permuseuman DKI Jakarta sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan resmi beroperasi sejak 1 Januari 2009. Tugas pokok dari Dinas Pariwisata adalah menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan, pelayanan, koordinasi serta pengawasan dan pengendalian kepariwisataan Daerah. Sedangkan tugas pokok dari Dinas Kebudayaan dan Permuseuman adalah melaksanakan pembinaan, pengawasan, dan pengembangan kebudayaan yang meliputi: kesenian, kesastraan dan kebahasaan, budaya spiritual, lingkungan budaya, kesejarahan, arkeologi, dan permuseuman. Setelah bergabung menjadi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan tugas pokoknya menjadi melaksanakan penyelenggaraan urusan kepariwisataan dan kebudayaan, dengan fungsi sebagai berikut ;

1. Penyusunan dan pelaksanaan rencana kerja dan anggaran Dinas Pariwisata dan Kebudayaan;
2. Perumusan kebijakan teknis pelaksanaan penyelenggaraan urusan kepariwisataan dan kebudayaan;
3. Penyelenggaraan urusan kepariwisataan dan kebudayaan;
4. Pembinaan dan pengembangan industri pariwisata dan kebudayaan;
5. Pemberdayaan masyarakat kepariwisataan dan kebudayaan
6. Pengkajian dan pengembangan urusan kepariwisataan dan kebudayaan;
7. Pengawasan, pengendalian, dan penindakan di bidang urusan kepariwisataan dan kebudayaan
8. Pelayanan, pembinaan, dan pengendalian rekomendasi sertifikasi dan/atau perizinan usaha di bidang pariwisata dan kebudayaan;

9. Pemungutan, penatausahaan, penyeteran, pelaporan, dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi penerimaan retribusi usaha di bidang kepariwisataan dan kebudayaan;
10. Pembinaan dan pengembangan tenaga fungsional dan tenaga teknis di bidang kepariwisataan dan kebudayaan;
11. Perlindungan, pengembangan, dan pemanfaatan lingkungan dan benda cagar budaya;
12. Pemanfaatan pelestarian, pemeliharaan, dan pengawasan lingkungan dan benda cagar budaya;
13. Pengembangan hubungan kepariwisataan dan kebudayaan dalam dan luar negeri;
14. Penyelenggaraan pelayanan kepariwisataan dan kebudayaan;
15. Pengembangan kawasan destinasi pariwisata;
16. Promosi dan pemasaran kepariwisataan dan kebudayaan;
17. Pengelolaan prasarana dan sarana kepariwisataan dan kebudayaan seperti Monumen Nasional, Taman Ismail Marzuki, dan Taman Hiburan Rakyat Lokasari;
18. Penegakan peraturan perundang-undangan di bidang kepariwisataan dan kebudayaan;
19. Penyediaan, penatausahaan, penggunaan, pemeliharaan, dan perawatan prasarana dan sarana kepariwisataan dan kebudayaan;
20. Pemberian dukungan teknis kepada masyarakat dan perangkat daerah;
21. Pengelolaan kepegawaian, keuangan, barang, dan ketatausahaan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; dan
22. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, saat ini masih terdapat beberapa permasalahan pokok yang dihadapi oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta, diantaranya yaitu :

- a. Bidang kepariwisataan
 - i. Citra Jakarta sebagai destinasi wisata internasional belum terbentuk
 - ii. Jakarta belum memiliki kawasan “*tourist center*”
 - iii. Infrastruktur kota belum mendukung kepariwisataan
 - iv. Ketersediaan paket wisata masih terbatas
 - v. Publikasi dan promosi masih sangat terbatas
- b. Bidang kebudayaan
 - i. Pengelolaan perlindungan, pengembangan, dan pemanfaatan terhadap nilai, keragaman, dan kekayaan budaya belum optimal
 - ii. Belum optimalnya partisipasi dan apresiasi masyarakat terhadap nilai, keragaman, dan kekayaan budaya
 - iii. Belum tersedianya kawasan budaya kelas dunia dan lingkungan industri kreatif kota
 - iv. Pengembangan budaya Betawi belum optimal.

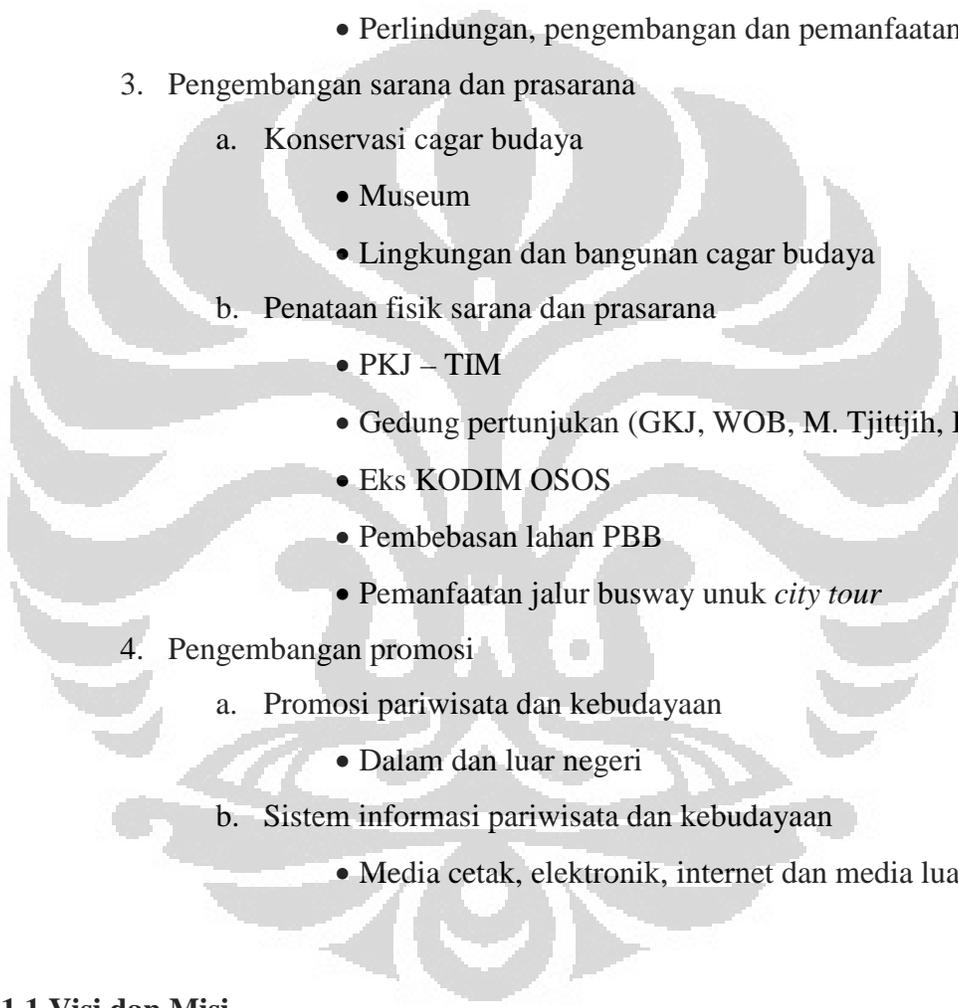
Pembangunan urusan Pariwisata dan kebudayaan dikelompokkan menjadi 4 kelompok besar, yaitu :

1. Pengembangan produk
 - a. Pengembangan kawasan pariwisata dan budaya
 - b. Peningkatan kualitas *event* unggulan
 - c. Perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan budaya betawi
2. Pemberdayaan masyarakat
 - a. Peningkatan sumber daya manusia
 - b. Peningkatan kualitas kelembagaan
 - c. Peningkatan eksistensi komunitas pendukung

3. Pengembangan sarana dan prasarana
 - a. Konservasi lingkungan bangunan dan benda cagar budaya
 - b. Penataan dan pembangunan sarana dan prasarana pariwisata dan seni budaya
4. Pengembangan promosi
 - a. Promosi pariwisata dan kebudayaan di dalam dan luar negeri.
 - b. Peningkatan sistem informasi pariwisata dan kebudayaan.

Untuk menunjang hal – hal tersebut diatas, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta memiliki beberapa program kegiatan prioritas pada masing – masing kelompok, yaitu :

1. Sumber daya manusia
 - a. Peningkatan sumber daya manusia
 - Pentas seni betawi di ruang publik
 - Pelatihan pelaku kesebrian dan profesi kepariwisataan
 - b. Kelembagaan
 - Pembinaan manajemen industry Pariwisata dan Kebudayaan.
 - Fasilitasi aktivitas kepariwisataan dan kebudayaan
 - c. Komunitas pendukung
 - Filantropi, penikmat, kritikus
2. Pengembangan produk
 - a. Pengembangan kawasan pariwisata dan kebudayaan
 - Kep. Seribu
 - Kota tua
 - PBB, dan
 - *Tourist centre*

- 
- b. Peningkatan kualitas *event* unggulan
 - *Core event* : *event* secara nasional maupun internasional
 - *Supporting event* : *event* unggulan wilayah
 - c. Pelestarian budaya betawi
 - Perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan.
3. Pengembangan sarana dan prasarana
 - a. Konservasi cagar budaya
 - Museum
 - Lingkungan dan bangunan cagar budaya
 - b. Penataan fisik sarana dan prasarana
 - PKJ – TIM
 - Gedung pertunjukan (GKJ, WOB, M. Tjittjih, BLK)
 - Eks KODIM OSOS
 - Pembebasan lahan PBB
 - Pemanfaatan jalur busway unuk *city tour*
 4. Pengembangan promosi
 - a. Promosi pariwisata dan kebudayaan
 - Dalam dan luar negeri
 - b. Sistem informasi pariwisata dan kebudayaan
 - Media cetak, elektronik, internet dan media luar ruang

4.1.1 Visi dan Misi

Dimana Visi dan Misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta adalah ;

- Visi : jakarta sebagai destinasi pariwisata dan kebudayaan bertaraf internasional

- Misi :
 1. mengembangkan segenap sumber daya dan produk pariwisata dan kebudayaan
 2. mendorong pemberdayaan sdm, komunitas, serta kelembagaan pariwisata dan kebudayaan
 3. mengembangkan sarana dan prasarana aktivitas pariwisata dan kebudayaan
 4. mengembangkan promosi dan publikasi pariwisata dan kebudayaan
 5. mewujudkan tata kelola penyelenggaraan urusan pariwisata dan kebudayaan yang akuntabel, efektif, dan efisien.

Penggabungan yang dilakukan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta membentuk pula visi dan misi yang baru. Visi dan misi yang termasuk dalam salah satu unsur budaya organisasi yang juga menuntut kepada seluruh anggota organisasi untuk dapat membaaur dan menyesuaikan kembali pola kerja dan menselaraskan kembali pemahaman mengenai budaya organisasi yang ada di di Dinas Pariwisata DKI Jakarta. Hal ini bukanlah merupakan hal yang mudah dikarenakan masing – masing individu sudah menganut budaya organisasi yang selama ini terbentuk sebelum terjadi penggabungan Dinas.

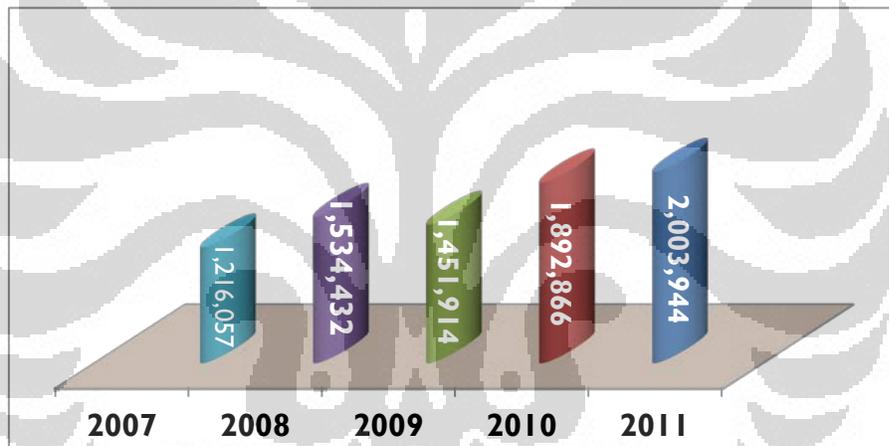
4.1.2 Indikator Pencapaian Kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Dalam paparan pencapaian kinerja urusan kepariwisataan dan kebudayaan tahun 2011 yang ditujukan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi DKI Jakarta, yang dijadikan indikator pencapaian kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta diantaranya ; perkembangan kunjungan wisatawan mancanegara, perkembangan kunjungan wisatawan nusantara, perkembangan kunjungan museum, pendapatan devisa dari wisatawan mancanegara,

perkembangan akumulasi belanja wisatawan nusantara, penerimaan PAD, perkembangan pertumbuhan investasi, dan perkembangan penyerapan tenaga kerja dari industri pariwisata.

Perkembangan kunjungan wisatawan mancanegara, perkembangan kunjungan wisatawan nusantara, data penerimaan PAD sektor pariwisata pemerintah provinsi DKI Jakarta tahun 2002 – 2011 dan tingkat penyerapan tenaga kerja dari industri pariwisata dapat dilihat dari gambar dan tabel berikut ini :

Gambar 4.1 Grafik Kunjungan Wisatawan Mancanegara Tahun 2007 – 2011



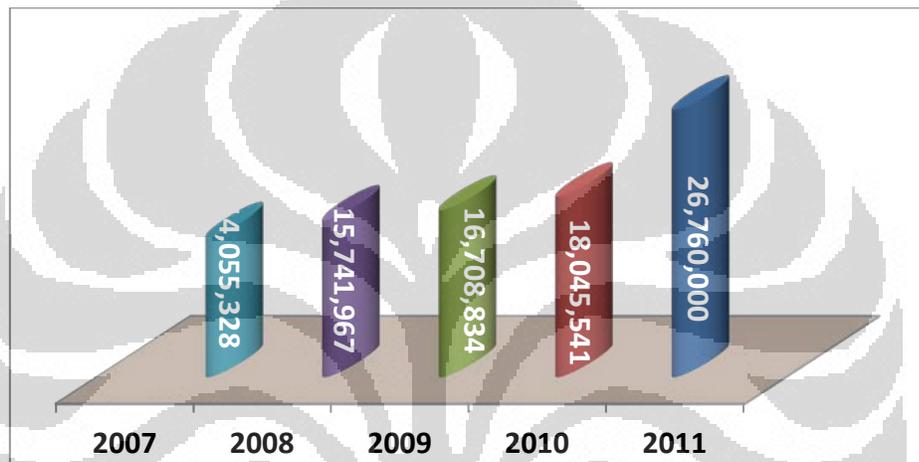
Sumber Data : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi DKI Jakarta

Sesuai dengan data yang terdapat pada gambar 4.1 dan gambar 4.2, dapat dilihat bahwa pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara terus menunjukkan peningkatan. Penurunan hanya sempat terjadi pada jumlah kunjungan wisatawan mancanegara pada tahun 2009, namun pada tahun 2010 kembali mengalami peningkatan bahkan melebihi pencapaian pada tahun 2009.

Maraknya isu mengenai penyebaran virus H1N1 ditengarai sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi menurunnya jumlah wisatawan baik mancanegara maupun nusantara. Banyak diantara wisatawan yang

mengurungkan niatnya demi menghindari ancaman virus H1N1 tersebut. Selain dari pada itu adanya krisis keuangan global sebagai dampak yang dipicu oleh tragedy *subprime mortgage* di Amerika yang mendorong penurunan perekonomian Negara maju yang merupakan daerah asal daripada wisatawan mancanegara yang banyak datang ke Indonesia khususnya DKI Jakarta.

Gambar 4.2 Grafik Kunjungan Wisatawan Nusantara Tahun 2007 – 2011



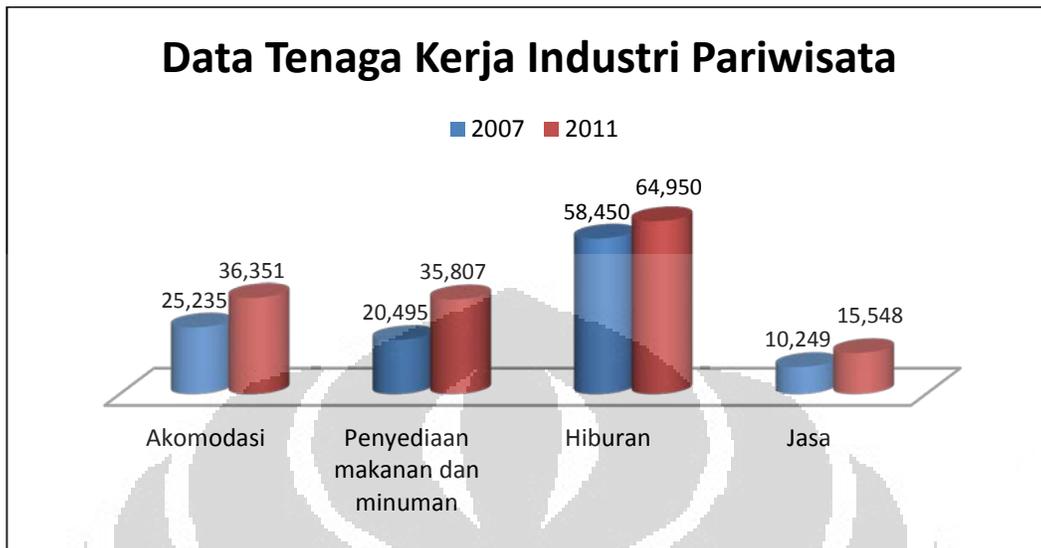
Sumber Data : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi DKI Jakarta

Tabel 4.1 Data penerimaan PAD sektor pariwisata pemerintah provinsi DKI Jakarta tahun 2002 – 2011

TAHUN	PAJAK (Rp)				JUMLAH	(%)
	HOTEL	RESTORAN	HIBURAN	RETRIBUSI		
2002	499.472.000.000		2.157.488.418	422.530.000	502.052.018.418	-
2003	648.561.608.676		99.323.500.000	580.475.000	748.465.583.676	49,08
2004	357.675.267.269	277.848.165.995	106.877.438.731	645.285.000	743.046.156.995	(0,72)
2005	416.992.565.321	335.038.393.763	126.769.770.627	690.470.000	879.491.199.711	18,36
2006	473.908.022.725	433.262.420.383	168.150.758.722	2.306.265.000	1.077.627.466.830	22,53
2007	526.602.001.997	491.709.396.406	188.229.471.248	3.375.220.000	1.209.916.089.651	12,28
2008	620.987.794.055	649.642.448.696	249.661.260.678	4.590.880.900	1.524.882.384.329	26,03
2009	605.667.933.919	753.198.530.719	267.319.692.454	11.770.416.632	1.637.956.573.724	7,42
2010	738.609.590.061	835.584.077.920	283.300.784.987	10.454.653.985	1.867.949.106.953	14,04
2011	856.438.362.131	1.015.104.829.065	295.948.646.002	12.030.248.375	2.179.522.085.573	16,68

Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan

PAD (Penghasilan Asli Daerah) merupakan salah satu dari indikator pencapaian kinerja dari pemerintah daerah, untuk provinsi DKI Jakarta penerimaan PAD dari sektor pariwisata memberikan kontribusi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan sektor lainnya. Penerapan sistem pajak online yang mulai diberlakukan pada tahun 2009 terlihat menunjukkan pengaruhnya, terlihat dari persentase pertumbuhan pajak yang hanya berkisar 7,42% pada tahun 2009 meningkat hampir dua kali lipat pada tahun 2010 menjadi 14,04% di tahun 2010.



Sumber Data : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi DKI Jakarta

Gambar 4.3 Data tenaga kerja industri pariwisata

Penyerapan tenaga kerja hampir selalu menjadi sorotan pada setiap perkembangan yang terjadi tidak hanya pada suatu wilayah tetapi juga secara nasional. Dari gambar 4.3 diatas dapat dilihat bahwa dari sektor pariwisata itu sendiri penyerapan tenaga kerja paling banyak pada kategori hiburan. Semakin berkembangnya industri pariwisata di DKI Jakarta secara tidak langsung juga meningkatkan penyerapan tenaga kerja yang ada, terutama tenaga – tenaga kerja yang memang memiliki kompetensi di bidang pariwisata dan kebudayaan.

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2007 – 2012, terbagi menjadi dua fokus urusan, yaitu :

Urusan Kebudayaan	Urusan Pariwisata
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan prinsip <i>good governance</i> 2. Sinkronisasi kebijakan pembiayaan, kelembagaan dan regulasi kebudayaan 3. Pengelolaan keragaman budaya 4. Pengelolaan kekayaan budaya 5. Pengembangan nilai budaya 6. Pengembangan kerjasama pengelolaan kekayaan budaya 7. Peningkatan sarana prasarana kebudayaan 8. Revitalisasi kota tua 9. Pelaksanaan SPM lain urusan kebudayaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan <i>good governance</i> 2. Sinkronisasi kebijakan pembiayaan kelembagaan dan regulasi pariwisata 3. Pengembangan destinasi pariwisata 4. Pengembangan pemasaran pariwisata 5. Pengembangan kemitraan pariwisata 6. Pengembangan kebijakan urusan pariwisata 7. Fasilitasi wisata <i>meeting, incentive, convention, exhibition</i> (MICE) 8. Peningkatan iklim usaha kepariwisataan 9. Pembinaan keanggotaan pada lembaga/forum kepariwisataan nasional/internasional 10. Peningkatan sarana dan prasarana pariwisata

Sumber : Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta memiliki 4 kelompok besar prioritas yang harus dijalankan selama periode 2011 – 2012, yaitu :

Pengembangan Produk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kawasan Pariwisata dan Budaya (Kep. Seribu, Kota Tua, Perkampungan Budaya Betawi) 2. Peningkatan kualitas event unggulan (<i>Core event: Event</i> skala nas/int'l dan <i>supporting event</i> unggulan wilayah) 3. Pelestarian budaya betawi (perlindungan, pengembangan, pemanfaatan)
---------------------	---

<p>Pemberdayaan SDM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan sumber daya manusia (Diklat bagi pelaku kesenian dan profesi kepariwisataan) (pemberdayaan pelaku seni pada pentas seni betawi di ruang publik) 2. Peningkatan kualitas kelembagaan <ul style="list-style-type: none"> ○ Pembinaan manajemen pada industry pariwisata dan lembaga kebudayaan ○ Fasilitasi aktivitas kepariwisataan dan kebudayaan 3. Peningkatan eksistensi komunitas pendukung <ul style="list-style-type: none"> ○ Forum temu komunikasi kepariwisataan dan kebudayaan
<p>Pengembangan sarana & prasarana</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pemanfaatan benda cagar budaya (konservasi MSJ, Monas dan Rehabilitasi terhadap lingkungan serta bangunan cagar budaya) 2. Penataan prasarana dan sarana seni budaya (pembangunan, rehab dan penataan sarpras seni budaya) 3. Penataan prasarana dan sarana pariwisata (Rehab dan Penataan Graha Wisata)
<p>Pengembangan promosi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi pariwisata dan kebudayaan dalam dan luar negeri Dalam negeri : Jakarta Tourism Expo, Event Budaya Daerah Luar Negeri : Asean, Asia Timur, Timur Tengah, dan Event budaya di luar negeri

	<p>2. Peningkatan sistem informasi pariwisata dan kebudayaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Peningkatan kualitas dan kuantitas publikasi dan informasi ○ Peningkatan kualitas dan kuantitas penyediaan bahan promosi
--	--

4.1.3 Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan kepariwisataan di DKI Jakarta antara lain,

A pengembangan produk pariwisata (*tourism product dev.*)

1. Industri/Bisnis Pariwisata
 - Usaha Akomodasi
 - Usaha Penyediaan Makan dan Minum
 - Usaha Jasa Pariwisata
 - Usaha Rekreasi dan Hiburan
 - Usaha Obyek Kawasan Pariwisata
2. Atraksi Pariwisata
 - Site Attraction* (Alam dan Buatan Manusia)
 - Event Attraction* (Event Seni & Budaya, Festival, Olahraga, Pameran, dll)
3. Tata Ruang
 - Pengembangan destinasi pariwisata
 - Penataan Kawasan dan Lingkungan Turistik Kota

- Penataan Aksesibilitas, Amenitas, dan Utilitas Kota
- Pengendalian dampak lingkungan pariwisata
- Penyusunan standarisasi pembangunan fisik dan non-fisik destinasi

Pariwisata

4. SDM – Masyarakat - Kelembagaan Pariwisata

- Pemberdayaan SDM/Tenaga Kerja Industri Pariwisata
- Pemberdayaan segenap potensi ekonomi, sosial dan budaya masyarakat
- Pemberdayaan kelembagaan pariwisata

B. pengembangan pemasaran pariwisata (*tourism marketing development*)

1. *Integrated Marketing Communication*
2. Promosi Destinasi Jakarta (DN/LN)
3. Sistem dan Teknologi Pelayanan Informasi Pariwisata
4. *Public Relation*, Periklanan dan Media

C. riset dan pengembangan pariwisata (*tourism research & dev.*)

1. R & D Tata Ruang Pariwisata
2. R & D Industri/Bisnis Pariwisata
3. R & D SDM Pariwisata
4. R & D Pemasaran Pariwisata

5. R & D Poleksosbudhankam-tek dalam kepariwisataan
6. R & D Sistem Informatika Pariwisata
7. Pengembangan Statistik Pariwisata

D. industri & jasa-jasa terkait sebagai fungsi substantif lintas sektoral

1. Jasa Transportasi (*Airlines, Cruise, Feri, KA, Taksi, Car Rental*, dll)
2. Jasa Telekomunikasi (Jaringan telepon, teknologi informasi multi-media)
3. Jasa Keuangan dan Perbankan (*Travellers Cheque, Credit Card, Money Changer*)
4. Jasa Asuransi dan Kesehatan
5. Industri Kerajinan (*Handicraft/Souvenir*)
6. Fasilitas Olahraga dan Rekreasi (*Sport and Recreation Facilities*)
7. Fasilitas Belanja dan Galeri (*Shopping and Gallery*)
8. Industri lainnya
(pertanian, peternakan, perikanan, investasi, indag, dll)

E. pengembangan hubungan dan kerjasama internasional

1. Perkembangan Regulasi Kepariwisata Internasional
2. Advokasi Kepariwisata Internasional
3. Hubungan dan Kerjasama Kelembagaan Pariwisata Internasional
4. A.l. : *World Tourism Organization, WTTC, PATA, ASEANTA, ICCA*, dll.

5. Hubungan dan Kerjasama Lembaga Internasional lainnya yang terkait A.I. :
World Trade Organization/GATT, AFTA, UNESCO, WHO, ILO, WWF, dll.
6. Ratifikasi dan Standarisasi Tenaga Kerja Asing.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Profil Responden

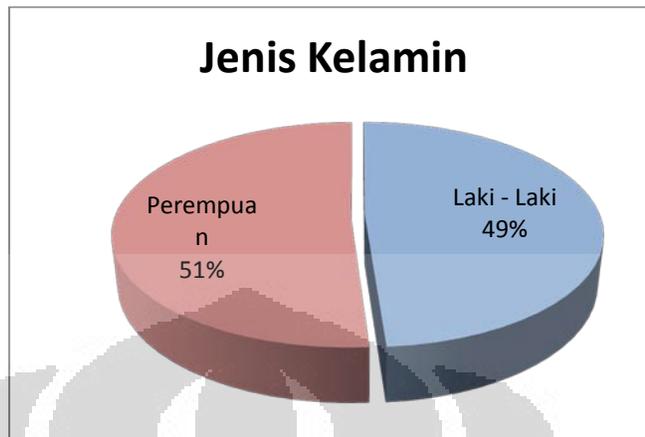
Profil responden ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik - karakteristik dari karyawan yang terpilih menjadi responden. Penggolongan terhadap karyawan didasarkan pada jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan. Dari penggolongan ini akan diperoleh suatu kesimpulan mengenai keadaan responden. Penggolongan tersebut akan disajikan dalam masing-masing tabel berikut ini.

Tabel 4.2 karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	45	48,9%
Laki - Laki	43	51,1%
Total	88	100%

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Dilihat dari hasil tabel 4.2 diatas yaitu dari jenis kelamin, jumlah responden perempuan dan laki – laki nyaris berimbang. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang dikumpulkan oleh penulis yaitu responden perempuan sebanyak 45 orang (48,9%) dan responden laki - laki sebanyak 43 orang (51,1%). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.5 di bawah ini.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

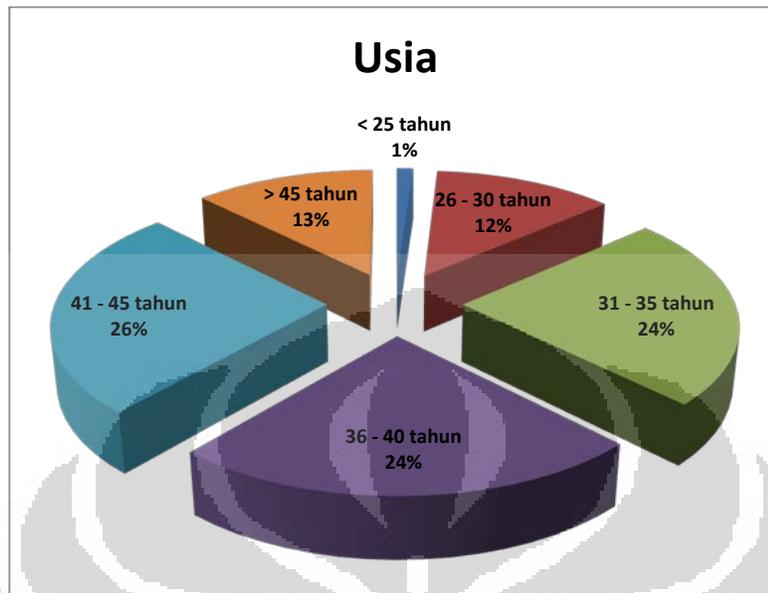
Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Tabel 4.3 karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
< 25 Tahun	1	1.1%
26 – 30 Tahun	11	12.5%
31 – 35 Tahun	21	23.9%
36 – 40 Tahun	21	23.9%
41 – 45 Tahun	23	26.1%
> 45 Tahun	11	12.5%
Total	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Dilihat dari hasil tabel 4.3 di atas yaitu berdasarkan *range* usia sebagian besar karyawan berada pada rentan usia 41 – 45 tahun. Usia merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.6 di bawah ini.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden berdasarkan usia

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

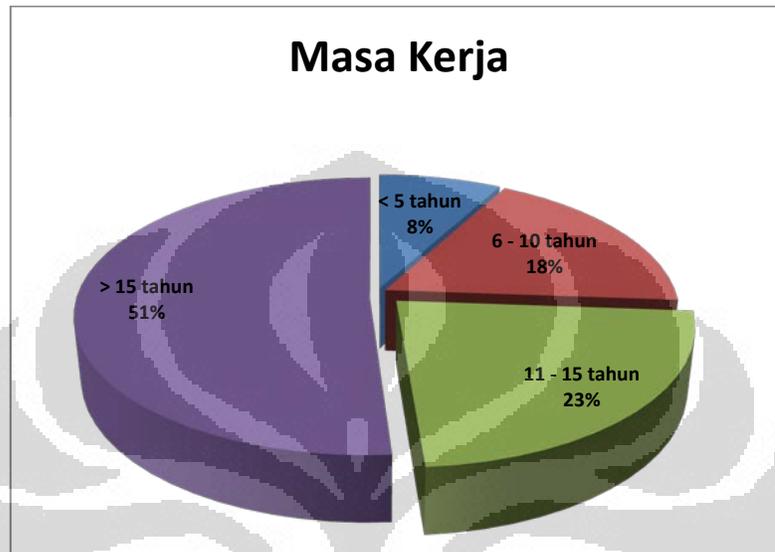
Tabel 4.4 karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	7	8%
6 – 10 Tahun	16	18.2%
11 – 15 Tahun	20	22.7%
> 15 Tahun	45	51.1%
Total	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Dilihat dari hasil tabel 4.4 di atas yaitu berdasarkan *range* masa kerja karyawan mayoritas sudah lebih dari 15 tahun. Keadaan ini harus menjadi perhatian dari unit kepegawaian, regenerasi karyawan harus direncanakan dengan baik agar

tidak terdapat posisi kosong. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.7 di bawah ini.



Gambar 4.7 Karakteristik Responden berdasarkan masa kerja

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

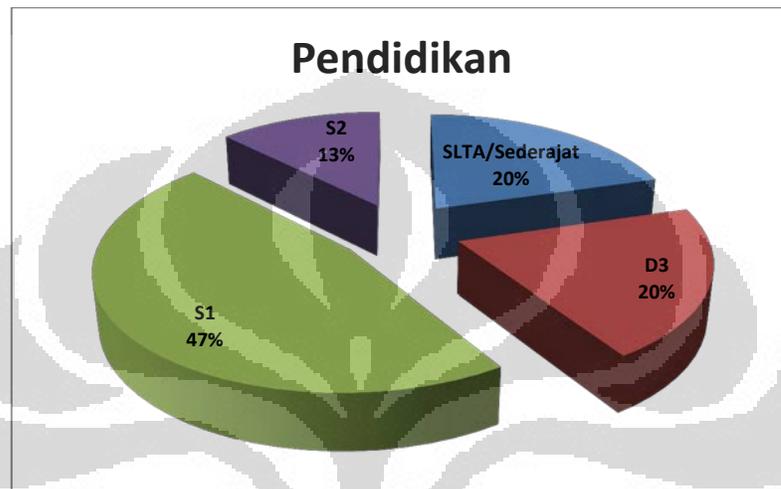
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA / Sederajat	18	20.5%
D3	18	20.5%
S1	41	46.6%
S2	11	12.5%
Total	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Dilihat dari hasil tabel 4.5 diatas yaitu dari latar belakang pendidikan, jumlah responden paling banyak memiliki latar belakang pendidikan S1 (Strata 1). Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden yang dikumpulkan oleh penulis yaitu 46.6% responden memiliki latar belakang S1 (Strata 1) sementara sisanya yaitu 20.5%

SLTA/Sederajat, 20.5% D3 dan hanya 12.5% dari responden yang melanjutkan pendidikan sampai taraf S2. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.8 dibawah ini.



Gambar 4.8 Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Terdapat anggapan bahwa ada tiga hal yang dapat menjadi patokan untuk terbentuknya dasar bagi keberhasilan organisasi, yaitu (1) kompetensi pemimpin, (2) kompetensi pekerja, dan (3) tingkat dimana budaya korporasi memperkuat dan memaksimalkan kompetensi (Michael Zwell, 2009 : 9). Dengan memperkuat ketiga hal tersebut organisasi dapat memperbaiki hamper setiap aspek dari fungsinya dan mendekati pencapaian visinya. Hal ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan dapat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Yang menjadi catatan saat ini adalah bagaimana manajemen dan pimpinan dapat menempatkan karyawan pada bagian yang memang sesuai dengan minat dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum membagikan kuesioner kepada 100 responden, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pernyataan kuesioner kepada 30 responden terlebih dahulu. Setiap pernyataan yang diajukan ke 100 responden harus memenuhi persyaratan penelitian, persyaratan penelitian terdiri dari valid dan reliabel.

Menurut (Santoso 2000, p276-277), untuk menguji validitas dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis

H_0 = skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor

H_1 = skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor

2. Menentukan nilai r tabel

Untuk Df = jumlah kasus, dalam hal ini $Df = 30 - 2 = 28$. Tingkat signifikansi 5%. Diperoleh dari r tabel = 0,24.

3. Mencari r hasil

Masukkan data jawaban responden untuk diolah dengan software SPSS. Disini r hasil untuk tiap item bisa dilihat pada kolom corrected item-total correlation dari tampilan software SPSS.

4. Mengambil keputusan

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika r hasil positif, dan r hasil > dari r tabel, maka butir tersebut valid.
- Jika r hasil tidak positif, dan r hasil > dari r tabel, maka butir tersebut tidak valid.

Sedangkan menguji reliabilitas, langkah-langkah yang dilakukan menurut Santoso (2000, p280) sebagai berikut :

1. Menentukan hipotesis

Ho = skor butir berkolerasi positif dengan komposit faktornya.

H1 = skor butir tidak berkolerasi positif dengan komposit faktornya.

2. Menentukan nilai r tabel

Untuk Df = jumlah kasus – 2, dalam hal ini Df = 30 – 2 = 28. Tingkat signifikansi 5%. Diperoleh nilai r tabel = 0,24.

3. Mencari r hasil

Di sini r hasil adalah angka ALPHA (terletak diakhir output) dari tampilan software SPSS.

4. Mengambil keputusan

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika r Alpha positif, dan r ALPHA > dari r tabel maka butir tersebut reliabel.
- b. Jika r Alpha tidak positif, dan r ALPHA < dari r tabel maka butir tersebut tidak reliabel.

4.2.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki 6 indikator, yaitu profesionalisme, jarak dengan manajemen, percaya dengan rekan kerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi. Dari setiap indikator budaya organisasi tersebut dijadikan pernyataan-pernyataan dalam

kuesioner untuk mengukur pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil uji validitas dan reliabilitas variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.6 Validitas Budaya Organisasi

Butir Pertanyaan	r - hitung	r- tabel	keterangan
BO1	0.24	0.786	Valid
BO2	0.24	0.637	Valid
BO3	0.24	0.784	Valid
BO4	0.24	0.704	Valid
BO5	0.24	0.548	Valid
BO6	0.24	0.786	Valid
BO7	0.24	0.458	Valid
BO8	0.24	0.469	Valid
BO9	0.24	0.617	Valid
BO10	0.24	0.597	Valid
BO11	0.24	0.568	Valid
BO12	0.24	0.656	Valid
BO13	0.24	0.473	Valid
BO14	0.24	0.482	Valid

Sumber : Hasil analisis SPSS V.20

Dari keenam indikator tentang budaya organisasi yang menjadi 14 butir pertanyaan kesemuanya valid.

Tabel 4.7 Reliabilitas Budaya Organisasi

Cronbach's Alpha	N of Items
0,906	14

Sumber : Hasil analisis SPSS V.20

Pada tabel uji reliabilitas di atas, didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,906. *Cronbach's Alpha* > 0,24 berarti semua pernyataan untuk variabel budaya organisasi dikatakan reliabel.

4.2.2.2 Uji validitas dan reliabilitas kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki 4 indikator, yaitu pengaruh ideal, perumbangan individu, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual. Dari setiap indikator kepemimpinan tersebut dijadikan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji validitas dan reliabilitas kepemimpinan dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.8 Validitas Kepmimpinan

Butir Pertanyaan	r - hitung	r- tabel	keterangan
KPP15	0.24	0.470	Valid
KPP16	0.24	0.391	Valid
KPP17	0.24	0.609	Valid
KPP18	0.24	0.657	Valid
KPP19	0.24	0.670	Valid
KPP20	0.24	0.419	Valid
KPP21	0.24	0.659	Valid
KPP22	0.24	0.562	Valid
KPP23	0.24	0.788	Valid
KPP34	0.24	0.632	Valid

Sumber : Hasil analisis SPSS V.20

Dari keempat indikator promosi penjualan kesemuanya valid. Maka terdapat 10 pernyataan yang tetap dimasukkan ke dalam kuesioner.

Tabel 4.9 reliabilitas kepemimpinan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,867	10

Sumber : Hasil analisis SPSS V.20

Pada tabel uji reliabilitas di atas, didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,867. *Cronbach's Alpha* > 0,24 berarti semua pernyataan untuk variabel kepemimpinan dikatakan reliabel.

4.2.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mempunyai 7 indikator, yaitu tujuan, standarm umpan balik, alat dan sarana, kompetensi motivasi dan peluang. Dari setiap indikator kinerja karyawan tersebut dijadikan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk mengukur pengaruh budaya kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.10 Validitas kinerja karyawan

Butir Pertanyaan	r - hitung	r- tabel	keterangan
KINERJA25	0.24	0.721	Valid
KINERJA26	0.24	0.639	Valid
KINERJA27	0.24	0.524	Valid
KINERJA28	0.24	0.433	Valid
KINERJA29	0.24	0.365	Valid
KINERJA30	0.24	0.607	Valid
KINERJA31	0.24	0.730	Valid
KINERJA32	0.24	0.808	Valid
KINERJA33	0.24	0.894	Valid
KINERJA34	0.24	0.894	Valid
KINERJA35	0.24	0.824	Valid
KINERJA36	0.24	0.490	Valid
KINERJA37	0.24	0.449	Valid

Sumber : Hasil analisis SPSS V.20

Dari ketujuh indikator kinerja karyawan kesemuanya valid. Maka terdapat 13 pernyataan yang tetap dimasukkan ke dalam kuesioner.

Tabel 4.11 reliabilitas kinerja pegawai

Cronbach's Alpha	N of Items
0,912	13

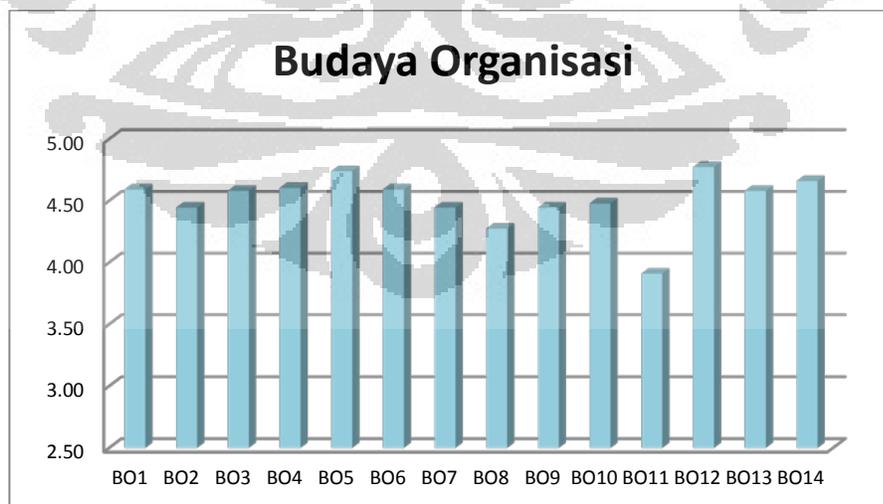
Sumber : Hasil analisis SPSS V.20

Pada tabel uji reliabilitas di atas, didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,912. *Cronbach's Alpha* > 0,24 berarti semua pernyataan untuk variabel kinerja pegawai dikatakan reliabel.

4.2.3 Analisis Kualitatif

4.2.3.1 Variabel Budaya Organisasi

Hasil dari jawaban responden tentang pengaruh budaya organisasi disajikan pada gambar 4.9 di bawah ini.



Gambar 4.9 Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi

Hasil perhitungan rata-rata pernyataan variabel budaya organisasi dalam kuesioner yang telah disebar ke 88 responden dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.12 tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi

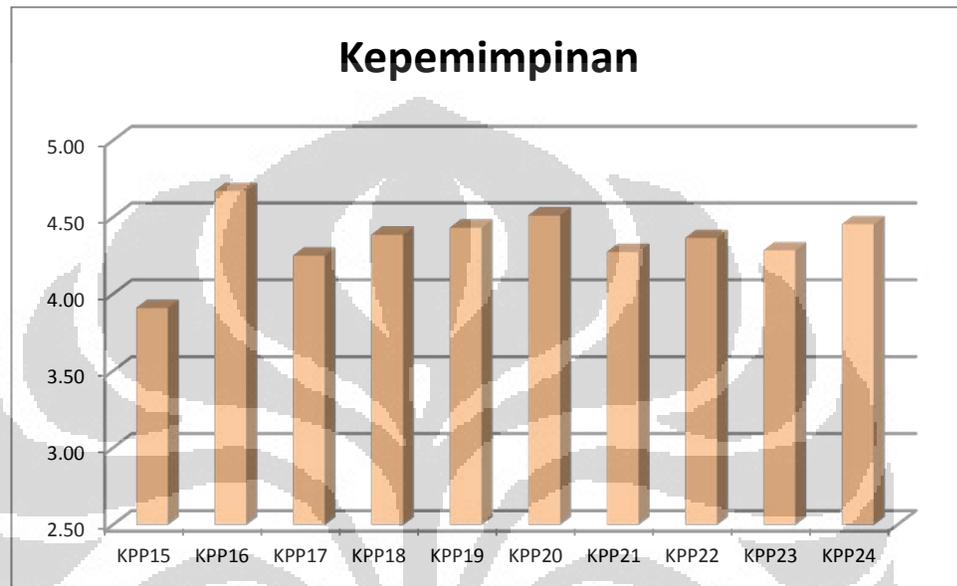
Pernyataan	Skor	N	Rata - rata	Ket
BO1	404	88	4.59	"Sangat Setuju"
BO2	391	88	4.44	"Sangat Setuju"
BO3	403	88	4.58	"Sangat Setuju"
BO4	405	88	4.60	"Sangat Setuju"
BO5	417	88	4.74	"Sangat Setuju"
BO6	404	88	4.59	"Sangat Setuju"
BO7	391	88	4.44	"Sangat Setuju"
BO8	376	88	4.27	"Sangat Setuju"
BO9	391	88	4.44	"Sangat Setuju"
BO10	394	88	4.48	"Sangat Setuju"
BO11	344	88	3.91	"Setuju"
BO12	420	88	4.77	"Sangat Setuju"
BO13	403	88	4.58	"Sangat Setuju"
BO14	410	88	4.66	"Sangat Setuju"

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Terdapat 6 indikator yang tercakup didalam indikator budaya organisasi yang kemudian dijabarkan menjadi 14 butir pertanyaan. Skor tertinggi terdapat pada butir pertanyaan BO 5 yang terkait dengan indikator percaya dengan rekan sekerja dan BO 12 yang terkait dengan indikator integritas. Sedangkan skor terendah terdapat pada butir pertanyaan BO 11 terkait dengan indikator permusuhan. Hal ini menggambarkan bahwa hubungan interpersonal diantara para karyawan dan antara karyawan dengan manajemen selama ini telah terjalin dengan baik, meskipun penggabungan Dinas baru berjalan tidak lebih dari 4 tahun, jangka waktu yang tergolong singkat untk sebuah daur kehidupan organisasi.

4.2.3.2 Variabel Kepemimpinan

Hasil dari jawaban responden tentang pengaruh kepemimpinan disajikan pada gambar 4.10 di bawah ini.



Gambar 4.10 tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Hasil perhitungan rata-rata pernyataan variabel kepemimpinan dalam kuesioner yang telah disebar ke 88 responden dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.13 tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan

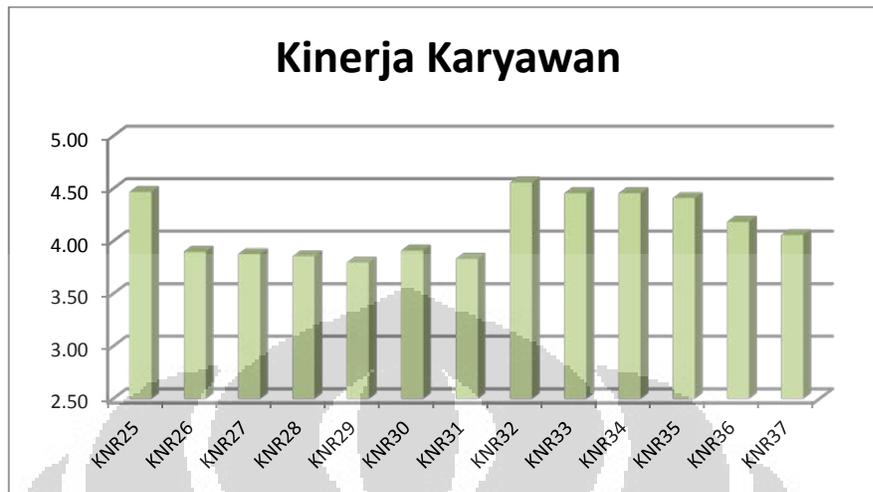
Pernyataan	Skor	N	Rata - rata	Ket
KPP15	344	88	3.91	"Setuju"
KPP16	411	88	4.67	"Sangat Setuju"
KPP17	374	88	4.25	"Sangat Setuju"
KPP18	386	88	4.39	"Sangat Setuju"
KPP19	390	88	4.43	"Sangat Setuju"
KPP20	397	88	4.51	"Sangat Setuju"
KPP21	376	88	4.27	"Sangat Setuju"
KPP22	384	88	4.36	"Sangat Setuju"
KPP23	377	88	4.28	"Sangat Setuju"
KPP24	392	88	4.45	"Sangat Setuju"

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Terdapat 4 indikator yang tercakup didalam indikator kepemimpinan yang kemudian dijabarkan menjadi 10 butir pertanyaan. Skor tertinggi terdapat pada butir pertanyaan KPP 16 yang terkait dengan pengaruh ideal, sedangkan skor terendah terdapat pada butir KPP 15 yang terkait dengan pertimbangan individu hal ini mengarah kepada perhatian pimpinan terhadap kompetensi dan minat yang dimiliki oleh bawahannya.

4.2.3.3 Analisis dan Pembahasan Kinerja Karyawan

Hasil dari jawaban responden tentang kinerja karyawan disajikan pada gambar 4.11 di bawah ini.



Gambar 4.11 Tanggapan Responden Tentang variabel Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil pengolahan kuesioner

Hasil perhitungan rata-rata pernyataan variabel kinerja karyawan dalam kuesioner yang telah disebar ke 88 responden dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini:

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap variabel kinerja karyawan

Pernyataan	Skor	N	Rata - rata	Ket
KNR25	393	88	4.47	"Sangat Setuju"
KNR26	343	88	3.90	"Setuju"
KNR27	341	88	3.88	"Setuju"
KNR28	339	88	3.85	"Setuju"
KNR29	334	88	3.80	"Setuju"
KNR30	344	88	3.91	"Setuju"
KNR31	337	88	3.83	"Setuju"
KNR32	401	88	4.56	"Sangat Setuju"
KNR33	392	88	4.45	"Sangat Setuju"
KNR34	392	88	4.45	"Sangat Setuju"
KNR35	388	88	4.41	"Sangat Setuju"
KNR36	368	88	4.18	"Setuju"
KNR37	357	88	4.06	"Setuju"

Terdapat 7 indikator yang tercakup didalam indikator kinerja yang kemudian dijabarkan menjadi 13 butir pertanyaan. Skor tertinggi terdapat pada butir pertanyaan KNR 32 yang terkait dengan kompetensi, sedangkan skor terendah terdapat pada butir KNR 29 yang terkait dengan alat dan sarana.

4.2.4 Pengujian Hipotesa

Analisa dasar penentuan tingkat antar variable, memberikan pedoman interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

Tabel 4.16 Derajan Koefisien Korelasi

Nilai koefisien korelasi	Derajat koefisien korelasi
0.00 – 0.20	Asosiasi lemah (atau asosiasi rendah dan dianggap tidak ada hubungan (<i>zero relation</i>))
0.21 – 0.40	Asosiasi agak lemah
0.41 – 0.60	Asosiasi moderat atau hubungan relative (<i>relative relation</i>)
0.61 – 0.80	Asosiasi agak kuat
0.81 – 1.00	Asosiasi kuat hingga asosiasi sempurna (<i>perfect relation</i>) dimana nilai variable independen

Sumber : Ulber Silalahi (2010 ; 376)⁴⁹

4.2.4.1 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

1. Korelasi bivariate pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Tabel 4.17 Hasil *correlation* budaya organisasi terhadap kinerja

⁴⁹ Ulber Silalahi, 2010, Metode Penelitian Sosial, Bandung: PT Refika Aditama

Correlations

		BO	Kinerja
BO	Pearson Correlation	1	.612**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	88	88
Kinerja	Pearson Correlation	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	88	88

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

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Probabilitas atau signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja adalah 0.000 , lebih kecil dibandingkan dengan 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Tanda (**) bintang dua pada menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat. Nilai korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja adalah 0.602 menunjukkan bahwa derajat koefisien korelasinya moderat atau hubungan relative (*relative relation*)

2. Regresi Linear

Tabel 4.18 Model Summary Budaya organisasi dengan kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612 ^a	.374	.367	.29912

a. Predictors: (Constant), BO

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Nilai R Square 0.374 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja sebesar 37.4% jumlah presentase yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi tidak dominan masih terdapat faktor lain yang memepengaruhi kinerja selain faktor budaya organiasi.

Tabel 4.19 Anova budaya organisasi dengan kinerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.603	1	4.603	51.444	.000 ^b
	Residual	7.695	86	.089		
	Total	12.298	87			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), BO

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Tabel 4.20 *coeffisients* budaya organisasi dengan kinerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.491	.370		4.034	.000
	BO	.586	.082	.612	7.172	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Analisa yang dilakukan menggunakan uji t dimana :

H_0 = koefisien regresi tidak signifikan

H_1 = budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta

Jika $t_{hitung} > t_{table}$, maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{table}$, maka H_0 diterima

Nilai t_{table} untuk df 87 adalah 1.2913, dilihat dari hasil pengolahan data diatas nilai t_{hitung} adalah 7.142 ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{table}$ sehingga H_0 ditolak yang artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta baru mulai bergabung pada tanggal 1 Januari 2009, penggabungan dua SKPD yang semula berdiri sendiri – sendiri tentunya akan berdampak kepada budaya organisasi yang juga akan membaur diantara karyawan masing – masing organisasi. Perubahan atau penyesuaian dengan budaya yang baru bukanlah sesuatu yang mudah karena setiap karyawan yang sebelumnya telah memiliki budaya yang dianutnya dan dianggap baik dan benar akan lebih sulit untuk merubah cara berpikirnya.

Terdapat indikasi dimana setiap karyawan masih berpangku pada budaya organisasinya yang lama meskipun tidak sampai mengganggu jalannya pekerjaan, namun terlihat dari pengaruh budaya organisasi hanya mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 37,4%. Budaya organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun jika dilihat dari persentasenya masih ada peluang bagi organisasi untuk memaksimalkan fungsi – fungsi dari budaya organisasi untuk dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

Sesuai dengan yang dikatakan oleh Robbins (2011), pada dasarnya terdapat beberapa fungsi dasar dari budaya organisasi, yaitu :

- a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Pembentukan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta melahirkan Visi dan Misi, tujuan, sasaran kerja dan indikator pencapaian kinerja yang baru, hal – hal tersebutlah yang secara tidak langsung akan membentuk budaya organisasi yang baru. Jika masih ada anggota organisasi yang tetap berpangku pada budaya organisasi yang lama, pencapaian tujuan dari pembentukan ini pun akan terhambat.

- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi setiap karyawan, pemahaman terhadap unsur – unsur dari budaya organisasi merupakan suatu yang utama untuk memunculkan identitas organisasi pada setiap karyawan maupun anggota organisasi lainnya.
- c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang tidak hanya sekedar kepentingan individu karyawan semata. Semakin cepat proses yang dijalani oleh para karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta untuk membaaur dan menyesuaikan diri dengan pola budaya organisasi yang baru secara otomatis juga akan meningkatkan rasa integritas dan komitmen yang dimiliki oleh para anggota organisasi.
- d) Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial karena dapat menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang sesuai apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan.

Bila setiap fungsi – fungsi dari budaya organisasi tersebut dapat dimaksimalkan dengan baik oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta, maka seharusnya proses pembauran budaya organisasi diantara setiap bagian menjadi lebih mudah sehingga pada akhirnya dapat mendukung usaha setiap karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya .

Penyatuan organisasi yang mengakibatkan timbulnya perubahan budaya organisasi memang tidak selamanya dapat berjalan mulus dan sesuai dengan perencanaan dan target – target yang telah ditetapkan. Terlebih lagi perubahan yang terjadi bukan merupakan dorongan dari dalam organisasi, melainkan hasil dari sebuah kebijakan yang dibuat. Terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dari proses pembauran budaya organisasi, diantaranya yaitu :

- Adanya rasa nyaman terhadap budaya yang selama ini dianut, sehingga sering kali timbul keberatan – keberatan dari anggota organisasi untuk melakukan perubahan.
- Manajemen organisasi memiliki rasa takut kehilangan kontrol atas karyawan, dimana budaya organisasi mempertukarkan produktivitas dengan budaya.
- Terdapat banyak budaya kerja yang kuat dan keras namun karyawan tetap beranggapan bahwa itu merupakan hal yang sederhana.

Visi dan misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta yang mengarah pada pencapaian yang bertaraf internasional menjadi salah satu indikator bagi pencapaian kinerja karyawan – karyawannya. Namun hal ini tidak dapat semata – mata berubah dan berubah haluan dengan sendirinya. Visi dan misi merupakan salah satu bagian dari unsur budaya organisasi, perlu adanya sosialisasi dan media komunikasi guna menyampaikan dan memastikan bahwa setiap karyawan dan anggota organisasi memahami visi dan misi yang mereka emban.

4.2.4.2 Analisa Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

a) korelasi bivariat kepemimpinan terhadap kinerja

table 4.21 Hasil *correlation* kepemimpinan terhadap kinerja

		Kinerja	Kepemimpinan
Kinerja	Pearson Correlation	1	.508**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	88	88
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	88	88

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

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Probabilitas atau signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah 0.000 , lebih kecil dibandingkan dengan 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Tanda (**) bintang dua pada menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat. Nilai korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja adalah 0.508 dimana berarti derajat koefisien korelasi nya moderat atau hubungan relative (*relative relation*).

b) Regresi linear kepemimpinan terhadap kinerja

Tabel 4.22 Summary Kepemimpinan dengan kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.508 ^a	.258	.250	.32567

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Nilai R Square menunjukkan angka 0.258 bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja sebesar 25.8% jumlah presentase yang tidak terlalu besar menunjukkan bahwa masih banyak terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja selain faktor kepemimpinan.

Tabel 4.23 Anova kepemimpinan dengan kinerja

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.176	1	3.176	29.949	.000 ^b
	Residual	9.121	86	.106		
	Total	12.298	87			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Tabel 4.24 *coeffisients* kepemimpinan dengan kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.546	5.403		4.173	.000
	Kepemimpinan	.719	.124	.505	5.788	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Analisa yang dilakukan menggunakan uji t dimana :

H_0 = koefisien regresi tidak signifikan

H_2 = kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Jika $t_{hitung} > t_{table}$, maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{table}$, maka H_0 diterima

Nilai t_{table} untuk df 87 adalah 1.2913 dilihat dari hasil pengolahan data diatas nilai t_{hitung} adalah 5.788 . ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{table}$ sehingga H_0 yang

artinya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Jika setiap fungsi kepemimpinan ini dapat dimaksimalkan dapat memberikan pengaruh kepada hasil kinerja para bawahan. Dalam menjalankan fungsinya terdapat beberapa hal pendukung yang harus dimiliki oleh para pimpinan. Kemampuan untuk memimpin tidak semata – mata timbul dengan sendirinya. Yang pertama yaitu, keahlian dan pengetahuan, keahlian dan pengetahuan ini mencakup latar belakang pendidikan yang dimiliki apakah sudah sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Untuk Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta, pimpinan dituntut tidak hanya memiliki kemampuan manajerial namun juga paling tidak pengetahuan mengenai kesenian dan kebudayaan. Karna yang perlu para pimpinan bina tidaklah hanya para bawahan saja, termasuk di dalamnya para seniman dan pelaku kebudayaan yang berada di bawah naungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Yang kedua adalah, jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugasnya. Tiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda dan menuntut cara – cara pencapaian tujuan yang berbeda pula. Olehkarena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sikap kepemimpinan yang berbeda. Dalam ruang lingkup Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta meskipun merupakan organisasi publik, namun berhubungan langsung dengan lingkungan bisnis.

Yang terakhir adalah sifat – sifat kepribadian pimpinan dan bawahannya, secara psikologis setiap individu memiliki watak dan kepribadian yang berbeda – beda. Ada yang bersikap keras dan tegas namun ada juga yang lemah dan kurang berani. Perbedaan dari sifat dan kepribadian inilah yang akan membentuk model kepemimpinan seseorang. Walaupun memiliki latar belakang yang sama bila sifat dan kepribadian nya berbeda maka model kepemimpinannya juga akan berbeda.

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah unsur – unsur dari kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh para pimpinan di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Jika dilihat dari analisa kualitatif yang dilakukan pada setiap indikator dari variabel kepemimpinan transformasional, indikator yang paling rendah terkait dengan indikator pertimbangan individu (*individualized consideration*), hal ini berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam membaca kompetensi dan minat yang dimiliki oleh bawahannya. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam pencapaian kinerja. Mendelegasikan suatu pekerjaan kepada seseorang yang memang memiliki kompetensi dan minat di bidang pekerjaan tersebut dapat memancing karyawan tersebut untuk menggali kemampuannya terbaiknya. Walaupun kompetensi bukanlah satu – satunya hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, namun, hasil yang diperoleh juga akan jauh lebih baik jika dikerjakan oleh seseorang yang memang memiliki kompetensi dalam bidang pekerjaan itu.

Sedangkan, indikator yang paling memperoleh skor paling tinggi adalah pengaruh ideal (*idealized influence*). Indikator ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari sekedar niat dan kemampuan yang mereka pikir mereka miliki. Apa yang dilakukan oleh pemimpinnya menjadi contoh dan teladan bagi para bawahannya. Untuk menuntut totalitas dari para bawahan untuk dapat bekerja sevara maksimal untuk menunjang peningkatan kinerja yang maksimal pula, pimpinan pun harus menunjukkan sikap, pemikiran dan pola kerja yang sama, karena dengan adanya anggapan pimpinan sebagai “contoh” tanpa harus berbicara banyakpun bawahan akan mencontoh dari apa yang dilakukan oleh pemimpinnya.

4.2.4.3 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan

a) Korelasi bivariat budaya organisasi terhadap kepemimpinan

Tabel 4.25 Hasil *correlations* antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

		BO	Kepemimpinan
BO	Pearson Correlation	1	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	88	88
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	88	88

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

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Probabilitas atau signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan adalah 0.000, lebih kecil dibandingkan dengan 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja. Tanda (**), bintang dua pada menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat. Nilai korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja adalah 0.800 dimana berarti derajat koefisien korelasi agak kuat.

b) Regresi linear budaya organisasi terhadap kepemimpinan

Table 4.26 model summary budaya organisasi terhadap kepemimpinan

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.640	.636	.19925

a. Predictors: (Constant), BO

b. Dependent Variable: Kepemimpinan

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Nilai R Square menunjukkan angka 0.640 bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja sebesar 64.0% hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan selain faktor budaya organisasi.

Tabel 4.27 Hasil *Coefficients* Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.065	1	6.065	152.769	.000 ^b
	Residual	3.414	86	.040		
	Total	9.479	87			

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

b. Predictors: (Constant), BO

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Tabel 4.28 Hasil *Coefficients* Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.322	.246		5.368	.000
	BO	.673	.054	.800	12.360	.000

a. Dependent Variable: Kepemimpinan

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Analisa yang dilakukan menggunakan uji t dimana :

H_0 = koefisien regresi tidak signifikan

H_3 = budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.

Jika $t_{hitung} > t_{table}$, maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{table}$, maka H_0 diterima

Nilai t_{table} untuk df 87 adalah 1.2913 dilihat dari hasil pengolahan data diatas nilai t_{hitung} adalah 12.360 ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{table}$ sehingga H_0 ditolak yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.

Dilihat dari presentase pengaruh antara budaya organisasi dan kepemimpinan yang mencapai 64% maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dominan mempengaruhi kepemimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh Schein (1991) bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kepemimpinan layaknya dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama. Hal ini terlihat dari tingkat presentase pengaruh yang sama walaupun dengan signifikan yang berbeda antara pengaruh budaya organisasi dengan kepemimpinan jika budaya organisasi dijadikan variabel *dependent* dan kepemimpinan sebagai variabel *independent* maupun sebaliknya.

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta merupakan organisasi publik yang sebagian besar anggotanya berkembang dan membangun karir mereka sejak awal di lingkungan Pemerintahan Daerah. Selaras dengan yang diungkapkan oleh Greiner (1972) dimana “suatu organisasi tumbuh atas dasar petunjuk dari seorang pimpinan yang telah disepakati oleh organisasi tersebut”, penggabungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan juga merupakan hasil dari kebijakan yang dibuat oleh pimpinan Pemerintah Daerah DKI Jakarta. Penggabungan dua dinas ini membuat organisasi mengulang kembali fase pertumbuhannya , jika dilihat dari jangka waktu pembentukannya Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta masih tergolong baru karna baru berumur \pm 3 tahun sejak resmi bergabung pada 1 Januari 2009. Namun,

anggota – anggota yang berada di dalamnya merupakan individu – individu yang memang sudah bergabung dengan kedua dinas tersebut dalam jangka waktu yang relatif lebih lama.

Pimpinan – pimpinan di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta merupakan pimpinan – pimpinan yang bisa dikatakan, diciptakan oleh budaya organisasi yang terbentuk di Dinas Pariwisata maupun Dinas Kebudayaan dan Permuseuman sebelum bergabung menjadi satu. Ketika terjadi sebuah penggabungan organisasi yang menciptakan organisasi baru dengan budaya yang baru pula, para pimpinan yang sudah terbentuk dari budaya organisasi yang lama dituntut untuk dapat menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang baru.

Persentase hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan yang cukup tinggi ini selayaknya dapat dimanfaatkan dengan baik oleh organisasi untuk menunjang peningkatan masing – masing faktor. Dalam hal pembauran masing – masing budaya untuk membentuk suatu budaya yang baru, diperlukan peranan pimpinan untuk membimbing dan mengarahkan apa yang upaya – upaya yang harus dilakukan oleh para bawahan. Jika melihat kembali kepada indikator yang paling tinggi dari kepemimpinan adalah pengaruh ideal yang dimilikinya, selayaknya pimpinan dapat menjadi contoh dan teladan dalam bagaimana menyesuaikan diri dan merubah pola pikir agar menjadi sesuai dengan budaya organisasi dan tujuan – tujuan dari organisasi yang baru.

4.2.4.4 Analisa Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Tabel 4.29 *Correlation* budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja

		Kinerja	Kepemimpinan	BO
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.508	.612
	Kepemimpinan	.508	1.000	.800
	BO	.612	.800	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000
	BO	.000	.000	.
N	Kinerja	88	88	88
	Kepemimpinan	88	88	88
	BO	88	88	88

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Tabel 4.30 *Model Summary* Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.375	.361	.30064

a. Predictors: (Constant), BO, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Angka R yang menunjukkan angka 0.613 menunjukkan angka korelasi yang agak kuat dan R lebih besar dari 0.5 antara budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Pada tabel diatas angka R square adalah 0.375 dimana berarti budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama – sama mempengaruhi kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan kebudayaan DKI Jakarta sebesar 37.5%.

Tabel 4.31 *Anova* Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.615	2	2.308	25.530	.000 ^b
Residual	7.683	85	.090		
Total	12.298	87			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), BO, Kepemimpinan

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Tabel 4.32 *coefficients* Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.412	.429		3.290	.001
	Kepemimpinan	.060	.163	.052	.367	.715
	BO	.546	.137	.570	3.990	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Pengolahan data menggunakan SPSS V.20

Berdasarkan model diatas dapat diketahui bahwa persamaan regresinya adalah pada model $Y = 1.412 + 0.564 X_1 + 0.060 X_2$

Untuk mengetahui koefisien regresi signifikan atau tidak maka dilakukan uji t dengan ketentuan sebagai berikut :

H_0 = tidak terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H_4 = budaya organisasi dan kepemimpinan bersama – sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Nilai t_{table} untuk df 85 adalah 1.2915 dilihat dari hasil pengolahan data diatas nilai t_{hitung} adalah 3.290 ini berarti bahwa $t_{hitung} > t_{table}$ sehingga H_0 ditolak yang artinya budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

Jika diruntun dari perhitungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersamaan terhadap kinerja organisasi, yang memiliki pengaruh paling besar adalah pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan yaitu sebesar 64%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan masih lemah. Sedangkan diantara budaya organisasi dan kepemimpinan, yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan adalah unsur budaya organisasi. Keadaan ini menimbulkan pemikiran untuk memanfaatkan pengaruh yang dimiliki oleh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi untuk dapat meningkatkan kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan merupakan pengaruh yang paling rendah. Ketika kepemimpinan dilihat dari sudut pandang yang lebih luas dimana terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, termasuk didalamnya melibatkan bawahan dan lingkungan sekitar sehingga tidak hanya tertutup pada kemampuan dan kompetensi individu yang dimiliki oleh seorang pimpinan, maka budaya organisasi dapat berperan sebagai variabel antara untuk kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Indikator yang menjadi memiliki keterkaitan paling tinggi adalah kepercayaan dengan rekan sekerja dan integritas, kedua hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya terjalin hubungan yang baik diantara para anggota organisasi. Hanya saja penggabungan kedua Dinas menuntut kepada para anggotanya untuk dapat beradaptasi kembali dengan segala perubahan dan perkembangan yang ada.
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Indikator kepemimpinan yang memiliki keterkaitan paling tinggi adalah pengaruh ideal, hal ini menunjukkan bahwa tindakan dan contoh yang ditunjukkan oleh para pimpinan kepada bawahannya memiliki dampak kepada kinerja para bawahan secara keseluruhan. Bagaimana pimpinan bertindak akan dijadikan contoh dan panutan bagi para bawahannya.
3. Diantara variabel independent yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Bahkan jika dibandingkan dengan masing – masing pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent nya dalam hal ini kinerja

karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta, hubungan antara budaya organisasi dengan kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih tinggi.

4. Budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Keadaan ini menunjukkan bahwa jika terdapat perbaikan pada budaya organisasi dan kepemimpinan pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta, maka kinerjanya pun akan ikut meningkat selaras dengan peningkatan yang ada pada kedua variabel tersebut. Melihat tingginya pengaruh antara budaya organisasi dan kepemimpinan, menimbulkan pemikiran untuk memanfaatkan pengaruh yang dimiliki budaya organisasi untuk dapat meningkatkan kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Seperti yang telah dipaparkan pada kesimpulan penelitian ini bahwa apabila indikator – indikator dalam budaya organisasi dan kepemimpinan ditingkatkan maka akan berpengaruh positif kepada kinerja karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta. Peran pimpinan disini sangatlah dibutuhkan. Selain karena peran kepemimpinan yang masih rendah terhadap kinerja karyawan, jika dilihat pengaruhnya dengan variabel budaya organisasi indikator kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya organisasi dengan cukup signifikan. Langkah – langkah yang dapat dilakukan adalah :

- a. Meningkatkan peranan dari pada pemimpin dengan cara pemberian perhatian dan umpan balik kepada setiap hasil kerja yang baik. Tidak harus berupa insentif, namun bentuk apresiasi perhatian secara personal dan evaluasi mengenai hasil

pekerjaan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas – tugas nya.

- b. Penggabungan dua organisasi bukanlah hal yang mudah, terlebih lagi adanya perbedaan pola kerja antara karyawan Dinas Pariwisata dengan karyawan Dinas Kebudayaan dan Permuseuman. Dengan demikian harus ada pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi seluruh karyawan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.
- c. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta diharapkan dapat menginterpretasikan seluruh undang-undang maupun kebijakan dari pemerintah dengan objektif dan fleksibel. Sehingga ketika terjadi pergantian kepemimpinan maupun perubahan kebijakan, seluruh karyawan dapat bersikap adaptif, dan tidak menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

Buku :

- Amstron, Michael. *Performance Management* (Penerjemah: Tony Setiawan), Yogyakarta: Tugu. 2004.
- Amstron Michael. Angela Baron *Performance Management*, London: Institute of Personnel and Development. 1998.
- Bacal, Robert. *Performance Management*, New York, McGraw-Hill Companies, Inc. 1999.
- Cartwright, Jeff. *Cultural Transformation*. London, Pearson Education Limited. 1999.
- Furtwengler, Dale. *Penuntunan Sepuluh Menit Penilaian Kinerja : Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Sepuluh Menit*, Yogyakarta: Andi. 2002.
- Fuad, Mas'ud. *Survai diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2004
- Gary Yulk. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Penerjah ; Budi Supriyanto, Jakarta, PT Indeks. 2001.
- Hersey, Paul, Kenneth H Blanchard dan Dewey E Johnson. *Management of Organizational Behavior* (Seventh Edition), New Jersey: Prentice Hall. 1996.
- Husaini, Usman, Purnomo Setiady Akbar. *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung: Bumi Aksara,.2008.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behavior, Institution and Organization Across Nations* Second Edition. Tousand Oak, London New Dehli, Sage Publication. 2001.
- Mangkunegara, A.A Anwar P., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2001
- Malhotra. *Riset Penelitian*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2005.
- Ndraha, Tanziduhu. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta, PT Rieka Cipta. 2005.
- Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi ke Sembilan. 2003. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behavior*. New Jersey : Prentice Hall International Inc, 2001.

- Rakhmat, Jalaludin. *Metode Penelitian Komunikasi*, Bandung: Remaja Resdakarya, 2005.
- Sanusi, Achmad, M.Sobry. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif*, Bandung, Prospect. 2009.
- Sekaran, U. *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1 (Edisi Keempat)*, Jakarta: Salemba Empat. 2006.
- Silalahi, Ulber. *Metode Penelitian Sosial (Cetakan Kedua)*, Bandung: PT Refika Aditama. 2010.

Supangat, Andi. *Statistika: Dalam Kajian Deskriptif, Inferensial dan Nonparametrik*, Jakarta: Kencana.2007.

Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persana

Wibowo. *Budaya Organisasi*. Jakarta, PT Raja Grafindo Persada. 2010.

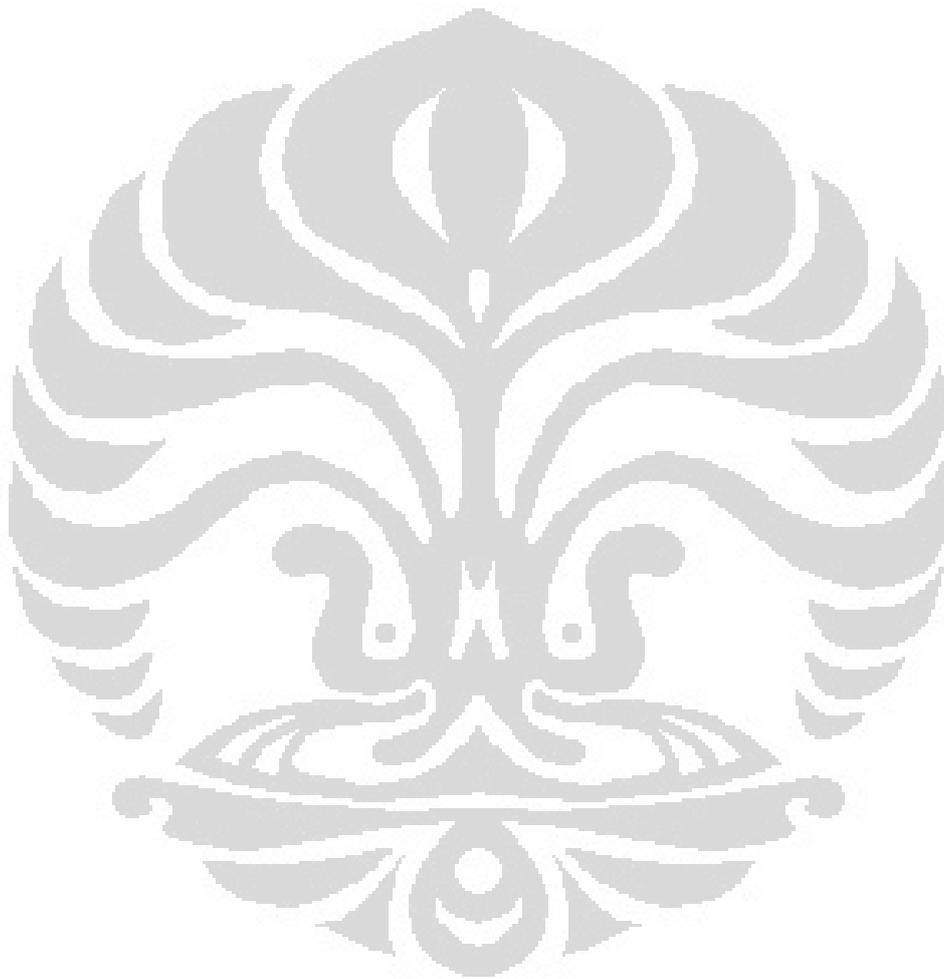
Jurnal :

- Athena Xenikou and Maria Simosi, 2006, *Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*, *Journal of Managerial Psychology* Vol.21 No.6, 2006, Hlm. 566-579
- Dr. Alexi Matveev. Dr. Elena Lvina, 2007, *effective transformational leadership across cultures: the role of cross-cultural communication competence*, WCA 2007, Conference, Brisbane, July 2007
- Geert Hofstede, Michael Harris Bond, Luk Chung-leung, 1993, *Individual Perception of Organizational Cultures : A Methodological Treatise on Level of Analysis*, *Organization Studies*, 14/4: 483-503
- Nur Fadjrih Asyik, 2006, *Peranan Transformational Leadership untuk Mengurangi Konflik dalam Hubungan Keagenan*, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.11 No.2, Agustus 2006: 147-163
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*, *Int. J. of Human Resource Management* 11:4 August 2000, 766-788

Internet :

- Kunjungan Turis Asing ke Indonesia Meningkat. www.tribunnews.com. 3 Juli 2012

Siaran Pers: Renstra Kemenparekraf Fokus Pada Peningkatan Daya Saing
Kepariwisataan dan Nilai Tambah Ekonomi Kreatif ,
<http://www.budpar.go.id/budpar/asp/detil.asp?c=16&id=1102>. Juli 2012



II		Kuesioner				
No	Pernyataan	Tanggapan				
		STS	TS	N	S	SS
Budaya Organiasasi						
1	Dinas Kebudayaan & Pariwisata DKI Jakarta sudah menunjukkan keunggulan diantara organiasai sejenis lainnya.					
2	Setiap karyawan baru maupun lama diijinkan untuk menggunakan metode pekerjaannya sendiri.					
3	Setiap karyawan mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan.					
4	Pengambilan keputusan disentralisasikan kepada pimpinan					
5	Setiap karyawan bersikap terbuka kepada karyawan yang lain.					
6	Setiap karyawan bersikap optimis terhadap jenjang karir yang ada di Dinas Pariwisata & Kebudayaan DKI Jakarta.					
7	Setiap karyawan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari pada yang ditargetkan.					
8	AKtivitas organisasi dan rapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.					
9	Segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan selalu dibicarakan dengan serius.					
10	Setiap bagian memiliki aturan-aturan tersendiri.					
11	Diantara karyawan masih terdapat kesulitan bergaul dengan karyawan lainnya.					
12	Terdapat kesetiaan antara karyawan dengan manajemen.					
13	Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya saat ini.					
14	Karyawan merasa bangga dan dihargai menjadi bagian dari Dinas Pariwisata & Kebudayaan DKI Jakarta.					
Kepemimpinan						
15	Pimpinan memberikan apresiasi dan mengakui karyawan yang bekerja dengan baik.					

16	Pemimpin memiliki visi yang memacu semangat bekerja para karyawan.					
17	Pimpinan membuat setiap karyawan mampu berfikir dengan sudut pandang yang baru mengenai permasalahan yang biasa terjadi.					
18	Setiap karyawan merasa nyaman pada saat berkomunikasi dengan pimpinannya.					
19	Pimpinan mampu membuat karyawan melihat suatu masalah sebagai kesempatan untuk belajar.					
20	Pimpinan selalu memberikan dorongan kepada karyawan untuk maju dan berprestasi.					
21	Pimpinan terbuka terhadap ide-ide dan gagasan yang diberikan oleh karyawan.					
22	Para pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan yang sedang mengalami kesulitan.					
23	Dinas Pariwisata & Kebudayaan DKI Jakarta memberikan kesempatan kepada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan.					
24	Pemimpin meneruskan kepada karyawan mengenai informasi-informasi dan perkembangan yang diperoleh dari luar kantor.					
Kinerja Karyawan						
25	Setiap karyawan memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya.					
26	Tujuan pencapaian dari setiap bagian sudah selaras dengan tujuan umum dari Dinas Kebudayaan & Pariwisata DKI Jakarta.					
27	Terdapat evaluasi untuk setiap pekerjaan yang telah diselesaikan.					
28	Setiap karyawan bersedia menerima masukan baik dari pimpinan maupun rekan kerja yang lain.					
29	Terdapat sarana dan prasarana yang memadai untuk					

	membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
30	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk memanfaatkan sarana pendukung yang dimiliki Dinas Pariwisata & Kebudayaan DKI Jakarta.					
31	Pimpinan dan manajemen memenuhi kebutuhan alat/sarana pendukung untuk pekerjaan-pekerjaan yang spesifik.					
32	Di Dinas Kebudayaan & Pariwisata DKI Jakarta terdapat persyaratan kompetensi yang harus dimiliki karyawan untuk setiap posisi.					
33	Setiap karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.					
34	Lingkungan bekerja sudah bisa memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.					
35	Karyawan semakin termotivasi karena mendapatkan apresiasi terhadap setiap pekerjaan yang diselesaikan secara baik.					
36	Setiap karyawan memiliki peluang karir yang sama.					
37	Setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk menunjukkan prestasi kerjanya.					

- Terima Kasih -

Frequencies

Notes	
Output Created	07-JUL-2012 07:03:46
Comments	
Input	Active Dataset DataSet0 Filter <none> Weight <none> Split File <none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File 88 Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing. Cases Used Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=JenisKelamin Usia MasaKerja Pendidikan /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time 00:00:01.08 Elapsed Time 00:00:01.10

		Statistics			
		JenisKelamin	Usia	MasaKerja	Pendidikan
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.51	3.9886	3.1705	2.5114
Median		2.00	4.0000	4.0000	3.0000
Minimum		1	1.00	1.00	1.00
Maximum		2	6.00	4.00	4.00

Frequency Table

JenisKelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki - Laki	43	48.9	48.9	48.9
Valid Perempuan	45	51.1	51.1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 25 Tahun	1	1.1	1.1	1.1
26 - 30 Tahun	11	12.5	12.5	13.6
31 - 35 Tahun	21	23.9	23.9	37.5
Valid 36 - 40 Tahun	21	23.9	23.9	61.4
41 - 45 Tahun	23	26.1	26.1	87.5
> 45 Tahun	11	12.5	12.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

MasaKerja

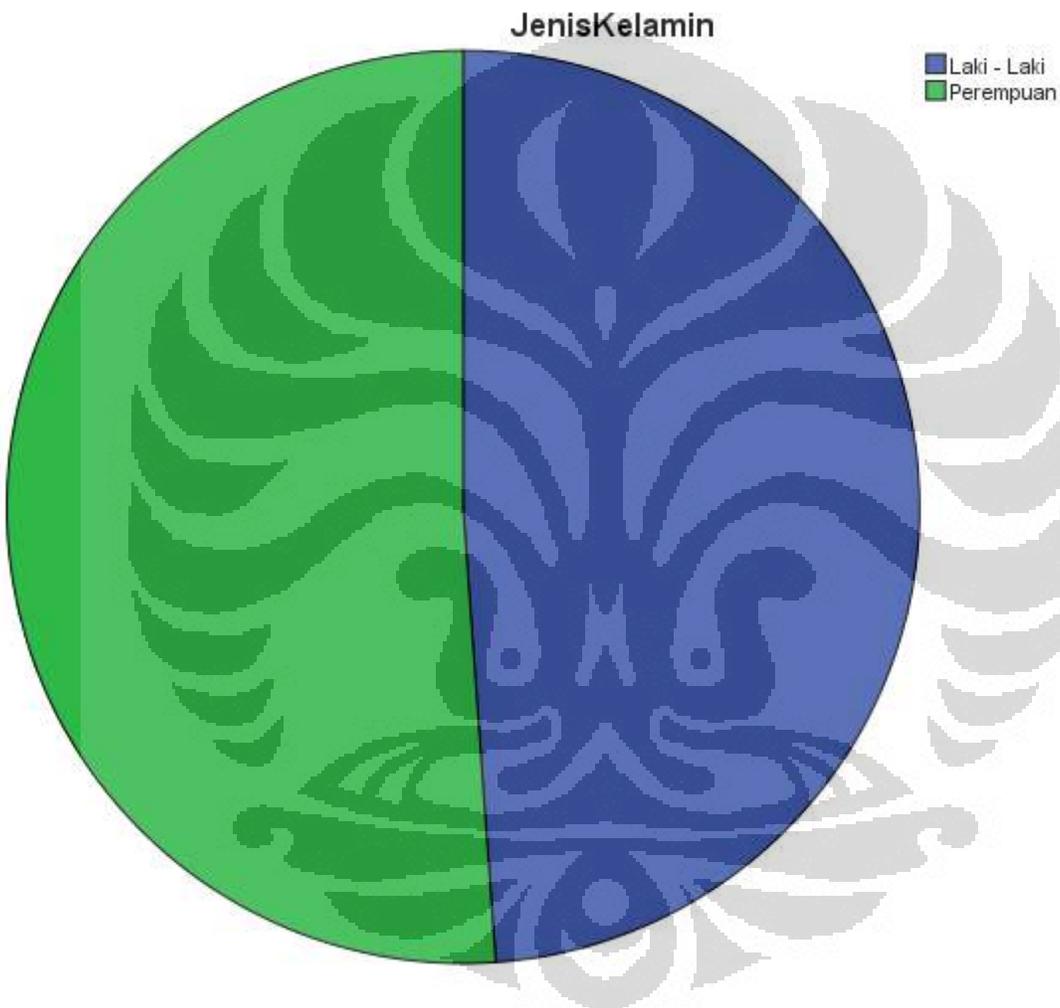
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5 Tahun	7	8.0	8.0	8.0
6 - 10 Tahun	16	18.2	18.2	26.1
Valid 11 - 15 Tahun	20	22.7	22.7	48.9
> 15 Tahun	45	51.1	51.1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

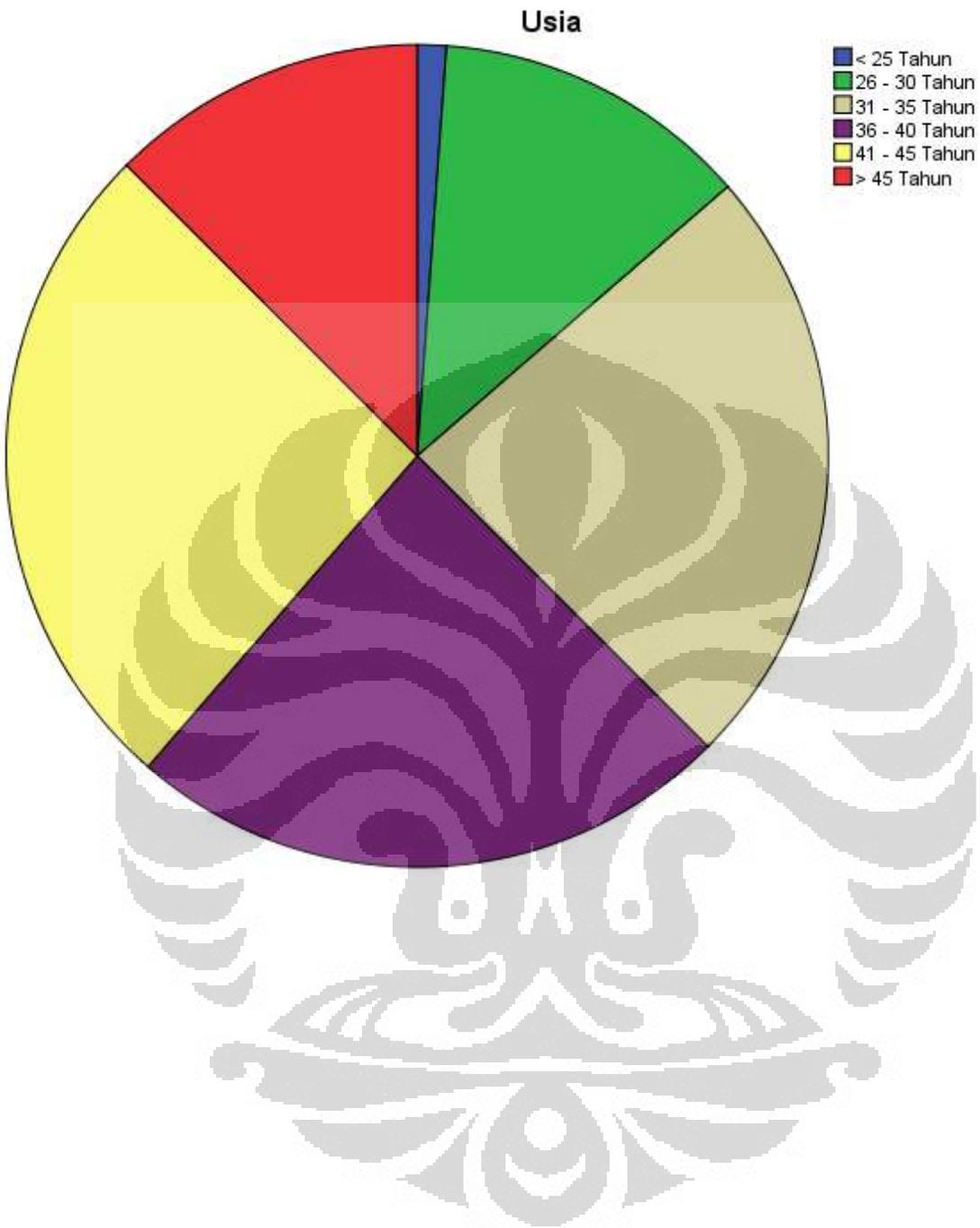
Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SLTA / Sederajat	18	20.5	20.5	20.5
Valid D3	18	20.5	20.5	40.9
S1	41	46.6	46.6	87.5

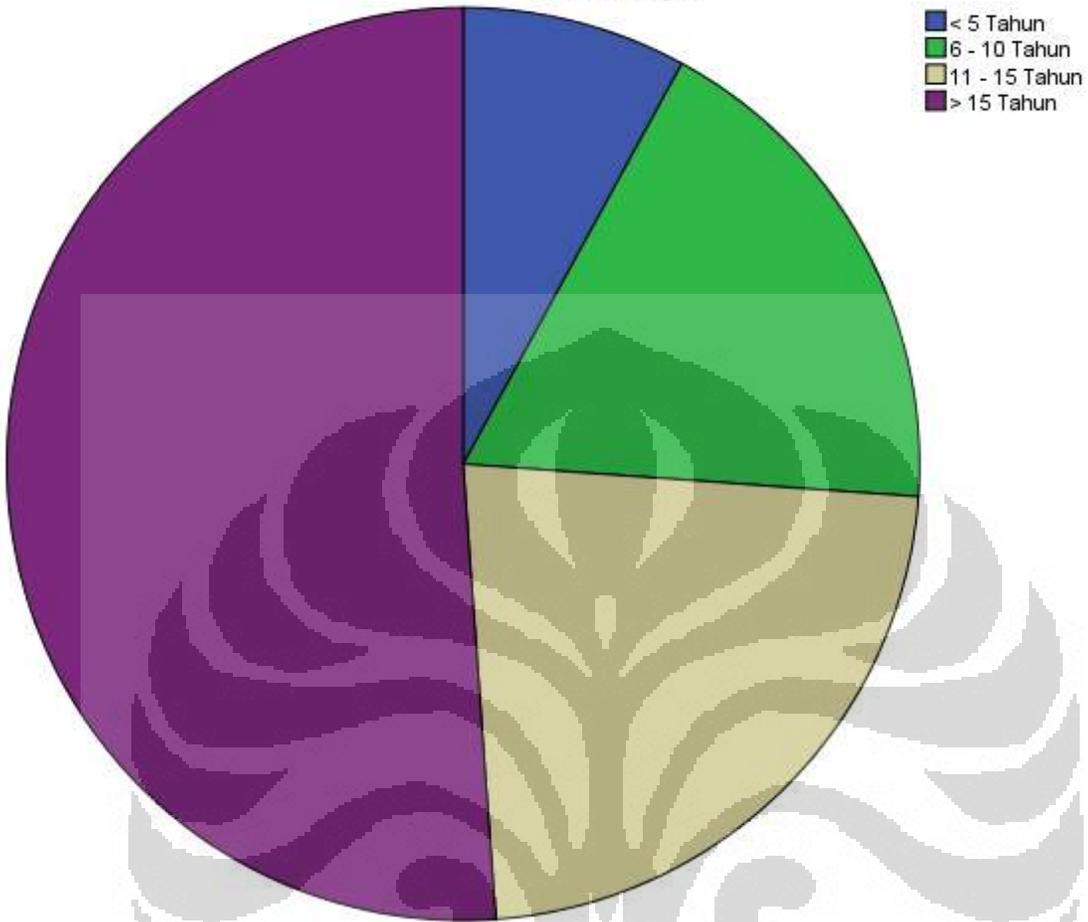
S2	11	12.5	12.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

Pie Chart

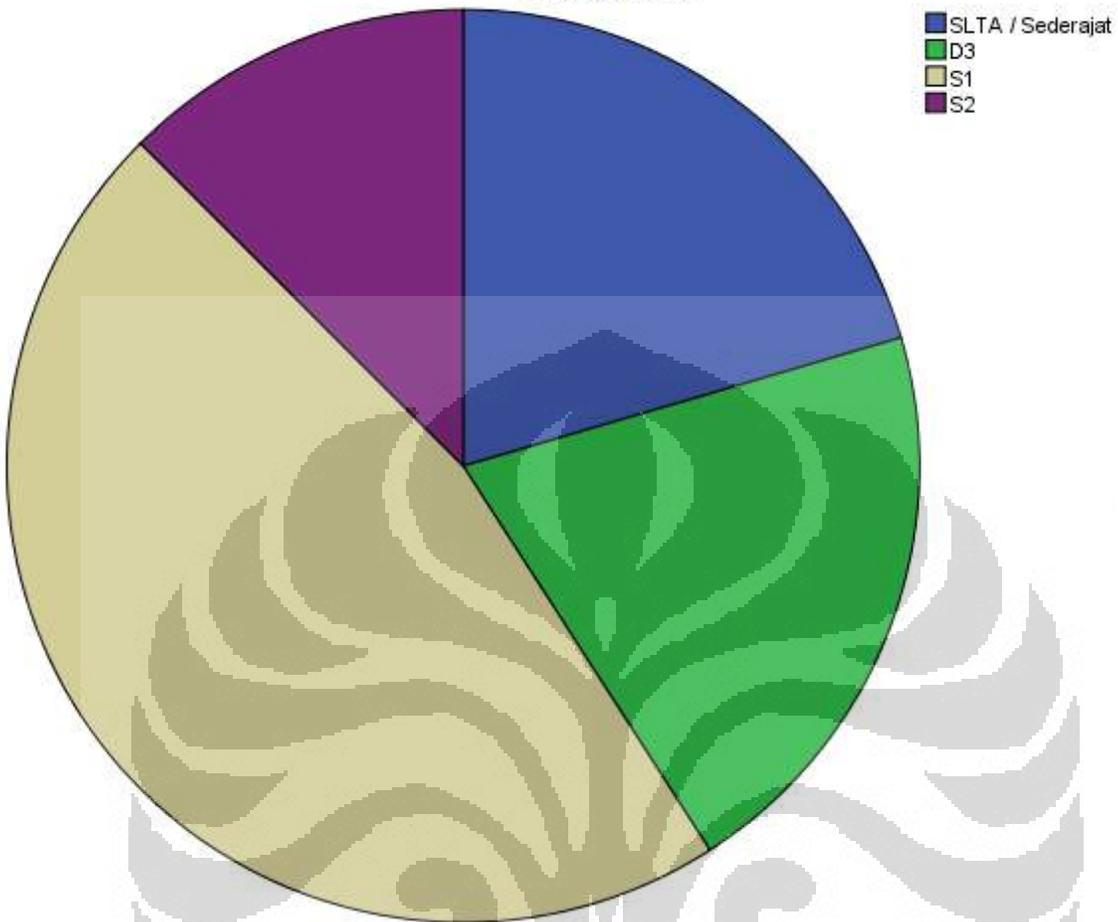




MasaKerja



Pendidikan



Correlations

Notes

Output Created		07-JUL-2012 07:11:01
Comments		
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	88

	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=BO Kinerja /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.20

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO	4.5075	.39254	88
Kinerja	4.1325	.37597	88

Correlations

		BO	Kinerja
BO	Pearson Correlation	1	.612**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	88	88
Kinerja	Pearson Correlation	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	88	88

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

Regression

Notes

Output Created		07-JUL-2012 07:13:29
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	88
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV
		CORR SIG N
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R
		ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT Kinerja
		/METHOD=ENTER BO
Resources		/SCATTERPLOT=(Kinerja
		*ADJPRED)
		/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID)
		NORMPROB(ZRESID)
	/SAVE PRED.	
	Processor Time	00:00:00.98
	Elapsed Time	00:00:01.58
	Memory Required	1380 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	912 bytes
Variables Created or Modified	PRE_1	Unstandardized Predicted Value

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
--	------	----------------	---

Kinerja	4.1325	.37597	88
BO	4.5075	.39254	88

Correlations

		Kinerja	BO
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.612
	BO	.612	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja		.000
	BO	.000	
N	Kinerja	88	88
	BO	88	88

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612 ^a	.374	.367	.29912

a. Predictors: (Constant), BO

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.603	1	4.603	51.444	.000 ^b
	Residual	7.695	86	.089		
	Total	12.298	87			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), BO

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.491	.370		4.034	.000
BO	.586	.082	.612	7.172	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.6242	4.3801	4.1325	.23002	88
Std. Predicted Value	-2.210	1.076	.000	1.000	88
Standard Error of Predicted Value	.032	.078	.044	.011	88
Adjusted Predicted Value	3.6361	4.3935	4.1325	.22970	88
Residual	-.97811	.45495	.00000	.29740	88
Std. Residual	-3.270	1.521	.000	.994	88
Stud. Residual	-3.289	1.532	.000	1.003	88
Deleted Residual	-.98935	.46183	-.00002	.30240	88
Stud. Deleted Residual	-3.497	1.545	-.010	1.035	88
Mahal. Distance	.000	4.884	.989	1.188	88
Cook's Distance	.000	.062	.008	.014	88
Centered Leverage Value	.000	.056	.011	.014	88

a. Dependent Variable: Kinerja

Correlations

Notes

Output Created		07-JUL-2012 07:15:16
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	88
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Kinerja Kepemimpinan /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.08
	Elapsed Time	00:00:00.09

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4.1325	.37597	88
Kepemimpinan	4.3534	.33008	88

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan
Kinerja	Pearson Correlation	1	.508**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	88	88
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	88	88

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

Regression

Notes

Output Created		07-JUL-2012 07:15:45
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	88
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV
		CORR SIG N
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R
		ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT Kinerja
		/METHOD=ENTER Kepemimpinan
Resources		/SCATTERPLOT=(Kinerja
		*,ADJPRED)
		/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID)
		NORMPROB(ZRESID)
	/SAVE PRED.	
	Processor Time	00:00:00.81
	Elapsed Time	00:00:00.85
	Memory Required	1396 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	912 bytes
Variables Created or Modified	PRE_2	Unstandardized Predicted Value

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4.1325	.37597	88
Kepemimpinan	4.3534	.33008	88

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.508
	Kepemimpinan	.508	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000
	Kepemimpinan	.000	.
N	Kinerja	88	88
	Kepemimpinan	88	88

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.508 ^a	.258	.250	.32567

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.176	1	3.176	29.949	.000 ^b
	Residual	9.121	86	.106		

Total	12.298	87		
-------	--------	----	--	--

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1.612	.462	3.491	.001
	Kepemimpinan	.579	.106	.508	.508

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.6964	4.4489	4.1325	.19108	88
Std. Predicted Value	-2.282	1.656	.000	1.000	88
Standard Error of Predicted Value	.035	.087	.048	.011	88
Adjusted Predicted Value	3.6907	4.4757	4.1338	.19213	88
Residual	-.77792	.47420	.00000	.32379	88
Std. Residual	-2.389	1.456	.000	.994	88
Stud. Residual	-2.419	1.469	-.002	1.005	88
Deleted Residual	-.79749	.48296	-.00128	.33115	88
Stud. Deleted Residual	-2.491	1.480	-.007	1.017	88
Mahal. Distance	.020	5.210	.989	.986	88
Cook's Distance	.000	.079	.011	.019	88
Centered Leverage Value	.000	.060	.011	.011	88

a. Dependent Variable: Kinerja

Regression

Notes

Output Created	07-JUL-2012 07:16:29
Comments	

Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	88
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Kinerja /METHOD=ENTER Kepemimpinan BO /SCATTERPLOT=(Kinerja *ADJPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE PRED.
	Processor Time	00:00:00.99
	Elapsed Time	00:00:00.95
	Memory Required	1684 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	904 bytes
	Variables Created or Modified	PRE 3 Unstandardized Predicted Value

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	4.1325	.37597	88
Kepemimpinan	4.3534	.33008	88

BO	4.5075	.39254	88
----	--------	--------	----

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan	BO
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.508	.612
	Kepemimpinan	.508	1.000	.800
	BO	.612	.800	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000
	BO	.000	.000	.
N	Kinerja	88	88	88
	Kepemimpinan	88	88	88
	BO	88	88	88

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	.375	.361	.30064

a. Predictors: (Constant), BO, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.615	2	2.308	25.530	.000 ^b
	Residual	7.683	85	.090		
	Total	12.298	87			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), BO, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.412	.429		3.290	.001
	Kepemimpinan	.060	.163	.052	.367	.715
	BO	.546	.137	.570	3.990	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.6379	4.3957	4.1325	.23032	88
Std. Predicted Value	-2.147	1.143	.000	1.000	88
Standard Error of Predicted Value	.033	.090	.054	.014	88
Adjusted Predicted Value	3.6430	4.4214	4.1347	.22992	88
Residual	-.95732	.46134	.00000	.29717	88
Std. Residual	-3.184	1.535	.000	.988	88
Stud. Residual	-3.262	1.549	-.004	1.008	88
Deleted Residual	-1.00445	.46992	-.00219	.30932	88
Stud. Deleted Residual	-3.467	1.562	-.014	1.041	88
Mahal. Distance	.039	6.860	1.977	1.561	88
Cook's Distance	.000	.175	.014	.036	88
Centered Leverage Value	.000	.079	.023	.018	88

a. Dependent Variable: Kinerja

Correlations

Notes

Output Created	08-JUL-2012 00:54:17
----------------	----------------------

Comments		C:\Users\Miss
	Data	Latte\Documents\revisi\SPSS\data all.sav
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	88
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=BO Kepemimpinan /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.19

[DataSet1] C:\Users\Miss Latte\Documents\revisi\SPSS\data all.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO	4.5075	.39254	88
Kepemimpinan	4.3534	.33008	88

Correlations

		BO	Kepemimpinan
BO	Pearson Correlation	1	.800**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	88	88
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.800**	1

Sig. (2-tailed)	.000	
N	88	88

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

Regression

Notes			
Output Created		08-JUL-2012 00:55:08	
Comments			
Input	Data	C:\Users\Miss Latte\Documents\revisi\SPSS\data all.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	88	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT BO /METHOD=ENTER Kepemimpinan /SCATTERPLOT=(BO ,*ADJPRED) /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) /SAVE PRED.	
	Resources	Processor Time	00:00:03.68
		Elapsed Time	00:00:09.72

	Memory Required	1436 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	912 bytes
Variables Created or Modified	PRE 4	Unstandardized Predicted Value

[DataSet1] C:\Users\Miss Latte\Documents\revisi\SPSS\data all.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BO	4.5075	.39254	88
Kepemimpinan	4.3534	.33008	88

Correlations

		BO	Kepemimpinan
Pearson Correlation	BO	1.000	.800
	Kepemimpinan	.800	1.000
Sig. (1-tailed)	BO	.	.000
	Kepemimpinan	.000	.
N	BO	88	88
	Kepemimpinan	88	88

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: BO

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.640	.636	.23695

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: BO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.577	1	8.577	152.769	.000 ^b
	Residual	4.828	86	.056		
	Total	13.405	87			

a. Dependent Variable: BO

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	.366	.336		1.090	.279
	Kepemimpinan	.951	.077	.800	12.360	.000

a. Dependent Variable: BO

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.7908	5.0274	4.5075	.31399	88
Std. Predicted Value	-2.282	1.656	.000	1.000	88
Standard Error of Predicted Value	.026	.063	.035	.008	88
Adjusted Predicted Value	3.7970	5.0349	4.5085	.31475	88
Residual	-.53132	.40405	.00000	.23558	88
Std. Residual	-2.242	1.705	.000	.994	88
Stud. Residual	-2.270	1.755	-.002	1.005	88
Deleted Residual	-.54469	.42820	-.00098	.24095	88
Stud. Deleted Residual	-2.328	1.777	-.004	1.015	88
Mahal. Distance	.020	5.210	.989	.986	88
Cook's Distance	.000	.092	.011	.017	88
Centered Leverage Value	.000	.060	.011	.011	88

a. Dependent Variable: BO

