

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

**Ilham Khaliq<sup>1)</sup>  
Marnis<sup>2)</sup>**

*<sup>1)</sup> Program Pascasarjana Universitas Riau, Pekanbaru*

*<sup>2)</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Riau, Pekanbaru*

**Abstract.** *This research aims to identify and analyze the influence of Organizational Culture, Work Discipline and Leadership towards employees Performance In Indragiri Hulu District Secretariat, both partially and simultaneously. This research took a sample of 138 employees of the Regional Secretariat of Indragiri Hulu. The analysis method used is multiple linear regression model and analyzed by using statistical tests SPSS program version 17.00. whereas for the hypothesis test, the researcher used the F statistical test, test of determination ( $R^2$ ), t test and test of correlation ( $r^2$ ). Method of data collection used is questionnaires with ordinal preliminary data that has been converted into a range by using the method of successive intervals (MSI). The coefficient determination developed by  $R^2$  is the relationship proportion between Y to X which is obtained that the R Square is 0,139, or 14%. Organizational culture, discipline, and leadership while the remaining 86% is influenced by other variables which are not included in this research model. Based on the results of this research, it can be seen that there is influence between organizational culture and work discipline and leadership simultaneously and significantly. While partially organizational culture, and work discipline influence significantly to the Regional Secretariat Employee Performance in Indragiri Hulu, whereas there is no significant effect of the leadership on employee performance of Indragiri Hulu District Secretariat. Variable of organizational culture is the dominant variable affecting the performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Discipline, Leadership, and Performance*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Dalam rangka mewujudkan reformasi pembangunan yang mengulirkan kebijakan desentralisasi di tingkat Kabupaten dan Kota, yang telah memberikan tantangan baru yang serius di tingkat pemerintah daerah. Tantangan baru tersebut berupa meningkatnya berbagai bentuk tuntutan publik, yang diakibatkan karena buruknya pelayanan yang diterima publik selama ini. Peningkatan tuntutan publik harus disertai dengan kemampuan daerah dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya.

Hal terpenting yang menentukan dalam meningkatkan kapasitas kemampuan

daerah adalah kemampuan sumber daya manusia pemerintah daerah.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang disoroti pengembangannya dalam penelitian ini adalah SDM Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu Provinsi Riau karena peranannya sangat menentukan, yaitu sebagai regulator, fasilitator dan dinamisator pembangunan. Sebagai pegawai yang berkerja di instansi pemerintah pegawai yang berkerja di Instansi pemerintah, pegawai Kantor Sekretariat daerah Kabupaten Indragiri Hulu harus dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin.

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU

Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil bahwa setiap pegawai negeri sipil dituntut untuk dapat menjalankan disiplin kerja.

Keberhasilan atau kegagalan Sekretarian Daerah Kabupetan Indragiri Hulu melalui pengevaluasian dengan pengukuran kinerja yang mencakup penetapan indikator kinerja, sistem pengumpulan data kinerja dan penetapan pencapaian kinerja dengan melaksanakan kegiatan dan program sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Kabupaten Indragiri Hulu. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan media pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai sarana peningkatan kinerja.

Dapat dilihat bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. belum maksimal dengan baik, dimana dapat dilihat dari kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Indragiri Hulu selaku pengembangan amanah masyarakat Indragiri Hulu melaksanakan kewajiban berakuntabilitas melalui penyajian

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, mengacu pada ketentuan yang berlaku dalam inpres No. 7 Tahun 1999, Keputusan Kepala LAN No. 239 IX/6/8/2003 Tanggal 25 Maret 2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 tentang penyusunan penetapan Kinerja dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu diukur berdasarkan tingkat pencapaian sasaran dan indikator sasaran. Kabupaten Indragiri Hulu Tahun 2010-2015 terdapat 13 (tiga belasa) sasaran yang ditetapkan pada Tahun Anggaran 2013 dengan 68 (enam puluh delapan) sasaran banyak yang belum mencapai target. Dapat dilihat pada sasaran 1 dalam mewujudkan perkembangan struktur perekonomian yang mana dari 14 indikator sasaran hanya 5 indikator sasaran yang mencapai target atau melampau target, sedangkan 9 indikator sasaran masih belum atau tidak mencapai target sasaran.

**Tabel 1 Pencapaian Indikator Sasaran 1 Mewujudkan Perkembangan Struktur Perekonomian**

Indikator	Satuan	Tahun 2012		Capaian Kinerja Tahun 2012 (%)	Tahun 2013		Capaian Kinerja Tahun 2013 (%)
		Target	Realisasi		Target	Realisasi	
1. Kontribusi Sektor pertanian Terhadap PDRB	%	48,00	41,20	85,83	48,64	40,1	82,37
2. Kontribusi Sektor Pertambangan Tanpa Migas terhadap PDRB	Rp	13.840.000,00	24.923.676,23	180,08	14.590.000	30.186.320,28	206,90
3. Persentase Pendapatan Daerah dari Sektor Kehutanan	%	0,05	0,03	58,80	0,05	0,046	92,00

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

4.	Jumlah Produksi Kayu	m <sup>3</sup>	100,00	97,12	97,12	200	260,62	130,31
5.	Persentase Kumulatif Realisasi Rehabilitasi Hutan dan Lahan	%	1,82	1,79	98,35	1,91	1,85	96,86
6.	Sektor Pola Pangan Harapan	%	100	71,9	71,90	100	80	80,00
7.	Produksi Holtikultura :	Ton/Ha	2,6	2,33	89,62	2,65	2,33	87,92
	a. Kacang Panjang	Ton/Ha	2,5	4,70	162,80	2,72	5,1	187,50
	b. Cabe besar	Ton/Ha	10	13,47	134,70	10,09	16,35	162,04
	c. Ketimun	Ton/Ha	2	1,99	99,50	2,2	1,99	90,45
	d. Durian	Ton/Ha	53,5	49,98	93,42	54,65	50,69	92,75
	e. Nenas							
8.	Produktifitas PADI	Ton/Ha	3,3	3,67	111,21	3,53	3,67	103,97
9.	Produktifitas Palawija :	Ton/Ha	2,65	2,33	87,92	2,65	2,33	87,92
	a. Jagung	Ton/Ha	1,25	1,12	89,60	1,25	1,12	89,60
	b. Kedelai							
10.	Jumlah Produksi Perikanan	Ton	5.875.071,85	5.875.071,85	100,01	6.254.289,00	5.610.185,03	89,70
11.	Persentase populasi temak melalui IB	Ekor	4.500	3.437	76,38	5.000	3.786	75,72
12.	Jumlah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah	Koperasi	85.000	71.757	84,42	85.000	75.471	88,79
13.	Persentase Jumlah koperasi aktif	%	82,57	70	84,78	88,38	77	87,12
14.	Jumlah Koperasi berprestasi	Koperasi	60	12	20,00	63	15	23,81

Sumber : Lakip Kab. Indragiri Hulu 2013

Dari Tabel 1 diatas dapat dilihat dari 14 (empat belas) indikator sasaran yang ditargetkan pada tahun 2013 hanya 5 (lima) indikator telah mencapai target atau

melampaui target yang telah ditetapkan, sedangkan 9 (sembilan) indikator sasaran masih belum atau tidak mencapai target, ini menunjukkan kinerja dari instansi

pemerintahan daerah kabupaten Indragiri Hulu masih rendah dalam pencapaian target atas kinerja yang diharapkan maka diperlukan adanya internalisasi budaya pada Pegawai untuk mencapai keberhasilan manajemen. Semua organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempengaruhi dan memberi makna pada setiap perilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2003). Pegawai mulai belajar dan beradaptasi pada budaya organisasi dan diperlukan adanya internalisasi budaya pada Pegawai untuk mencapai keberhasilan manajemen.

Salah satu permasalahan yang dapat muncul dari kegagalan adaptasi dengan budaya organisasi adalah konflik individu, pola komunikasi, serta pengawasan manajemen baik secara individu maupun konflik dalam organisasi. Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga perpindahan pegawai dari satu instansi ke instansi lain. Dalam organisasi publik setiap pegawai akan menghadapi bermacam-macam hal untuk bisa berkerja dengan baik sehingga kinerja mereka dapat diterima dengan baik oleh instansi dan masyarakat yang memerlukan pelayanan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain; disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan, dan masih banyak yang lainnya. Semua faktor tersebut berpengaruh secara dominan dan ada juga yang tidak.

Mengenai perilaku karyawan yang tidak tepat mengacaukan atau kinerjanya tidak dapat diterima organisasi. Dalam kondisi ini diperlukan disiplin. Menurut Mondy dan Noe (dalam Bramasari Ida 2008) disiplin merupakan kontrol diri dan tingka laku tertata karyawan dan mengindikasikan adanya tim kerja yang sejatinya di dalam organisasi. Tindakan disiplin memberikan suatu penalti atas karyawan yang gagal memenuhi standar dan disiplin juga merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi.

Masalah disiplin yang umumnya ditimbulkan oleh pegawai bermasalah antara lain terlambat datang, pulang cepat, tidak masuk kerja dan ketidak patuhan. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, bukan kepada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja, disiplin dapat secara positif dikaitkan dengan kinerja, dimana hal ini bertentangan dengan anggapan orang-orang bahwa disiplin dapat merusak perilaku.

Untuk implementasi kepemimpinan yang terpilih, mereka yang harus berinteraksi langsung setiap hari melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh seorang pemimpin. Komitmen dan loyalitas karyawan terhadap institusi dapat berkurang dan akan muncul persepsi negatif terhadap institusi karena adanya perasaan dianaktirikan dan tidak dihargai oleh pimpinan.

Sehingga dalam era otonomi daerah saat ini faktor kepemimpinan menjadi sangat penting manakalah individu/anggota organisasi memiliki dinamika dalam aktivitasnya, disinilah dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu untuk meletakkan para pegawai dalam jabatan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, keahlian seorang pegawai. Bukan berdasarkan pada faktor kedekatan dan kekeluargaan yang diterapkan didalam organisasi

Berdasarkan fenomena, teori diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah utama yang dapat disajikan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat member kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hulu  
Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis untuk yang menerapkan budaya

organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan guna mencapai visi dan misi Kabupaten Indragiri Hulu, melalui penerapan langkah kebijakan dibidang permasalahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dilingkuangan sekretariat daerah kabupaten Indragiri Hulu.

### **3. Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi bagi para pembaca dan peneliti selanjutnya, mengenai konsep dan praktek pengembangan budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan serta kinerja pegawai pada waktu dan tempat yang berbeda.

## **KERANGKA TEORI**

### **Kinerja (Y)**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Apabila yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses kinerja seorang karyawan/pegawai adalah hal yang penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja di suatu organisasi/perusahaan. Apabila kinerja karyawan tidak baik, maka kinerja organisasi/perusahaan secara otomatis juga tidak baik, dan begitu juga sebaliknya. Kinerja karyawan merupakan istilah dari *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2009) kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan

yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gomes (2003:180) mengatakan bahwa seseorang pekerja dalam melakukan pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh empat faktor yaitu:

1. Faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan.
2. Faktor organisasional adalah faktor yang berasal dari organisasi seperti pembayaran upah atau gaji (kesejahteraan), keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.
3. Faktor intrinsik adalah faktor dari diri pegawai itu sendiri seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, kemungkinan perkembangan dan pekerjaan itu sendiri.
4. Faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri pegawai itu seperti gaji, kesejahteraan, teknik supervisi, administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik situasi  
Bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja didalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan kinerja di dalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan

organisasi dan para pegawai terhadap pekerjaannya.

2. Deskripsi pekerjaan spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan. Hal itu karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda, program evaluasi kinerja haruslah menyediakan cara yang sistematis untuk mempertimbangkan perbedaan-perbedaan ini dan memastikan evaluasi yang konsisten diseluruh pekerjaan dan pegawai yang mendudukinya.
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja  
Tujuan-tujuan penilaian kinerja secara mendasar dapat digolongkan kepada dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangan.
4. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

Menurut Atmosoeparto (2004) menjelaskan bahwa tinggi-rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor dalam diri pegawai (*internal*) maupun faktor dari luar diri pegawai (*eksternal*). Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, seperti: kompetensi pegawai, motivasi kerja, disiplin kerja, dan minat kerja seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang berasal dari lingkungan, seperti: gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, pengawasan, pelatihan dan iklim organisasi. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang diharapkan maka kedisiplinan harus ditegakkan dan dijalankan sesuai dengan ketentuan dari organisasi.

### **Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Robbins (2002) penilaian kinerja bertujuan:

1. Untuk mengambil keputusan personalia secara umum seperti promosi, transfer, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
2. Memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

3. Untuk dijadikan kriteria dalam program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Digunakan untuk memenuhi umpan balik tentang bagaimana organisasi memandang kinerja pekerja.
5. Digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan pekerjaan.

Sedangkan menurut Mahmudi dalam Nordiawan dan Hertianti (2010) tujuan penilaian kinerja disektor publik adalah :

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- 3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*pubishment*)
- 5) Memotivasi pegawai
- 6) Menciptakan Akuntabilitas publik

### **Budaya Organisasi (X1)**

#### **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Selanjutnya, Robbins (2002;279) mengatakan budaya organisasi merujuk kepada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Stephen P. Robbin mengatakan bahwa terdapat 7 karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko  
Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. Orientasi terhadap hasil: Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu: Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi terhadap Tim : tingkat aktivitas perkerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. *Agresivitas*; tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas; Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan stautus *qou* berbanding pertumbuhan.

#### **Disiplin Kerja (X2)**

Hasibuan (2003;193) menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, jadi dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku

dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Nitisemito (2001;199) mengartikan kedisiplinan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Adalah suatu kebijakan yang memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif, sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun tindakan disiplin yang disusun atas dasar tingkat berat hukuman yaitu :

- a. Teguran secara lisan oleh penyelia.
- b. Teguran tertulis dengan catatan dalam file personalia.
- c. Skorsing untuk pekerja.
- d. Skorsing satu minggu atau lebih lama.
- e. Diturunkan pangkatnya (demosi)
- f. Dipecat.

### **Kepemimpinan (X3)**

Dalam sebuah organisasi sifat dan sikap kepemimpinan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain sangat menentukan didalam mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan, antara lain :

Menurut Indriyanto dan I Nyoman Sudita dalam Sunyoto (2012) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchart, kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau

kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda

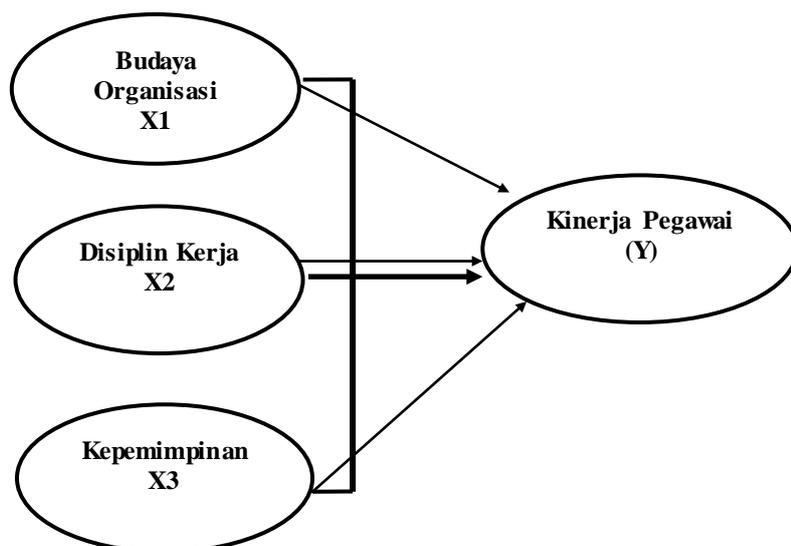
Defenisi kepemimpinan menurut Viethzal Riva'i dan Deddy Mulyadi (2009) Kepemimpinan secara luas multi fungsi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain juga mempengaruhi interpretasi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

Sementara itu Rivai (2009:58-59) dalam hal kepemimpinan menjelaskan istilah *self-leadership* dan *Superleadership*. *Self-leadership* adalah perluasan strategi yang difokuskan pada perilaku, pola pikir, dan perasaan yang digunakan untuk mempengaruhi atas diri sendiri, *Self-leadership* adalah apa yang orang lakukan untuk memimpin diri mereka sendiri . mengembangkan setiap orang untuk menjadi *self-leadership* yang efektif adalah tantangan yang menarik dan berat. Pemimpin yang melakukan ini disebut *Superleadership*. Lebih spesifik, seorang *superleadership* adalah seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri.

Berdasarkan kerangka penelitian diatas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai
3. Disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai
4. Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan sampel sebanyak 138 karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Analisis penelitian ini menggunakan regresi linear berganda (multiple regression) untuk mengetahui dan menganalisis Budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.

## Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu

## Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan didalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung pada objek penelitian yakni pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu sebagai sumber datanya. Data tersebut menyangkut dengan penerapan kepemimpinan disiplin, budaya organisasi dan kinerja organisasi sekretariat daerah kabupaten Indragiri Hulu.
2. Data sekunder, yaitu data yang telah jadi dan tersedia pada sumber datanya yaitu melalui artikel-artikel, majalah, Koran, brosur, internet dan bacaan lainnya yang mempunyai hubungan dengan objek penelitian.

## Populasi dan Metode Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu sebanyak 210 orang

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiono, 2012). Jumlah sampel ditentukan oleh rumus Slovin, yang berasumsi bahwa sampel yang akan diteliti atau diinginkan dengan mempergunakan persentase kecil misalnya 5% yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$
$$n = \frac{210}{1 + 210(0,05^2)}$$
$$n = 138$$

### Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan :

a. Wawancara:

Wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri hulu. Hal ini untuk mendapatkan data dan keterangan langsung dengan melakukan tanya jawab.

b. Kuesioner:

Penyebaran kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan variabel yang diteliti. Kuesioner disusun berdasarkan item-item, metode dan pengukurannya menggunakan Skala Likert

### Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan alat uji regresi berganda dapat digunakan atau tidak terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Jika asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi linear berganda (*multiple regression analysis*) dapat digunakan.

a. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui variabel pengganggu (error term) sebaiknya kedastisitasnya dalam keadaan normal. Ketentuannya adalah signifikan, korelasi sepearman  $> 0,05$  yang berarti hubungan antara X dan Y tidak signifikan (Ghozali 2005:91)

b. Uji Multikolinieritas

Dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan ada korelasi yang kuat antar variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinieritas. Standar suatu model regresi yang bebas dari *multikolinieritas* adal

mempunyai nilai *variance inflation faktor* (VIF) disekitar angka 1, dan angka *tolerance* mendekati 1 (Santoso 2002:211)

c. Uji Normalitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Sebagai dasar bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada.

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam semua model regresi linear ada korelasi kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang bebas dari autokorelasi. Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson (D-W), dengan tingkat kepercayaan sebesar = 5% . Apakah D-W terletak antara -2 sampai +2 maka tidak ada autokorelasi (Santoso 2002:219)

### Regresi Linear Berganda (Multiple Regression)

Berdasarkan variable-variabel yang telah dijelaskan dalam hipotesis, maka model yang akan digunakan pada penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan terhadap kinerja.

Persamaannya adalah (Sulisyanto, 2011 :212):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

dimana :

Y = Variabel Kinerja Pegawai

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_x$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Variabel Budaya Organisasi

$X_2$  = Variabel Disiplin Kerja

$X_3$  = Variabel Kepemimpinan  
 $e$  = Standar Error

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil penelitian diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

- Pengaruh Budaya Organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan, terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis bahwa koefisien regresi variabel BO sebesar 4,311 dengan Sig (0,00<0,05), variabel Disiplin sebesar 1,989 dengan sig (0,049<0,05), dan variabel Kepemimpinan sebesar -1,239 dengan Sig (0,218>0,05). Persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

**$Y = 14,613 + 0,318X_1 + 0,156X_2 - 0,104X_3 + e$**   
Penjelasan persamaan regresi tersebut adalah :

- Nilai  $\beta_0 = 14,613$  menunjukkan jika variabel bebas (X1) konstan atau nol maka nilai Kinerja adalah 14,613
- Nilai  $\beta_1 = 0,318$  menunjukkan jika variabel Budaya Organisasi (X1) naik 1 maka variabel Kinerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,318 satuan dengan asumsi variabel X2 , X3, konstan.
- Nilai  $\beta_2 = 0,156$  menunjukkan jika variabel Disiplin (X2) naik 1 maka variabel Kinerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,156 satuan dengan asumsi variabel X1, X3, konstan.
- Nilai  $\beta_3 = -0,104$  menunjukkan jika variabel Kepemimpinan (X3) naik 1 maka variabel Kinerja akan mengalami penurunan sebesar - 0,104 satuan dengan asumsi variabel X1, X2, konstan.
- Dari ketiga variabel bebas, maka variabel yang lebih besar pengaruhnya terhadap Kinerja adalah Budaya Organisasi

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu**

Aspek budaya organisasi dalam penelitian ini terbukti signifikan mempengaruhi Kinerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Indragiri Hulu, ini terlihat dari koefisien regresi variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 0,318 dengan Sig (0,00<0,05) lebih kecil dari probabilitas 0,05 sehingga berpengaruh signifikan dan positif. Besarnya pengaruh budaya organisasi pegawai terhadap kinerja terlihat pada kolom Correlation-partial yaitu sebesar 0,342 atau sebesar 34,2% berarti budaya organisasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Robbins:2007) bahwa budaya organisasi dapat menyatukan berbagai karakteristik individu kedalam suatu wadah perilaku yang didasarkan nilai-nilai kebersamaan dan diyakini kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Eddy Yunus (2010) bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Jawa Timur. Dan penelitian yang dilakukan oleh Usaman (2011) terdapat pengaruh sangat kuat dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Industri Roko di Jawa Timur. Jadi budaya organisasi mempunyai hubungan secara positif dan searah berpengaruh terhadap kinerja, dengan demikian bahwa budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang positif.

### **2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu**

Berdasarkan tanggapan responden dalam penelitian ini terbukti disiplin memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada

Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini terlihat dari koefisien regresi variabel disiplin pegawai terhadap kinerja adalah sebesar 0,156 dengan Sig ( $0,00 < 0,05$ ) lebih kecil dari probabilitas 0,05 sehingga berpengaruh signifikan dan positif. Besarnya pengaruh budaya organisasi pegawai terhadap kinerja terlihat pada kolom Correlation-partial yaitu sebesar 0,158 atau sebesar 15,8%. Kesimpulannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu karena pegawai berkerja dengan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, berkerja sesuai dengan aturan yang berlaku, menggunakan waktu dengan baik, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mematuhi perintah atasan serta taat dan tertib dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009). Dengan disiplin yang baik akan mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan karena disiplin merupakan operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, dan tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mapparenta (2008) di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera timur Provinsi Maluku Utara terdapat pengaruh sangat kuat dan signifikan antara disiplin terhadap kinerja pegawai kedisiplinan paling tinggi mempengaruhi kinerja pegawai dengan tingginya tingkat kedisiplinan pegawai untuk datang lebih awal atau tepat waktu, pulang dari kantor sesuai dengan jam kerja maka penyelesaian pekerjaan dan senada dengan penelitian yang dilakukan oleh M. Harlie (2011) di Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan

bahwa variabel disiplin yang merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu**

Berdasarkan tanggapan responden dalam penelitian ini bahwa aspek kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. ini terlihat dari koefisien regresi variable kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar -0,104 dengan Sig ( $0,00 > 0,05$ ) lebih besar dari probabilitas 0,05 sehingga tidak berpengaruh signifikan dan juga dapat dilihat pada nilai di kolom Correlation-partial yaitu sebesar -0,098 atau sebesar -9,8 % berarti kepemimpinan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Hal ini terjadi karena sebagian pegawai merasa pemimpin tidak mendominasi pengaruh dan keterlibatan terhadap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik dalam memberikan inspirasi, membangkitkan komitmen yang mengandung makna suatu rasa identifikasi, keterlibatan/kesetiaan seseorang terhadap organisasi, motivasi dan antusiasme didalam melaksanakan pekerjaan, menumbuhkan semangat kerjasama dan gairah serta dapat mempengaruhi perilaku bawahan berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh R. Terry dalam Anwar (2004) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga melalui perilaku yang positif dan

memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eddy Yunus (2010) yang mana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata di Jawa Timur dan penelitian yang dilakukan oleh Nurwanti (2012) yang mana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah (SKPD) Provinsi Sulawesi Tenggara yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi nilai-nilai kepemimpinan maka kinerja akan semakin baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis setelah melakukan pengujian pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Indragiri Hulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu. Ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya apabila disiplin pegawai meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan adanya suatu

sikap atau perilaku dalam berkerja yaitu taat dan tertib serta konsisten dalam melaksanakan tugas juga memahami peraturan dan norma dengan baik, sehingga disiplin dapat menciptakan nilai-nilai dalam mencapai tujuan organisasi dari perilaku yang positif dan mau bertanggung jawab serta konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

4. Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai dimana hasil penelitian pada hipotesis keempat membuktikan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terlihat dari nilai uji t hitung lebih besar dari t table dan nilai koefisien yang bernilai negatif serta nilai signifikansi yang melebihi syarat signifikansi.

### **2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan tersebut dapat pula disampaikan beberapa saran yang didasarkan pada temuan teoritis dan empiris serta untuk kepentingan penelitian selanjutnya, maupun untuk kepentingan praktisi dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintahan Kabupaten Indragiri Hulu khususnya Sekretariat Daerah dalam peningkatan kinerja pegawai perlu diperhatikan budaya organisasi dan disiplin kerja dimana dengan memperhatikan budaya organisasi dan disiplin kerja diharapkan dapat hasil yang maksimal yang ditandai dengan hasil kerja yang baik yang dilakukan secara efisien dan efektif sesuai dengan standar yang diharapkan dan terjalinnya hubungan yang harmonis baik antara atasan dengan bawahan dan juga antara sesama pegawai.
2. Untuk lebih meningkatkan tingkat kesadaran bagi para pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab faktor disiplin harus menjadi perhatian yang lebih intensif dari pihak Sekretariat Dearah Kabupaten Indragiri Hulu maka tindakan disiplin yang perlu

- ditegakkan dengan konsisten sehingga apabila pegawai melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau tidak mengikuti standar yang ditetapkan maka dapat dikenakan sanksi seperti teguran baik secara lisan maupun tulisan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Pemimpin yang merupakan agen perubahan (*Change agency*) dalam suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu melalui gaya kepemimpinannya yang beradaptasi terhadap perubahan dengan tanggung jawab untuk membuat karyawan/ pegawai berkenerja tinggi melalui penciptaan nilai-nilai bersama dan struktur yang efektif sebagai aktualisasi atas budaya organisasi yang kuat dan beradaptasi untuk melakukan pengembangan karyawan yang berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi.
  4. Bagi penelitian selanjutnya, maka hasil penelitian ini dapat menjadi dasar penelitian tentang, budaya organisasi, disiplin dan kepemimpinan yang ada dalam organisasi pemerintahan atau perusahaan dengan adanya tambahan variabel lainnya, seperti Komitmen organisasi, motivasi dan pengembangan karir.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar. S. 2004. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Press, UII Yogyakarta.
- Atmosoepipto K. 2004. *Menuju SDM Berdaya: Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Bacal, Robert, 2001, *Performance Management*, Alih Bahasa Oleh Surya Dharma, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- BPKP, 2005, *Program Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja 2005-2009*, Jakarta

Brahmasari Ayu Ida, 2009, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima TBK*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 7 No. 1 Februari 2009. Halaman : 238-250

Cahaya, Ati, 2005, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Jakarta.

Dartono, 2001, *Mengelola Sumber Daya Manusia dan Hubungan Karyawan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Dharma, Agus, 2002, *Manajemen Prestasi Kerja*, CV. Rajawali, Jakarta.

Dessles, Gary, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesembilan, Jilid Satu, Diterjemahkan Oleh Eli Tanya, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Dwiyanto, Agus, 2002, *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negera, Fisipol UGM, Yogyakarta.

Gomes, F.C, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta

Gauzali, Syaidam, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Toko Gunung Agung Jakarta.

Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang, BPFE Undip.

Handoko, Hni, T, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta.

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

---

- Hariandha, Efendi, Tua, Marihot, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Widiasarana, Indonesia, Jakarta.
- Harlie. M. 2012, *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 10 No. 4 Desember 2012. Halaman : 860 -867
- Hardiansyah, 2012, *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Gava Media, Yogyakarta
- Hasibuan, S.P, Malayu, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_,2005: *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Husnan, Suad, dan Ranupandoyo, heidjrachman, 2002, *Manajemen Personalia*, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Isyandi, B. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Global*. UNRI Press, Pekanbaru.
- Indayati Nurul, 2012. *Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Brawijaya)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 10 No. 2 Juni 2012. Halaman : 344 - 356
- Kenna, Mc, dan Eugene, Nic, Beech, 1998, *The Essence of Human Resources Management*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 63 Tahun 2003 tentang pelayanan birokrasi publik
- Keputusan Kementrian PAN Nomor : 25/KEP/M. PAN/ 4/ 2002 tentang pedoman pengembangan Budaya Aparat Negara
- Kotler, J.P, and Haskett, Jl. 1997, *Corporate Culture and Performance*, Jakarta Prenelindo, Simon and Sheester, Ltd.
- Kirk L. Rongga. 2002. *Human Resources Practice, Organizational Climate and Employee Saticfaction*, Akademy of Management Riview.
- Komardi Dadi,2009, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Individual Karyawan dalam Organisasi Perusahaan Industri Telekomunikasi*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 7 No. 1 Februari 2009. Halaman : 53-61
- Lliyana, 2011, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMA N 9 Pontianak*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Volume 9 No. 2 Maret 2011. Halaman : 491-499
- Lumbanraja Prihatin, 2009. *Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

---

- (Studi pada Pemerintah Daerah di Provinsi Sumatera Utara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 7 No. 2 Mei 2009. Halaman : 450-468
- Machin & Andreas, 2005, *Reformasi Kepemimpinan Birokrasi Pemerintah Antara Idealisme dan Realitas*, Lingkar, Yogyakarta.
- Marnis. 2009. "Transformational leadership in the efforts of increasing motivation, performance, and job satisfaction at PT. Bank Mandiri Tbk". Pekanbaru, Riau.
- Mangkunegara, Anuar Prabu. 2007, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung.
- Maryoto Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Maryani, 2011, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Serta Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 9 No. 3 Maret 2011. Halaman : 1030-1041
- Mapparenta, 2011, *Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur Provinsi Maluku Utara*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 9 No. 3 Maret 2011. Halaman 1042-1049
- Nanang Fatah. 2005. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurwati, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Komitmen Kerja, Perilaku dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 10 No. 1 Maret 2012
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hulu Nomor 18 Tahun 2008 tentang *Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hulu*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Priyatno, Duwi. 2009. *Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution) Untuk Analisis Daya & Uji Statistik*. Mikom, Yogyakarta
- Rajiv Meltha. 2003. "Leadership style, motivation and performance in international marketing channels an emperical investigation of the USA, Filand and Poland". Praxel University, Philadelphia Pennsylvania, USA.
- Rivai, Viethzal dan Deddy Mulyadi, 2011, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Edisi. 3. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbin, S.P , 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. INDEKS Kelompok Gramedia, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

---

- Oleh Halida , Dewi Sartika.  
Erlangga : Jakarta.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.  
2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta:  
Salemba Empat.
- Sembel, Kartini dan Alizar, 2002, *Hand  
Out Analisis Kinerja Organisasi  
Publik*, Program Magister  
Administrasi Publik, UGM  
Yogyakarta
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya  
Manusia dan Produktivitas Kerja*,  
Cetakan Kedua, CV. Mandar Maju,  
Bandung
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, Bedjo, 2003,  
*Manajemen Tenaga Kerja  
Indonesia, Pendekatan  
Administratif dan Operasi*, Bumi  
Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen  
Sumber Daya Manusia*, STIE.  
Yogyakarta.
- Supriyadi Gering, Triguno, 2006 *Budaya  
Kerja Organisasi Pemerintah*,  
Lembaga Administrasi Negara  
Republik Indonesia, Jakarta.
- Suryo Dharma Bhikkhu. 2010 *Pengaruh  
Gaya Kepemimpinan  
Transformasional, Budaya  
Organisasi dan Inovasi Terhadap  
Kinerja (Studi pada panti asuhan  
di kota dan Kabupaten  
Minahasa)*.Jurnal Aplikasi  
Manajemen. Volume 8 No. 4 Mei  
2010
- Salomon Markos. 2010. *“Employee  
engagement: the key to improving  
performance”*.Andhra University  
Waltair, India.
- Sunyoto, Danang, 2012, *Teori, Kuesioner,  
dan Analisis Data sumber Daya  
Manusia*, CAPS : Yogyakarta
- Sutipo, Adi Suryanto, 2006 *Pelayanan  
Prima*, Lembaga Administrasi
- Negara Republik Indonesia,  
Jakarta.
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian  
Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.  
Alfabeta, Bandung.
- Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*,  
CV Andi Offset, Yogyakarta
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen  
Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar  
Maju.
- Umedi Usaman, 2008 *Pengaruh Budaya  
Organisasi dan Motivasi Terhadap  
Kepuasan Kerja dan Kinerja  
Karyawan Industri Rokok di Jawa  
timur*. Jurnal Aplikasi Manajemen.  
Volume. 7. 2008. Halaman 742-  
760
- Wirawan, (2007); *Budaya dan Iklim  
Organisasi*, Jakarta, Salemba  
empat.
- Yunus Eddy. H, 2010 *Pengaruh  
Kepemimpinan, Karakteristik  
Individu, dan Budaya Organisasi  
Terhadap Kinerja Pegawai Dinas  
Kebudayaan & Pariwisata, dan  
Kepuasan Konsumen Industri  
Pariwisata di Jawa Timur*. Jurnal  
Aplikasi Manajemen. Volume 8.  
No. 4 Nopember 2010. Halaman :  
961 -970