

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA,  
BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA  
(Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga)**

Oleh  
**Tri Widodo**  
Staff Pengajar STIE AMA Salatiga

***Abstract***

*The purpose of this research is to know the influence of working sphere, organization culture, and leadership towards employee's working performance at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Data for this research was collected using a questionnaire which is spread to all employee at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga for thr amount of 60 peoples. To answers research questions, the collected data is analyze using multiple regression test which is include t-test ( parsially test ) and F-test ( simultaneous test ).*

*The result of this research shows that : (1) There is a positif and significane influence of working sphere towards employee's working performance at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, (2) There is a positif and significane influence of organization culture towards employee's working performance at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, (3) There is a positif and significane influence of leadership towards employee's working performance at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga,(4) Simultaneously there is a positif and significane influence of working sphere, organization culture, and leadership towards employee's working performance at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.*

*According to the result of this research, strongly suggested to all employee at Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga to increase and improve their creativity and motivate themselves to achieve higher performance, and working togheter with all elements of organization to create a positif working sphere. To the leader of organization is suggested to become a positif example for employee, and establish a positif and condusive working sphere so the employee's perception towards working sphere, organization culture, and leadership will improve time by time. In the end all that variables are needed to improve employee's working performance.*

**Keywords :** working sphere, organization culture, leadership, working performance

## A. PENDAHULUAN

Sistem manajemen pemerintahan sebuah negara mempunyai andil besar dalam mencapai cita-cita dan tujuan pembangunan bagi masyarakatnya. Berkaitan dengan manajemen pemerintahan terdapat sejumlah persoalan mendasar antara lain : apakah faktor utama yang memengaruhi produktivitas dalam pelaksanaan roda pemerintahan, apakah pelaksanaan roda pemerintahan telah berorientasi pada hasil yang optimal dan maksimal, serta apakah penyelenggaraan pemerintahan telah mengedepankan asas manfaat bagi kesejahteraan masyarakat.

Proses pembangunan dapat berjalan secara baik dan berhasil, manakala sistem manajemen pemerintahan yang diaplikasikan menunjang tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan itu sendiri, tolok ukur keberhasilan pembangunan tergantung dalam penerapan manajemen pemerintahan (*birocraty of management*) atau manajemen kepegawaiannya. Menurut Saparous (2008) tiga dimensi pengelolaan birokrasi, yaitu mengutamakan prinsip produktivitas (*productivity principal*), berorientasi pada hasil (*outcome orientationd*), dan berasaskan manfaat (*beneficial principal*) yang sebesar-besarnya bagi masyarakat, harus menjadi domain yang diprioritaskan dalam setiap pelaksanaan roda pemerintahan dan roda pembangunan ekonomi kerakyatan.

Dalam mengelola sebuah organisasi khususnya organisasi nirlaba dibutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai etos kerja profesional, yaitu seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Yang dimaksud paradigma kerja adalah konsep utama tentang kerja yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan serta standar yang ingin dicapai. (Sinamo : 2007). Selain etos kerja sumber daya manusia harus mempunyai kinerja yang baik, yaitu seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps: 1992).

Mc. Kinsey dalam 7 S Frameworknya menggambarkan hubungan antara Kepemimpinan, budaya oragnisasi, strategi, dan kinerja perusahaan. Mc. Kinsey menjelaskan bahwa strategi (*strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung

oleh struktur organisasi (*structure*) dan sistem (*system*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. *Structure* dan *system* tersebut ditentukan oleh pemimpin (*style*). Pemimpin menentukan siapa yang membantunya (*staff*), dan *skill* yang dimiliki oleh staff (Harlen 2007)

Di Kota Salatiga dibagi menjadi 4 kantor Kecamatan dan 22 kantor Kelurahan. Salah satunya adalah Kecamatan Sidorejo dan 6 Kelurahan yang masuk wilayah kecamatan Sidorejo, antara lain Kelurahan Salatiga, Kelurahan Sidorejo Lor, Kelurahan Bugel, Kelurahan Kauman Kidul, Kelurahan Blotongan, dan Kelurahan Pulutan. Dari pengamatan disebagian kantor instansi pemerintah ditemukan adanya pegawai yang bekerja dengan santai, keluar kantor seenaknya pada jam-jam kerja, dan sama sekali tidak menunjukkan bahwa mereka adalah abdi masyarakat.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, sama sekali pelayanan yang diberikan pegawai tidak mencerminkan bahwa pegawai dalam menjalankan tugas berorientasi pada hasil, serta mengedepankan asas manfaat bagi kesejahteraan masyarakat. Memang tidak semua pegawai bekerja seperti itu, banyak juga pegawai atau karyawan yang bekerja dengan tekun, bekerja dengan rajin dan penuh tanggung jawab, namun citra pegawai negeri bagi masyarakat secara keseluruhan kurang bagus.

Kinerja pegawai seperti telah diuraikan diatas memiliki keterkaitan dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, serta kepemimpinan dalam organisasi. Apabila struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan alat kerja dan imbalan dapat diwujudkan, maka tidak sulit untuk meningkatkan motivasi karyawan di tempat tugas. Pada gilirannya, kinerja karyawan akan meningkat. Hal-hal yang paling dekat yang dapat dilihat, antara lain semangat kerja karyawan meningkat, kerjasama antar karyawan tinggi, penyelesaian tugas membaik, menurunnya angka absensi. <http://cokroaminoto.wordpress.com/>).

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Dengan mengambil objek penelitian Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, maka rumusan masalah penelitian adalah :

1. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.

## **C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.

### **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan menambah pengetahuan / informasi bagi penulis tentang potret dari kinerja pegawai khususnya pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga berkaitan dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pengaruh kepemimpinan. Dan diharapkan dapat menjadikan koreksi bagi Kecamatan Sidorejo berkaitan pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sehingga pada gilirannya dapat dijadikan referensi dan masukan bagi manajemen Kecamatan Sidorejo, dan instansi pemerintahan lain di Kota Salatiga dalam menumbuhkembangkan kinerja pegawai dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

## **D. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kinerja**

Secara sederhana Whitmore (1997) mengartikan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Sementara Fishbien dalam Harsanto (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang adalah penampilan (*Performance*) atau perilaku seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Performan dan perilaku adalah sesuatu yang terbentuk karena ditanamkan oleh orang lain, lingkungan, kondisi sosial budaya, atau dipelajari secara sengaja oleh orang yang bersangkutan. King dalam Candiasa (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.

Dari definisi yang telah disampaikan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja disini adalah berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang

diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas (Swasto, 1996; Dharma, 1985).

## **2. Lingkungan Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa: Struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*).

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa Lingkungan kerja menunjuk hal-hal yang berkaitan dengan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, prasarana, dan imbalan (*reward system*). Kalau hal-hal dalam struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan alat kerja dan imbalan dapat diwujudkan, maka tidak sulit untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di tempat tugas. Pada gilirannya, karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hal-hal yang paling dekat yang dapat dilihat, bahwa semangat kerja karyawan meningkat, kohesivitas kelompok tinggi, penyelesaian tugas membaik, menurunnya angka absensi.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kustiningsih (2007) dan Suryani (2008) memberikan bukti bahwa lingkungan kerja yang efektif dan efisien berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. berdasarkan uraian tersebut dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

**H1 : "Semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi kinerja pegawai".**

## **3. Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja**

Organisasi sebagai system yang terbuka, dapat dipandang sebagai *homogeneous culture* dan *heterogeneous culture*. *Homogeneous culture* menekankan pada *professional culture* dan *corporate culture*, yang secara bersama-sama membentuk suatu komitmen jangka panjang terhadap kemajuan organisasi. Sedangkan *heterogeneous culture* dibentuk dan dikembangkan oleh subkultur yang tumbuh dalam unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robbins (1999) budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat

upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya organisasi memiliki peran untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Manfaat budaya organisasi diantaranya adalah : meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja, dan tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kotler (1994) menegaskan bahwa sebuah organisasi yang unggul dan memiliki motivasi yang tinggi apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cenderung berubah. Menurut Hofstede (Muljono, 2003) mengemukakan bahwa pada umumnya organisasi yang sukses memiliki budaya yang kuat sekaligus khas termasuk mitos-mitos yang memperkuat budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kompetensi, membangun konsistensi dan komitmen sehingga dengan demikian seluruh anggota organisasi akan termotivasi untuk selalu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang terus berubah.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berfungsi mengubah sikap dan perilaku karyawan, agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik hipotesis yaitu:

**H2 : ”Semakin baik budaya organisasi, tinggi kinerja karyawan”**

#### **4. Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja**

Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk memengaruhi pengikut bukan dengan paksaan untuk memotivasi orang mencapai tujuan tertentu. (Ginting 1999) Kemampuan memengaruhi erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dari para anggotanya. Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan: (1) pendayagunaan pengaruh, (2) hubungan antar manusia, (3) proses komunikasi dan (4) pencapaian suatu tujuan. Kepemimpinan

tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberi serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut (Ginting 1999: 21).

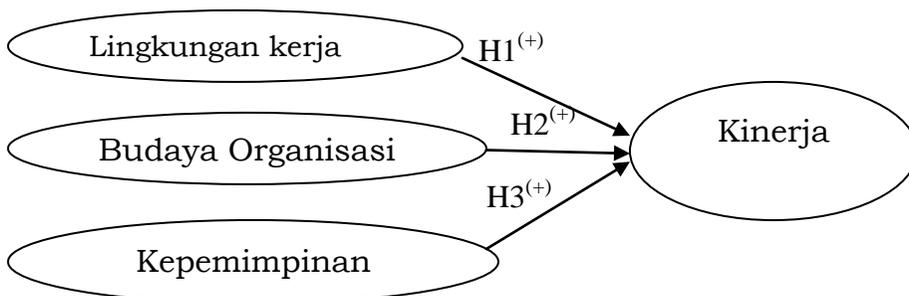
Kepemimpinan dalam penelitian ini berkaitan dengan pengaruh/kekuasaan, hubungan/kerja sama, komunikasi pimpinan serta usaha mencapai tujuan organisasi (Ginting : 1999) Menurut teori kepemimpinan Path-Goal diakui secara luas bahwa teori ini dikembangkan dengan menggunakan kerangka dasar teori motivasi, sebab kepemimpinan erat hubungannya dengan motivasi. Kemampuan memengaruhi erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dari para anggotanya. Sehingga kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama, dan tekun dalam mengerjakan tugas, serta membangkitkan semangat dan juga harus memiliki rasa tanggung jawab total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi.

Jacobs dan Jacques (dalam Dias, 2008) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi penerangan atau penjelasan sehingga bawahan benar-benar paham dan termotivasi untuk mengikuti keinginan pimpinan. Selain pemberian penerangan perlu juga pemberian tanggung jawab, pendelegasian kewenangan, dan pengembangan. Hal ini senada dengan penelitian Mitzberg (Covey, 2005) menyatakan bahwa bawahan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik apa bila ada upaya-upaya pemberdayaan. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H3 : ”Semakin efektif dan tinggi peran kepemimpinan, semakin tinggi kinerja karyawan”**

## 5. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan rumusan hipotesa yang sebelumnya maka dalam penelitian ini dibuat suatu model sebagai kerangka pemikiran teoritis untuk menjawab masalah penelitian sebagai berikut :



## E. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini akan menganalisis mengenai pengaruh dari lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Analisis ini dilakukan guna mendapatkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, dengan mengeksplorasi masing-masing variabel. Berdasarkan hal tersebut diatas maka penelitian ini dikategorikan penelitian eksploratif.

Batasan dari penelitian ini adalah pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang terjadi pada Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.

### 2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan atau pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, yang mempunyai golongan kepangkatan minimal golongan II, yang berjumlah 60 orang. Mengingat populasinya yang tidak banyak, maka dalam penelitian ini semua anggota populasi sebagai sampel.

### 3. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengujian hipotesis melibatkan empat variabel kunci yaitu kinerja pegawai, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Selanjutnya alternatif jawaban atas pertanyaan indikator empirik akan menggunakan *skala likert* yang melibatkan lima buah kategori jawaban yang diberi skor 1 sampai dengan 5

**Tabel 1**

**Definisi Operasional Variabel**

No	Konsep dan indikator	Indikator Empirik
1	Kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan kuantitas maupun kualitas (Swasto, 1996).	- kuantitas kerja - kualitas kerja - pengetahuan pekerjaan - pendapat atau pertanyaan - keputusan kerja - perencanaan kerja - daerah organisasi kerja
2	Lingkungan kerja menunjuk hal-hal yang berkaitan	- struktur tugas - desain pekerjaan

	dengan struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, prasarana, dan imbalan ( <i>reward system</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pola kepemimpinan</li> <li>- pola kerjasama</li> <li>- prasarana</li> <li>- imbalan</li> </ul>
3.	Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (Robbins : 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inovasi dan pengambilan resiko</li> <li>- perhatian terhadap detail</li> <li>- orientasi hasil</li> <li>- orientasi individu</li> <li>- orientasi terhadap Tim</li> <li>- agresifitas</li> <li>- stabilitas</li> </ul>
4.	Kepemimpinan berkaitan dengan pengaruh/kekuasaan, hubungan / kerja sama, komunikasi pimpinan serta usaha mencapai tujuan (Ginting : 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pengaruh/kekuasaan</li> <li>- hubungan/kerjasama</li> <li>- komunikasi</li> <li>- usaha pencapaian tujuan</li> </ul>

#### 4. Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, akan dilakukan beberapa tahap, antara lain :

##### a. Uji Validitas (Kesahihan instrumen)

Uji validitas yang digunakan adalah memilih instrumen pertanyaan yang relevan untuk dianalisis. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antar skor masing-masing instrumen pertanyaan dengan skor total. Perhitungan validitas dilakukan dengan rumus tehnik korelasi *product moment* (Sugiyono : 2000)

##### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sebuah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan (Singarimbun dan Effendi : 1995). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha Coeficient*, dimana kuesioner dapat dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha > 0,60$ . Sedangkan untuk pengujian hipotesis digunakan analisis regresi uji secara parsial dan uji secara simultan.

### c. Uji Hipotesis

Uji t ( Test), Uji t dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja (variabel dependen) dengan;

Menentukan formulasi Ho dan Ha

Ho :  $\beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen, dalam hal ini X1 = lingkungan kerja, X2 = budaya organisasi, dan X3 = kepemimpinan terhadap Y = kinerja.

Ho :  $\beta \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen, dalam hal ini X1 = lingkungan kerja, X2 = budaya organisasi, dan X3 = kepemimpinan terhadap Y = kinerja.

$t_{\text{tabel}} (\alpha/2, n-k-1)$

Keterangan :

$\alpha = 0,05$

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel bebas

Uji F (F Test), Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh dari variabel-variabel independen untuk diuji secara bersama-sama, terhadap variabel dependen.

Langkah yang dilakukan adalah, Perumusan hipotesis yaitu

Ho :  $\beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja

Ho :  $\beta \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja

$$F = \frac{R^2(n-(k-1))}{(n-R)(k)}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi berganda,

Alpha = 0,05

K = jumlah variabel independen = 3

n = jumlah sampel = 60

## F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan/kesahihan suatu instrumen. Untuk mengukur validitas item menggunakan rumus *Product Moment Pearson Correlation* angka kasar dari Karl Pearson (Arikunto, 1998: 162). Pedoman pengambilan keputusannya adalah jika  $r_{xy} > r_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikan 5% berarti item (butir soal) valid, dan jika sebaliknya  $r_{xy} < r_{\text{tabel}}$  5% maka butir soal tersebut tidak valid. Untuk memperlancar proses perhitungan maka uji validitas dibantu fasilitas SPSS 11.0.

#### a. Uji Validitas Angket Lingkungan Kerja

Nilai tabel  $r_{\text{product moment}}$  pada  $N = 60$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh  $r_{\text{tabel}} = 0,2542$ . Dari 6 butir angket lingkungan kerja seluruhnya memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$ . Nilai  $r_{\text{hitung}}$  paling rendah sebesar 0,553 yaitu item nomor 1 dan nilai  $r_{\text{hitung}}$  tertinggi adalah sebesar 0,646 yaitu item nomor 4. Oleh karena secara keseluruhan nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka seluruh item dinyatakan valid. Hasil uji validitas butir angket lingkungan kerja secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

#### b. Uji Validitas Angket Budaya Organisasi

Nilai tabel  $r_{\text{product moment}}$  pada  $N = 60$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh  $r_{\text{tabel}} = 0,2542$ . Dari 7 butir angket budaya organisasi memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  yang bergerak dari 0,565 (item nomor 4) sampai dengan 0,663 (item nomor 3). Oleh karena nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka seluruh item angket budaya organisasi dinyatakan valid. Hasil uji validitas butir angket budaya organisasi secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

#### c. Uji Validitas Angket Kepemimpinan

Nilai tabel  $r_{\text{product moment}}$  pada  $N = 60$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh  $r_{\text{tabel}} = 0,2542$ . Dari 4 butir angket kepemimpinan terlihat memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  yang bergerak dari 0,675 – 0,758. Oleh karena nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka seluruh item angket kepemimpinan dinyatakan valid. Hasil uji validitas butir angket kepemimpinan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

#### d. Uji Validitas Angket Kinerja

Nilai tabel  $r_{\text{product moment}}$  pada  $N = 60$  dan taraf signifikansi 5% diperoleh  $r_{\text{tabel}} = 0,2542$ . Dari 7 butir angket kinerja terlihat memiliki nilai  $r_{\text{hitung}}$  yang bergerak dari 0,543 – 0,719. Oleh karena nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  maka seluruh item angket kinerja dinyatakan valid. Hasil uji validitas butir angket kinerja secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur keterandalan angket menggunakan rumus alpha cronbach yang diproses dengan menggunakan fasilitas SPSS 11.0. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha  $> 0,60$  (Nunnaly dalam Ghozali, 2005). Dari uji reliabilitas yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Alpha	Batas	Makna
Lingkungan Kerja	0,6426	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,7071	0,6	Reliabel
Kepemimpinan	0,6807	0,6	Reliabel
Kinerja	0,6937	0,6	Reliabel

Berdasar hasil uji reliabilitas di atas, tampak seluruh variable memiliki koefisien alpha cronbach lebih dari batas minimal yang ditetapkan. Koefisien alpha terendah terjadi pada variable lingkungan kerja dan koefisien alpha tertinggi terjadi pada variable budaya organisasi. Oleh karena koefisien alpha  $> 0,6$  maka seluruh angket dinyatakan reliabel.

## 3. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan satu variable dependen yaitu kinerja dan tiga variable independen yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Untuk mengetahui keadaan responden berdasar variabel yang diteliti, maka berikut dipaparkan deskripsi data hasil pengukuran masing-masing variabel. Nilai maksimum, minimum, rata-rata dan standar deviasi masing-masing variabel disajikan pada Tabel berikut

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lingkungan Kerja	60	19,00	30,00	24,3833	2,65593
Budaya Organisasi	60	23,00	35,00	28,3833	2,71900
Kepemimpinan	60	12,00	20,00	16,1167	1,73783
Kinerja	60	20,00	35,00	28,2500	2,94943
Valid N (listwise)	60				

Untuk mengukur tinggi rendahnya hasil pengukuran masing-masing variabel maka digunakan interval sebagai berikut:

$$\text{interval} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Banyaknya Kategori}}$$

**a. Lingkungan Kerja (X1)**

Angket lingkungan kerja yang digunakan mempunyai butir valid sebanyak 6 item dengan penilaian setiap item dilakukan dengan memberikan angka berjenjang dari nilai 1 hingga 5 sehingga skor tertinggi dan terendah dapat dihitung sebagai berikut:

Skor tertinggi :  $5 \times 6 = 30$

Skor terendah :  $1 \times 6 = 6$

Berdasarkan rumus interval di atas dapat diperoleh nilai interval sebesar 4,8 sehingga dapat dibuat kategori sebagai berikut :

Kategori sangat tinggi :  $25,2 \leq x \leq 30,0$

Kategori tinggi :  $20,4 \leq x < 25,2$

Kategori Sedang :  $15,6 \leq x < 20,4$

Kategori Rendah :  $10,8 \leq x < 15,6$

Kategori Sangat Rendah :  $6 \leq x < 10,8$

Frekuensi dan prosentase hasil pengukuran variabel lingkungan kerja berdasarkan kategori tersebut disajikan pada Tabel.

**Tabel 4**  
**Sebaran Data Lingkungan Kerja**

Skor	Kategori	Frekuensi	Prosentase
$25,2 \leq x \leq 30,0$	Sangat tinggi	22	37%
$20,4 \leq x < 25,2$	Tinggi	32	53%
$15,6 \leq x < 20,4$	Sedang	6	10%
$10,8 \leq x < 15,6$	Rendah	0	0%
$6 \leq x < 10,8$	Sangat rendah	0	0%
Jumlah		60	100%
Mean = 24,38    SD = 2,65    Min = 19    Max = 30			

x = skor variabel lingkungan kerja

**b. Budaya Organisasi**

Berbicara mengenai budaya organisasi berarti berbicara mengenai persepsi responden terhadap budaya organisasi ditempatnya bekerja. Angket budaya organisasi yang digunakan mempunyai butir valid sebanyak 7 butir dengan penilaian setiap butir dilakukan dengan memberikan angka berjenjang dari nilai 1 hingga 5 sehingga skor tertinggi dan terendah dapat dihitung sebagai berikut:

Skor tertinggi :  $5 \times 7 = 35$

Skor terendah :  $1 \times 7 = 7$

Berdasarkan rumus interval di atas dapat diperoleh nilai interval sebesar 5,6 sehingga dapat dibuat kategori sebagai berikut :

Kategori sangat tinggi :  $29,4 \leq x \leq 35,0$   
 Kategori tinggi :  $23,8 \leq x < 29,4$   
 Kategori Sedang :  $18,2 \leq x < 23,8$   
 Kategori Rendah :  $12,6 \leq x < 18,2$   
 Kategori Sangat Rendah :  $7 \leq x < 12,6$

Frekuensi dan prosentase hasil pengukuran variabel budaya organisasi berdasarkan kategori tersebut disajikan pada Tabel 4.5. Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa 47 % persepsi pegawai terhadap budaya organisasi berada pada kategori sangat tinggi, 52% berada pada kategori tinggi, 2% berada pada ketgori sedang dan tidak ada satu pun responden yang berada pada kategori rendah ataupun sangat rendah.

**Tabel 5**  
**Sebaran Data Budaya Organisasi**

Skor	Kategori	Frekuensi	Prosentase
$29,4 \leq x \leq 35$	Sangat tinggi	28	47%
$23,8 \leq x < 29,4$	Tinggi	31	52%
$18,2 \leq x < 23,8$	Sedang	1	2%
$12,6 \leq x < 18,2$	Rendah	0	0%
$7 \leq x < 12,6$	Sangat rendah	0	0%
Jumlah		60	100%
Mean = 28,38      SD = 2,71      Min = 23      Max = 35			

x = skor variabel budaya organisasi

### c. Kepemimpinan

Angket kepemimpinan yang digunakan mempunyai butir valid sebanyak 4 butir dengan penilaian setiap butir dilakukan dengan memberikan angka berjenjang dari nilai 1 hingga 5 sehingga skor tertinggi dan terendah dapat dihitung sebagai berikut:

Skor tertinggi :  $5 \times 4 = 20$

Skor terendah :  $1 \times 4 = 4$

Berdasarkan rumus interval di atas dapat diperoleh nilai interval sebesar 3,2 sehingga dapat dibuat kategori sebagai berikut :

Kategori sangat tinggi :  $16,8 \leq x \leq 20,0$   
 Kategori tinggi :  $13,6 \leq x < 16,8$   
 Kategori Sedang :  $10,4 \leq x < 13,6$   
 Kategori Rendah :  $7,2 \leq x < 10,4$

Kategori Sangat Rendah :  $4,0 \leq x < 7,2$

Frekuensi dan prosentase hasil pengukuran variabel kepemimpinan berdasarkan kategori tersebut disajikan pada Tabel 4.6. Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa 32 % persepsi pegawai terhadap kepemimpinan di Kantor Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga berada pada kategori sangat tinggi, 65% berada pada kategori tinggi, kemudian 3% berada pada kategori sedang dan tidak ada satupun responden yang berada pada kategori rendah, ataupun sangat rendah. Secara umum, persepsi pegawai terhadap kepemimpinan berada pada kategori tinggi yang terlihat dari rata-rata empirik skor kepemimpinan sebesar 16,11 yang tergolong dalam kategori tinggi dengan standar deviasi (SD) sebesar 1,74. Seluruh skor yang diperoleh bervariasi dari kategori sedang yakni sebesar 12 sebagai skor minimum sampai dengan kategori sangat tinggi yakni skor 20 sebagai skor maksimum.

**Tabel 6**  
**Sebaran Data Kepemimpinan**

Skor	Kategori	Frekuensi	Prosentase
$16,8 \leq x \leq 20,0$	Sangat tinggi	19	32%
$13,6 \leq x < 16,8$	Tinggi	39	65%
$10,4 \leq x < 13,6$	Sedang	2	3%
$7,2 \leq x < 10,4$	Rendah	0	0%
$4 \leq x < 7,2$	Sangat rendah	0	0%
Jumlah		60	100%
Mean = 16,11      SD = 1,74      Min = 12      Max = 20			

x = skor variabel kepemimpinan

#### **d. Kinerja**

Angket kinerja yang digunakan mempunyai butir valid sebanyak 7 butir dengan penilaian setiap butir dilakukan dengan memberikan angka berjenjang dari nilai 1 hingga 5 sehingga skor tertinggi dan terendah dapat dihitung sebagai berikut:

Skor tertinggi :  $5 \times 7 = 35$

Skor terendah :  $1 \times 7 = 7$

Berdasarkan rumus interval di atas dapat diperoleh nilai interval sebesar 5,6 sehingga dapat dibuat kategori sebagai berikut :

Kategori sangat tinggi :  $29,4 \leq x \leq 35,0$

Kategori tinggi :  $23,8 \leq x < 29,4$

Kategori Sedang :  $18,2 \leq x < 23,8$

Kategori Rendah :  $12,6 \leq x < 18,2$

Kategori Sangat Rendah :  $7 \leq x < 12,6$

Frekuensi dan prosentase hasil pengukuran variabel kinerja berdasarkan kategori tersebut disajikan pada Tabel berikut:

**Tabel 7**  
**Sebaran Data Kinerja**

Skor	Kategori	Frekuensi	Prosentase
$29,4 \leq x \leq 35$	Sangat tinggi	17	28%
$23,8 \leq x < 29,4$	Tinggi	38	63%
$18,2 \leq x < 23,8$	Sedang	5	8%
$12,6 \leq x < 18,2$	Rendah	0	0%
$7 \leq x < 12,6$	Sangat rendah	0	0%
Jumlah		60	100%
Mean = 28,25	SD = 2,95	Min = 20	Max = 35

x = skor variabel kinerja

#### 4. Uji Prasyarat Analisis

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable-variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji t dan Uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test* (Ghozali, 2005) yang hasilnya disajikan pada Tabel 4.8. Terlihat pada Tabel 4.8, nilai residual hasil uji regresi memiliki koefisien kolmogorov sebesar 0,453 dengan signifikansi sebesar 0,987. Oleh karena nilai signifikansi  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan data residual terdistribusi normal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,000000
	Std. Deviation	2,14597487
Most Extreme Differences	Absolute	,058
	Positive	,039
	Negative	-,058
Kolmogorov-Smirnov Z		,453
Asymp. Sig. (2-tailed)		,987

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi serial (korelasi antara data dalam satu variabel). Atau sering pula diartikan untuk menguji ada korelasi linear antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (periode sebelumnya). Model regresi yang baik tidak terdapat korelasi serial. Untuk menguji ada tidaknya autokorelasi, dalam penelitian ini digunakan uji Durbin Watson (DW) yang hasilnya disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

du	dw	4-du	Keterangan
1,69	1,96	2,31	Bebas Auto

Dari Tabel di atas terlihat bahwa nilai DW yang diperoleh sebesar 1,96. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai DW tabel dengan menggunakan signifikansi 5% jumlah sampel 60 ( $n$ ) dan jumlah variabel independen 3 ( $k=3$ ), maka diperoleh nilai  $du$  sebesar 1,69 sehingga  $4-du = 4-1,69 = 2,31$ . Pedoman yang digunakan jika tidak ada autokorelasi adalah :  $du < d < 4-du$  (Ghozali, 2005). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai DW sebesar 1,96 berada di antara 1,69 dan 2,31, sehingga dinyatakan tidak ada autokorelasi.

## c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2001: 56). Untuk mengujinya digunakan nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Lingkungan Kerja	,674	1,483
	Budaya Organisasi	,695	1,439
	Kepemimpinan	,873	1,145

Dari Tabel terlihat ketiga variabel bebas yang digunakan memiliki nilai VIF kurang dari 5 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,00001. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinieritas pada variabel yang digunakan.

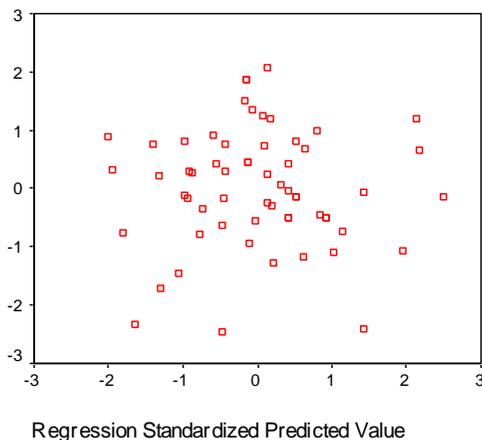
#### **d. Uji Heterokedastistas**

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian tidak sama maka hal ini menunjukkan ada masalah heterokedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya gejala heteroskedastisitas digunakan pendekatan analisis grafik scatterplot dengan bantuan program SPSS Versi 11.0. Gejala heteroskedastisitas ditunjukkan dengan adanya keteraturan penyebaran titik-titik sehingga membentuk pola-pola tertentu.

**Gambar 1**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



Berdasar pada Gambar 1, terlihat bahwa titik-titik menyebar baik di atas maupun dibawah nilai nol pada sumbu mendatar. Titik-titik tersebut tidak membentuk pola yang teratur. Sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi yang digunakan tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja (variabel dependen) dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen, dalam hal ini  $X_1$  = lingkungan kerja,  $X_2$  = budaya organisasi, dan  $X_3$  = kepemimpinan terhadap  $Y$  = kinerja

$H_0 : \beta \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen, dalam hal ini  $X_1$  = lingkungan kerja,  $X_2$  = budaya organisasi, dan  $X_3$  = kepemimpinan terhadap  $Y$  = kinerja

$$t_{\text{tabel}} (\alpha/2, n-k-1) = 0,263$$

Keterangan :

$$\alpha = 0,05$$

$n$  = Jumlah sampel

$k$  = Jumlah variabel bebas

Uji t digunakan untuk mencari pengaruh secara individu masing-masing variabel bebas yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja. Perhitungan uji t dilakukan dengan bantuan program aplikasi statistik *SPSS for Windows versi 11,0* yang hasilnya sebagai berikut :

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Individual (Uji t)**

Variabel	Koefisien Regresi	Std. Error	t	Sig.
Konstanta	3,572	3,637	0,982	0,330
Lingkungan Kerja	0,429	0,131	3,266	0,002
Budaya Organisasi	0,294	0,127	2,322	0,024
Kepemimpinan	0,364	0,177	2,061	0,044

Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa :

- Hasil perhitungan menunjukkan bahwa bahwa  $t_1 = 3,266 > t_{\text{tabel}} = 0,263$ . Oleh karena  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak atau variabel lingkungan kerja secara individual berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.
- Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_2 = 2,322 > t_{\text{tabel}} = 0,263$ , oleh karena itu,  $H_0$  ditolak atau budaya organisasi secara individu berpengaruh terhadap variabel kinerja.

- c. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa  $t_3 = 2,061 > t_{tabel} = 0,263$ . Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak atau variabel kepemimpinan secara individual berpengaruh terhadap variabel kinerja.

#### b. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh faktor lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama. Hipotesis yang hendak diuji adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja

$H_a : \beta \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan uji F ternyata  $F_{hitung} 16,594$  dan  $F_{tabel} ( 0,05 ; 3,56 ) = 4,16$ , oleh karena itu, hasil analisis data menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel} ( 0,05 ; 3,56)$ . Kesimpulan yang dapat diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “**ada pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga, diterima kebenarannya**”. Secara ringkas hasil Uji F disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Ketepatan Model Regresi (Uji F)**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	241,543	3	80,514	16,594	,000 <sup>a</sup>
	Residual	271,707	56	4,852		
	Total	513,250	59			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

## 6. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien determinan (*R Square*) adalah sebesar 0,471, yang berarti kemampuan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan untuk menjelaskan perubahan kinerja pegawai

sebesar 47,1%. Sedangkan sisanya sebesar 52,9% dijelaskan oleh faktor lain selain ketiga variabel yang diteliti. Faktor-faktor lain tersebut misalnya promosi jabatan, kesempatan pengembangan karir, dan kreativitas individu.

## **7. Kesimpulan**

1. Ada pengaruh positif dan signifikan dari masing-masing variabel yaitu lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.
3. Sumbangan efektif variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga sebesar 47,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat 52,9% pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel diluar ketiga variabel yang diteliti.

## **8. Implikasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Berdasarkan hasil penelitian, di bawah ini penulis sampaikan beberapa saran sebagai berikut; Untuk Pegawai di wilayah Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sudah baik, dan kinerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan. Untuk Pimpinan kantor di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian pegawai terhadap kepemimpinan dilingkungan kerjanya sudah baik, sehingga pimpinan disarankan untuk mempertahankan penilaian tersebut dengan cara: Memberikan teladan dan pembinaan yang konsisten dan berkesinambungan sehingga setiap pegawai akan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dan termotivasi untuk berprestasi dan menciptakan suasana kehidupan organisasi (kantor) yang semakin kondusif sehingga persepsi pegawai tentang lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan semakin baik.

## DAFTAR PUSTAKA

Covey R Sthepen, 2005, *The 8th Habit*, Jakarta PT Gramedia Pustaka Utama

Dias Titus L, 2008 *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Sistem Reward and Punishmen terhadap Motivasi Kerjapada Bappeda dan BPMD Kabupaten Sumba Barat*, UKSW, Salatiga

Fauzan, M dan Murdiyanto, Agus, 2006, *Budaya Organisasi; Eksplanasi*, media komunikasi Ilmiah Kopertis Wilayah VI, Vol 1 No. 1

Harlen, 2007 *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi Bisnis, dan Kualitas Layanan terhadap Kinerja Perusahaan*. (Studi pada Hotel Berbintang Di Propinsi Riau), UNIBRA, Malang

<http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/05/27/membangun-kinerja-karyawan-melalui-perbaikan-lingkungan-kerja/> (Di download hari Kamis, 25 Maret 2010)

<http://organisasi.org/arti-definisi-pengertian-budaya-kerja-dan-tujuan-manfaat-penerapannya-pada-lingkungan-sekitar> (Di download hari Jumat, 26 Maret 2010)

<http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja> (Di download hari Jumat, 5 Desember 2009)

Saparaus, K, 2008, *Pemerintah Berbasis Meritokrasi; Hati Beriman*, Majalah Warga Kota Salatiga, Vol. 2 No. 5.

Sinamo, Jensen, 2005, *8 Etos Kerja Profesiona*, cetakan ke lima, Jakarta, Institut Darma Mahardika

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3S