

ANALISIS KINERJA PEGAWAI PEJABAT PELAKSANA TEKNIS KEGIATAN (PPTK) MELALUI FUNGSI KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI DILINGKUNGAN PEMDA KABUPATEN BANDUNG

Makbul Mansyur
Pascasarjana Universitas Pasundan, Bandung.
Email: makbulmansyur@yahoo.co.id

Abstract

Employee performance in the government environment is the spearhead for the State to provide the excellent service. This study aims to determine the performance of employees who are influenced by the leadership function, organizational culture and competence possessed by the employees. Research method of this study is the quantitative approach with a sample of local government employees. The results of the study show that employee performance is proven to be influenced by the leadership functions, organizational culture and competence.

Keywords: leadership functions, organizational culture, competence, employee performance.

Abstrak

Kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan merupakan ujung tombak bagi Negara untuk memberikan pelayanan yang prima. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan sample pegawai pemerintah daerah. Hasil penelitian menunjukkan kinerja pegawai terbukti dipengaruhi oleh fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi.

Kata kunci: fungsi kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pemerintahan dalam negeri di kabupaten / kota yang merupakan tolok ukur kinerja pelayanan pemerintah dalam negeri yang diselenggarakan di daerah kabupaten / kota, tertuang dalam PERMENDAGRI No. 62 Tahun 2008 Bab I Ketentuan umum pasal 1 sedangkan point IV : Pembinaan dan pengawasan Pasal 12 : (3) Bupati/ walikota melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dalam negeri yang dilakukan oleh aparatur SKPD berdasarkan SPM Bidang Pemerintahan Dalam Negeri di Kabupaten / Kota.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh *Center of population policy studies*, Universitas Gajah Mada (UGM) (Lijan, Poltak Sinambela, , 2007 : 117 118) :

“Paling tidak ada 385 jenis pelayanan publik yang diberikan aparatur kepada masyarakat.. Pelayanan yang diberikan lebih didasarkan pada peraturan yang sangat kaku dan tidak fleksibel, sehingga aparatur terbelenggu untuk melakukan daya inovasi dan kreasi dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, karena terjebak pada JUKLAK (80%), Kepuasan masyarakat (16%), inisiatif sendiri (3%), visi dan misi (1%), hal ini menyebabkan aparat menjadi kurang fleksibel dan tidak mempunyai inovasi dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan pemberian pelayanan publik.”

Pemerintah harus menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) yang menjadi tanggungjawab pemerintah setempat melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masing – masing. Hal ini ditegaskan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan.

Permasalahan yang dihadapi PEMDA Kabupaten Bandung yaitu pelaksanaan program/kegiatan yang menjadi tanggungjawab pegawai Pejabat Pelaksana teknis kegiatan (PPTK) SKPD belum optimal, hal ini dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Penilaian SKP Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD PEMDA
Kabupaten Bandung – 2016

No	Ukuran Kinerja Pegawai PPTK menurut PP. 46 Th. 2011	Pencapaian (%)	Target (%)
I	Sasaran Kerja Pegawai		
	a. Kuantitas/Output	85	90
	b. Kualitas/Mutu	82	90
	c. Waktu	60	90
	d. Biaya	80	90
II	Perilaku Kerja		
	a. Orientasi Pelayanan	85	90
	b. Integritas	82	90
	c. Komitmen	70	90
	d. Disiplin	60	90
	e. Kerjasama	80	90
	f. Kepemimpinan	75	90

Sumber : Rekapitulasi – BKD Kabupaten Bandung 2016

Dari Tabel di atas terlihat target kinerja individu yang dibebankan kepada pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada lingkup PEMDA Kabupaten Bandung masih belum optimal dan masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki seperti tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program/ kegiatan, komitmen terhadap tanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsi yang harus diemban, disiplin dalam bekerja dan kepemimpinan sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD dimana mempunyai beberapa staf proyek yang harus diberdayakan dan kemampuan berkoordinasi dengan sektor lain.

Pada dasarnya kinerja aparatur dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, pengalaman kerja, sikap mental, kondisi fisik tempat kerja, teknologi, jaminan dan kesejahteraan kerja. Dalam suatu organisasi harus ada pemimpin. Dan tenaga pelaksana yang harus dibimbing, dibina, diarahkan dan digerakkan sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk mau dan mampu mengerahkan tenaga, waktu dan keterampilannya bagi kepentingan organisasi. Disinilah perlu kerjasama pimpinan dengan tenaga pelaksana yang didasarkan pada komunikasi, budaya kerja dan iklim kerja yang baik. Terpenuhinya kebutuhan pegawai sangat diperlukan dalam setiap kegiatan, tanpa terpenuhinya kebutuhan pegawai maka tidak akan dapat mencapai kinerja yang diharapkan.

Dalam melaksanakan startegi organisasi pemerintah daerah, diperlukan sumber daya yang baik. Dalam sistem kepegawaian secara nasional Aparatur Sipil Negara sumber daya yang memiliki posisi penting dalam menyelenggarakan tugas - tugas pemerintahan dan pembangunan, sehingga untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik dan menjadi kepercayaan masyarakat dalam peningkatan pelayanan publik diperlukan aparatur yang berkompeten dan berdedikasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 pasal 13 ayat 1 dinyatakan bahwa : "Pemilihan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) berdasarkan pada pertimbangan kompetensi jabatan, anggaran kegiatan, beban kerja, lokasi dan / atau rentang kendali dan pertimbangan objektif lainnya." Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD merupakan pelaksana sekaligus penanggungjawab kegiatan pada unit kerja SKPD.

Berdasarkan uraian di atas maka belum optimalnya kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung diduga karena belum optimalnya fungsi utama kepemimpinan, budaya organisasi untuk bekerja sesuai aturan belum berjalan dengan baik serta kompetensi belum optimal.

Maka penulis menganggap penting untuk mengadakan penelitian terhadap kinerja pegawai selaku Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD dengan mengambil tiga dimensi startegis yaitu fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi.

Berdasarkan latar belakan masalah di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana fungsi Kepemimpinan, Budaya organisasi, kompetensi dan Kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung ;
2. Seberapa besar pengaruh fungsi kepemimpinan , budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Fungsi Kepemimpinan, Budaya organisasi, kompetensi dan Kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung ;
2. Besarnya pengaruh fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung.

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung dalam upaya meningkatkan kinerja pejabat Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) melalui upaya peningkatan fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tolok ukur kinerja, fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung dalam menyelenggarakan tugas secara profesional.

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan (Veithzal Rivai, 2013 : 107). Kelima fungsi kepemimpinan tersebut adalah :

1. Fungsi Instruksi
Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang – orang yang dipimpinnnya. Keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi / perintah.
2. Fungsi konsultatif
Bersifat komunikasi dua arah, pelaksanaan sangat tergantung pada pihak pimpinan. Dengan fungsi konsultatif dapat diterapkan keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya agar lebih efektif. Pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik untuk memperoleh gagasan, aspirasi, saran yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinannya.
3. Fungsi Partisipasi
Pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpinnnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan.
4. Fungsi Delegasi
Yaitu pelimpahan wewenang membuat / menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah – milah tugas pokok organisasi dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang – orang yang dipercayainya.
5. Fungsi Pengendalian
Merupakan fungsi kontrol, cenderung bersifat satu arah. 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.

Pengertian Budaya Organisasi

Berdasarkan Peraturan MENPAN-RB-RI No. 39 tahun 2012 tentang pedoman Pengembangan Budaya Kerja : “Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita – cita organisasi.”

Robbins & Judge (2015) ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi : (1) Inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian pada rincian; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi pada manusia; (5) Orientasi pada Tim. Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi disekitar tim ketimbang individu; (6) Agresivitas; (7) Stabilitas.

Mengukur variabel budaya organisasi pada penelitian ini mengadopsi indikator menurut Robbins & Judge (2015) karena fenomena yang sesuai dengan objek penelitian.

Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer dalam Wibowo (2013) terdapat 5 dimensi kompetensi, yaitu : Motif (*motive*); Karakteristik pribadi / Sifat (*traits*); Konsep diri (*Self – Concept*); 4. Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skill*).

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2011 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil, kompetensi PNS mencakup aspek : Pengetahuan Kerja; Keterampilan kerja; Sikap Kerja

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi dari Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2011 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS.

Kinerja

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske dalam Wibowo (2014:2) ”Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas.”

Dapat dikatakan bahwa kinerja mempunyai tiga aspek yaitu : (1) kemampuan ; (2) tingkat tujuan yang ingin dicapai ; (3) interaksi dalam organisasi, sehingga peneliti mendefinisikan bahwa kinerja adalah kemampuan individu atau kelompok untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku

Pengertian yang diambil penulis pada penelitian ini yang dirumuskan dalam Peraturan Pemerintah nomor 8 tahun 2006 karena menekankan pada tugas dan wewenang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* menurut *The Advisory, Conciliation and Arbitration Service* :

“Penilaian kinerja secara regular mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan.” (Armstrong dalam Wibowo, 2014 : 188)

Klasifikasi ukuran yang dapat dipergunakan untuk pengukuran kinerja yang bersifat pelayanan antara lain sebagai berikut (Wibowo 2014: 161) : *Productivity indicator* ; *Utilization rates* ; *Times targets* ; *Demand / service provision*.

Sedangkan untuk mengetahui optimal atau tidaknya suatu kinerja dapat dilihat dari indikator – indikator yang timbul dan yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut. Hal ini

sesuai dengan yang diungkapkan oleh Dwiyanto dalam Pasolong, 2006 : 50-51 mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut : *Produktivitas, Kualitas pelayanan, Responsivitas, Responsibilitas, Akuntabilitas.*

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS, prestasi dan kinerja PNS akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian yaitu : Sasaran kerja pegawai , Perilaku kerja.

Beberapa objek penilaian yang dapat dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan, sebagai berikut : Hal – hal umum yang dinilai dari pegawai dibidang produksi. Hal – hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, Hal – hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan. Indikator – indikator dari dimensi – dimensi menurut pendapat Samsudin tersebut adalah sebagai berikut : Hasil dan Perilaku kerja. Berdasarkan uraian mengenai dimensi kinerja yang disampaikan oleh beberapa ahli, maka peneliti mengambil dimensi kinerja yang dirumuskan dalam PP nomor 46 tahun 2011 karena yang dinilai adalah kinerja PNS.

Kerangka Pemikiran

Dalam Peraturan MENPAN-RB-RI Nomor 39 tahun 2012 dinyatakan bahwa keberhasilan dalam pengembangan dan penumbuhkembangan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change of agent*). Sebagai *change of agent*, perubahan salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

Edgar H. Schein dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2008 : 124 berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara pola perilaku kepemimpinan dengan budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelitian , Edgar H, Schein menyimpulkan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku pemimpinnya.

Pekerjaan seorang manajer adalah mendapatkan hasil dengan memanfaatkan orang lain dalam mengelola sumber daya. Manajer puncak berkepentingan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kinerja bawahannya, (Wibowo, 2014 : 378) Pemimpin adalah proses penguatan orang lain ; pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memaksimalkan potensinya dan membuat kontrol pada kehidupan organisasi lain.

Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses sumber daya manusia, akan semakin meningkatkan budaya organisasi (Wibowo, 2014 :271) Menurut Palan (2007 : 2) mengatakan bahwa ada dua isu yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi, yaitu :

a. Isu Organisasi :

- 1). Perekonomian dunia ditandai dengan perubahan drastis dan inovasi teknologi. Organisasi harus meningkatkan kompetensi karyawan agar berkinerja unggul.
- 2). Aspirasi organisasi hanya dapat direalisasikan oleh tenaga kerja yang bermulti keterampilan.
- 3). Kesamaan pemahaman pengertian penilaian kinerja didasarkan kompetensi.
- 4). Karyawan harus berkompeten.
- 5). Kompetensi mencapai tujuan strategik organisasi.

b. Isu karyawan :

- 1). Pekerja dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan.
- 2). Pekerja yang tidak mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja adalah kesalahan fatal.

Menurut Harbani Pasolong, 2013 : 222 – 224, faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : a). Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik , b). Kemauan / motivasi yang dipengaruhi oleh lingkungan fisik, dan lingkungan sosial, c). energi untuk mencukupi perbuatan kreatif pegawai, d). teknologi, lebih cenderung positif dan proaktif pegawai dalam melakukan pekerjaan karena memandang teknologi untuk meningkatkan kinerja, e). pemimpin – pemimpin startegik dalam sektor publik dapat memberdayakan manager dan pegawai untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik, f). kompensasi sebagai balas jasa atas kinerja, g). kejelasan tujuan yaitu dimana pemimpin birokrasi harus menentukan tujuan organisasi pemerintahan dan kriteria kerjanya serta h). keamanan yang berpengaruh terhadap kerjanya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini jumlah populasi sebanyak 203 orang, maka diambil sampel dengan menggunakan *Teknik Simple random sampling*. Menurut Kerlinger (2006 : 188) yang dimaksud *simple random sampling* adalah : “Metode penarikan dari sebuah populasi atau semesta dengan cara tertentu sehingga setiap anggota populasi atau semesta tadi memiliki peluang yang sama untuk dipilih atau diambil.” Untuk menentukan banyaknya sampel pada penelitian ini menggunakan metode *Slovi*. Jadi pengambilan sampel dalam penelitian ini berjumlah 135 pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada PEMDA Kabupaten Bandung. Sesuai dengan variabel penelitian yaitu fungsi Kepemimpinan, Budaya organisasi, Kompetensi dan Kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD.

Tabel 1
Definisi Operasional Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan (X1)	a.Fungsi Instruksi	-Kemampuan atasan dalam memberikan informasi yang benar dan mudah dimengerti -Kemampuan atasan untuk mendorong kemauan kerja	Ordinal
	b.Fungsi Konsultatif	-Bersedia menerima keluhan/saran/ide bawahan -Bawahan mendukung keberadaan pimpinan -Memberikan alternatif pemecahan masalah	
	c.Fungsi partisipasi	-kemampuan melibatkan bawahan dalam perencanaan sampai keputusan -kemampuan membantu kesulitan bawahan -Adanya koordinasi	
	d.Fungsi delegasi	-Kesediaan memberikan sebagian wewenang kerja kepada bawahan.	
	e.Fungsi pengendalian	-Memberikan kepercayaan kepada bawahan -menyatukan persepsi tujuan organisasi	

		<p>Atasan menjaga kedekatan dan kenyamanan kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atasan memposisikan bawahan sebagai konsultan -Atasan menciptakan lingkungan kondusif -Penerapan sistem pengendalian intern pemerintahan (SPIP) 	
Budaya organisasi (X2)	<p>a. Inovasi dan pengambilan resiko</p> <p>b. Perhatian pada rincian</p> <p>c. Orientasi hasil</p> <p>d. Orientasi pada manusia</p> <p>e. Orientasi Tim</p> <p>f. Agresivitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Pegawai didorong mengeluarkan ide dalam bekerja b. Berani mengambil resiko atas suatu keputusan -Memperlihatkan kecermatan dalam bekerja -Dapat menganalisis hasil kerja -Bekerja secara mendetail -Kemampuan berorientasi hasil bukan teknik -Mengetahui proses pengelolaan keuangan -Sejauhmana keputusan memperhitungkan dampak hasil pada masyarakat -Sejauhmana pekerjaan diorganisir sekitar tim -Tingkat keingintahuan akan pekerjaan. -Tingkat kompetitif yang sehat dalam bekerja -Kegiatan menekankan pada kondisi saat ini. -Menjaga kestabilan kualitas pekerjaan 	Ordinal
Kompetensi (X3)	<p>a. Pengetahuan kerja</p> <p>b. Keterampilan kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Task skill -Task Management Skill -Contingency Management Skill -Job/Role Management Skill 	<ul style="list-style-type: none"> -Pengetahuan tentang fakta yang dihadapi pegawai. -Pengetahuan tentang informasi -Pengetahuan yang diperoleh dari DIKLAT -Keterampilan bekerja secara individu -Keterampilan administrasi -Keterampilan manajerial -Keterampilan sosial -keterampilan merespon masalah pekerjaan yang berbeda -Keterampilan mengelola masalah pekerjaan yang berbeda -Penguasaan Keterampilan khusus sesuai tuntutan lingkungan -Keterampilan beradaptasi dalam lingkungan pekerjaan yang berbeda. 	Ordinal

	<p><i>-Transfer Skill</i></p> <p>-Sikap Kerja</p>	<p>-Keterampilan memberikan persepsi terhadap satu pekerjaan kepada orang lain</p> <p>-Minat terhadap pekerjaan</p> <p>-Sikap terhadap pekerjaan.</p> <p>-Apresiasi terhadap pekerjaan</p> <p>-Cara menyesuaikan diri terhadap pekerjaan</p>	
Kinerja (Y)	<p>a.Sasaran kerja pegawai</p> <p>b.Perilaku kerja</p>	<p>Rencana kerja:</p> <p>-Tugas jabatan yang dilakukan</p> <p>Target yang dicapai:</p> <p>-Target kuantitas/output kegiatan tugas jabatan</p> <p>-Target kualitas kegiatan tugas jabatan</p> <p>-Target waktu penyelesaian tugas</p> <p>-Biaya yang diperlukan</p> <p>Orientasi pelayanan:</p> <p>- Menyelesaikan tugas pelayanan internal dan eksternal sebaik – baiknya dengan sikap sopan dan memuaskan.</p> <p>Integritas :</p> <p>-Dalam melaksanakan tugas bersikap jujur,ikhlas dan tidak menyalahgunakan wewenang serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukan.</p> <p>Komitmen :</p> <p>-Menegakkan ideologi</p> <p>-Menegakkan rencana pemerintahan untuk dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna</p> <p>-Mengutamakan kepentingan kedinasan daripada kepentingan pribadi dan golongan</p> <p>Disiplin :</p> <p>-Mentaati peraturan perundang –undangan dan kedinasan.</p> <p>-Mentaati jam kerja</p> <p>-Memelihara asset negara</p> <p>Kerjasama:</p> <p>-dengan rekan kerja, atasan dan bawahan.</p> <p>-menghargai dan menerima pendapat orang lain.</p> <p>-Menerima keputusan bersama</p> <p>Kepemimpinan :</p> <p>-Kemampun bertindak tegas, tidak memihak, dan teladan.</p> <p>-Kemampuan menggerak kan tim kerja</p>	Ordinal

Di dalam suatu penelitian, data memiliki kedudukan penting, karena data penggambaran variabel - variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Dengan demikian benar tidaknya data sangat menentukan hasil penelitian. Sementara benar atau tidaknya data tergantung kepada baik tidaknya instrumen pengumpul data yang antara lain harus memenuhi dua persyaratan yaitu *validitas* dan *reabilitas*.

Teknik analisa yang digunakan adalah teknik *analisis deskriptif* yang digunakan untuk mendeskripsikan variabel Fungsi Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kompetensi (X3) dan Kinerja (Y), dengan cara menghitung rata – rata masing – masing variabel penelitian.

Analisis jalur digunakan untuk menunjukkan hubungan yang memperlihatkan seberapa besar pengaruh sebuah variabel tertentu baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya. Jadi dalam hal ini persoalannya adalah sebab akibat. Istilah yang akan digunakan dalam analisis jalur ini adalah variabel eksogen yang merupakan variabel penyebab (X). variabel endogen yang merupakan akibat (Y) dan variabel implisit (E) yang merupakan faktor-faktor lain dari variabel eksogen. Berdasarkan perhitungan korelasi, maka diperoleh koefisien determinasi yaitu suatu bilangan yang dinyatakan dalam persen yang menunjukkan berapa besar proporsi variable Fungsi Kepemimpinan (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Kompetensi (X₃) dan Kinerja Pegawai (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan masing – masing Rekapitulasi Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi Kompetensi dan Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung , maka dapat disimpulkan :

Tabel 2
Deskriptif Statistik

Variabel	Responden	Rata – Rata
Fungsi Kepemimpinan	135	3,23
Budaya Organisasi	135	3,01
Kompetensi Pegawai	135	3,31
Kinerja Pegawai	135	3,33
Valid (N)	135	

Sumber : Hasil perhitungan Statistik

Tabel di atas menunjukkan skor rata – rata variabel kinerja (3,33) lebih tinggi dibandingkan tiga variabel lainnya, sedangkan skor rata- rata untuk Kompetensi (3,31) lebih tinggi dibandingkan variabel Fungsi kepemimpinan (3,23). Tabel di atas juga menginformasikan bahwa variabel Budaya Organisasi merupakan variabel paling rendah skor rata – ratanya (3,01) dibandingkan variabel lainnya. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai makna hasil perhitungan statistik deskriptif di atas, selanjutnya dibandingkan dengan Tabel kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian pada masing – masing variabel yang diteliti sebagai berikut :

Tabel 3
Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

Rata – Rata	Penafsiran
4,2 – 5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi
3,4 – 4,199	Baik/Tinggi
2,6 – 3,399	Cukup Baik/Cukup Tinggi
1,8 – 2,599	Tidak Baik/Rendah
1,0 – 1,799	Sangat Tidak Baik/Sangat Rendah

Berdasarkan hasil perhitungan deskriptif dibandingkan dengan kriteria di atas , maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4
Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel

Variabel	Rata - Rata	Kriteria
Fungsi Kepemimpinan	3,23	Cukup Baik
Budaya Organisasi	3,01	Cukup Baik
Kompetensi Pegawai	3,31	Cukup Baik
Kinerja Pegawai	3,33	Cukup Baik

Sumber : Perhitungan Statistik

Pada Tabel di atas , terlihat bahwa Variabel Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Kinerja Pegawai berada pada kategori Cukup Baik. Tabel di bawah ini menampilkan hasil pengolahan data mengenai keterkaitan antar variabel yang diteliti, seperti yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 5
Korelasi Antar Variabel
Correlations

		x1	x2	x3
Fungsi Kepemimpinan (x1)	Pearson Correlation	1	.666**	.635**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	135	135	135
Budaya Organisasi (x2)	Pearson Correlation	.666**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	135	135	135
Kompetensi (x3)	Pearson Correlation	.635**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	135	135	135

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

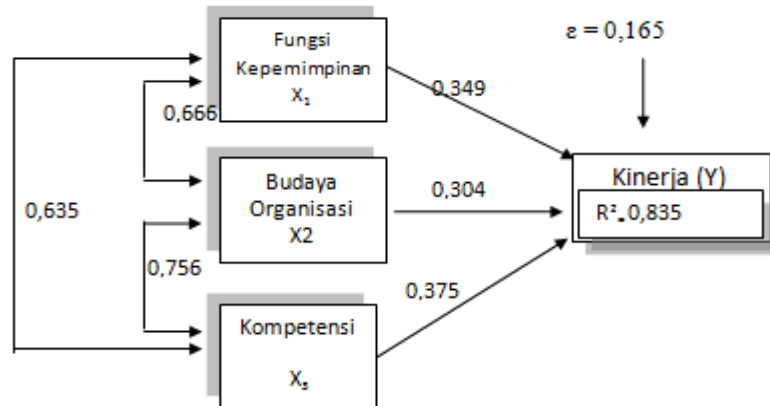
Sumber : Lampiran SPSS 20 yang telah diolah

Berdasarkan tabel di atas maka ada hubungan yang kuat dan positif antara variabel bebas dalam penelitian ini :

1. Hubungan antara variabel Fungsi Kepemimpinan (X1) dengan Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,666. Korelasi X1 dan X2 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,001.
2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X2) dengan Kompetensi (X3) sebesar 0,756. Korelasi X2 dan X3 signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,001.

- Hubungan antara variabel Fungsi Kepemimpinan (X₁) dengan Kompetensi (X₃) sebesar 0,635. Korelasi X₁ dan X₃ signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil daripada 0,001

Hasil pengujian Jalur (*Path Analysis*) melalui software SPSS 20 diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 1 Hasil Pengujian Jalur

Melalui gambar di atas, dapat diformulasikan hasil pengujian melalui tabel sebagai berikut :

**Tabel 6
Hasil Perhitungan Jalur**

Variabel	Koefisien Jalur
Fungsi Kepemimpinan (X ₁)	0,349
Budaya Organisasi (X ₂)	0,304
Kompetensi (X ₃)	0,375

Sumber : Hasil perhitungan statistik

Tabel diatas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- Fungsi Kepemimpinan memberikan derajat kontribusi sebesar 0,349 terhadap Kinerja ;
- Budaya organisasi memberikan derajat kontribusi sebesar 0,304 terhadap kinerja ;
- Kompetensi memberikan derajat kontribusi sebesar 0,375 terhadap kinerja.

**Tabel 7
Nilai Koefisien Jalur
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.294	3.310		1.297	.197
	x1	.439	.062	.349	7.065	.000
	x2	.314	.061	.304	5.195	.000
	x3	.561	.084	.375	6.646	.000

a. Dependent Variable: y

Sumber : Hasil perhitungan SPSS 20 yang telah diolah

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh Persamaan yaitu :

$$Y = 0,349X_1 + 0,304X_2 + 0,375X_3 + \varepsilon$$

Sesuai dengan hasil pengolahan data pengaruh langsung dan tidak langsung setiap variabel disajikan sebagai berikut :

Tabel 8
Pengaruh Fungsi Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung

Variabel	Interpretasi Analisis Jalur	ProsesPerhitungan	Besarnya Pengaruh
X1	Pengaruh langsung ke Y	$0,349^2$	0,122
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 ke Y	$0,666 \times 0,349 \times 0,304$	0,071
	Pengaruh tidak langsung melalui X3 ke Y	$0,635 \times 0,349 \times 0,375$	0,083
		Jumlah	0,276

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20 yang diolah

Tabel 9
Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung

Variabel	Interpretasi Analisis Jalur	ProsesPerhitungan	Besarnya Pengaruh
X2	Pengaruh langsung ke Y	$0,304^2$	0,092
	Pengaruh tidak langsung melalui X1 ke Y	$0,666 \times 0,304 \times 0,349$	0,071
	Pengaruh tidak langsung melalui X3 ke Y	$0,756 \times 0,304 \times 0,375$	0,086
		Jumlah	0,249

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20 yang diolah

Tabel 10
Pengaruh Kompetensi (X3) terhadap Kinerja (Y) Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung

Variabel	Interpretasi Analisis Jalur	ProsesPerhitungan	Besarnya Pengaruh
X3	Pengaruh langsung ke Y	$0,375^2$	0,141
	Pengaruh tidak langsung melalui X1 ke Y	$0,635 \times 0,375 \times 0,349$	0,083
	Pengaruh tidak langsung melalui X2 ke Y	$0,756 \times 0,375 \times 0,304$	0,086
		Jumlah	0,310

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20 yang diolah

Tabel 11
Rekapitulasi Pengaruh Total, Langsung dan Tidak langsung

Variabel	Pengaruh langsung ke Y	Pengaruh tidak langsung			Total pengaruh tidak langsung	Total pengaruh
		X ₁	X ₂	X ₃		
X ₁	0.122		0.071	0.083	0,154	0.276
X ₂	0.092	0.071		0.086	0,157	0.249
X ₃	0.141	0.083	0.086		0,169	0.31
Total pengaruh						0,835

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS 20 yang diolah

Dari table diatas sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah 12,2%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi sebesar 8,3%, total pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja adalah sebesar 27,6%
2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 9,2%, pengaruh tidak langsung melalui Fungsi Kepemimpinan adalah sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi adalah 8,6%. Total pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 24,9%
3. Pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja adalah 14,1% pengaruh tidak langsung melalui Fungsi Kepemimpinan adalah sebesar 8,3%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi adalah sebesar 8,6% dan total pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah sebesar 31,6%
4. Total pengaruh secara simultan dari Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja adalah sebesar 83,5%.

Koefisien Determinasi

Tabel 12
Tabel Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 ^a	.835	.831	2.47226

a. Predictors: (Constant), x₃, x₁, x₂

Sumber : Hasil perhitungan SPSS 20 yang diolah

Hasil perhitungan diperoleh 0.835, atau sebesar 83,5% sedangkan sisanya (Epsilon) sebesar 16,5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung, Fungsi kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung sebesar 12,2%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi sebesar 8,3% sehingga total pengaruh Fungsi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung adalah sebesar 27,6%. Kepemimpinan menurut Lonce dan Doroty, 2007 : 430 bahwa gerak setiap orang adalah kreativitas sehingga pemimpin dapat membantu meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara bahu membahu. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi . Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik modern dapat memberdayakan pegawai untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik. Hal ini diperkuat oleh salah penelitian Wright, Moynihan & Pandey, 2012; Hersona, & Sidharta, 2017. Kegiatan – kegiatan yang terbentuk dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh cara dimana pemimpin mempengaruhi perubahan kepemimpinan, komunikasi dan hubungan antara pribadi dari hari ke hari adalah variabel – variabel yang kuat dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka Fungsi Kepemimpinan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Cukup baik dan mempunyai kontribusi terbesar kedua setelah variabel Kompetensi dengan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung . Berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung sebesar 9,2%, pengaruh tidak langsung melalui Fungsi Kepemimpinan sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi sebesar 8,6% sehingga total pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung adalah sebesar 24,9%.

Apabila diterapkan pada organisasi publik, maka hasil penelitian penulis sangat sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Sethia & Glinow (Cameron & Quinn, 1999) bahwa budaya organisasi di Indonesia jika di analisa maka sebagian besar budaya organisasinya adalah budaya *caring* dan budaya *clan* , dimana biasanya memiliki perhatian yang sangat rendah terhadap kinerja dan memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap hubungan antar manusia. Budaya organisasi pada PEMDA Kabupaten Bandung menjadi penentu karakteristik organisasi tersebut. Kajian budaya organisasi memiliki nilai signifikan dalam kinerja pegawai PPTK – SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung . Hal ini menunjukkan bagaimana budaya yang berkembang pada Instansi PEMDA Kabupaten Bandung terinternalisasi dalam perilaku para anggota organisasi dan memiliki hubungan dengan kinerja keseluruhan organisasi di maksud. Budaya yang satu dengan yang lain relatif berbeda tergantung pada karakteristik organisasi. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan zaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi yang mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud nilai – nilai , manajemen startegis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerja sama. Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka Budaya Organisasi Pemerintah Kabupaten Halmahera Cukup Baik tetapi memberikan kontribusi terendah untuk Kinerja pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung .

Berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung, kompetensi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD sebesar 14,1%, pengaruh tidak langsung melalui Fungsi Kepemimpinan sebesar 8,3% dan pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi sebesar 8,6% sehingga total pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung adalah sebesar 31,0%

Sejalan dengan yang disampaikan Mc.Clelland (Wibowo, 2014) Perkembangan dengan perubahan lingkungan telah menuntut pemerintahan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan tersebut, sebagai upaya untuk mengantisipasinya pengembangan Sistem Kerja Pegawai merupakan suatu hal mutlak harus segera dilakukan. Bukan hanya sekedar untuk mendukung terselenggaranya tugas pokok Instansi tetapi untuk menghasilkan , mengubah dan menggunakan kompetensi SDM pegawai yang dibutuhkan. Budaya oragganisasi merupakan sesuatu yang kompleks untuk itu perlu pemahaman yang komprehensif (Wheelan, 2016) berdasarkan pada tipenya (Westrum, 2004) Oleh sebab itulah bahwa kinerja pemerintahan jelas mencakup kinerja pegawainya, karena kesuksesan kerja pada masing – masing SKPD menjadi penting bagi tercapainya tujuan tertentu. Demikian pula untuk pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung mempunyai kompetensi yang berbeda – beda sesuai dengan bidang tugasnya masing – masing. Kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda yang mendorong perilaku . Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja. Kompetensi merujuk pada orang seperti apa dan apa yang dapat pegawai lakukan , bukan apa yang mungkin pegawai lakukan. (Palan, 2007 : 6).

Berdasarkan uraian di atas maka Kompetensi Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Cukup Baik dengan memberikan kontribusi tertinggi untuk Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung .

Secara simultan pengaruh dari Fungsi Kepemimpinan , Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung adalah sebesar 83,5% dan sisanya 16,5% merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja Pegawai yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Menurut Harbani Pasolong, 2013 : 222 – 224, faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : (a). Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, (b).Kemauan / motivasi yang dipengaruhi oleh lingkungan fisik dan lingkungan social, (c). Energi untuk mencukupi perbuatan kreatif pegawai, (d). Teknologi, lebih cenderung positif dan proaktif pegawai dalam melakukan pekerjaan karena memandang teknologi untuk meningkatkan kinerja, (e). Pemimpin – pemimpin strategik dalam sektor publik dapat memberdayakan manajer dan pegawai dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kinerja pelayanan publik, (f). Kompensasi sebagai balas jasa atas kinerja, (g). Kejelasan tujuan yaitu dimana pemimpin birokrasi harus menentukan tujuan organisasi pemerintahan dan kriteria kinerjanya, (h). keamanan yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas maka Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan

Kompetensi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung .

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gambaran Fungsi Kepemimpinan pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung secara keseluruhan termasuk kategori Cukup Baik. Namun masih terdapat dua aspek yang lemah yaitu Pimpinan belum memberikan penghargaan kepada Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD yang bekerja dengan baik dan Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) belum berjalan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan.
2. Gambaran Budaya Organisasi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung secara keseluruhan termasuk kategori Cukup Baik. Namun masih terdapat dua kelemahan yang harus diperhatikan yaitu apabila ada kebijakan – kebijakan yang harus ditempuh dalam instansi belum dikomunikasikan dengan baik antara atasan dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD sehingga menimbulkan kesalahan persepsi dan belum terciptanya kondisi kompetitif yang sehat terutama dalam pengangkatan pejabat struktural.
3. Gambaran Kompetensi Pegawai pada Pemerintah Kabupaten Bandung secara keseluruhan termasuk kategori Cukup Baik. Namun masih terdapat dua hal yang masih harus diperhatikan dan ditingkatkan frekuensinya yaitu dalam pengembangan pengetahuan pegawai melalui DIKLAT / BIMTEK atau kegiatan lainnya yang berhubungan dengan TUPOKSI Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK).
4. Gambaran Kinerja secara keseluruhan termasuk kategori Cukup Baik. Namun masih terdapat dua kelemahan yaitu dalam pemanfaatan Waktu bekerja belum diterapkan secara Ekonomis, Efektif dan Efisien (3E) dan Asset yang di pergunakan oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD untuk kelancaran pekerjaan kantor banyak yang menjadi milik pribadi meskipun belum penghapusan, sehingga mengganggu pencatatan pada KIR dan KIB SKPD.
5. Fungsi Kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan kedua terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung .
6. Budaya Organisasi mempunyai kontribusi pada urutan terendah terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera.
7. Kompetensi mempunyai kontribusi pada urutan pertama terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera.
8. Secara simultan Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung dan adanya faktor lain yang tidak

diteliti tetapi turut mempengaruhi Kinerja Pegawai, yaitu diantaranya Kompensasi, Sarana prasarana kerja, tanggungjawab menyelesaikan tugas, komunikasi personal .

Saran – Saran

1. Fungsi Kepemimpinan pada Pemerintah Kabupaten Bandung harus tetap dijaga melalui pendekatan dan hubungan kerjasama yang baik antara pimpinan dan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD serta selalu meningkatkan pengawasan dan dorongan agar bekerja sesuai dengan rencana program instansi. Selain itu pimpinan harus memberikan penghargaan kepada PPTK – SKPD yang telah bekerja dengan baik. PPTK – SKPD adalah pegawai yang telah membantu secara teknis bagi pimpinan selaku Kuasa Pengguna Anggaran, sehingga perlu diberikan penghargaan , baik berupa komisi, pujian, rekreasi atau kompensasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya.
2. Budaya organisasi pada Pemerintah Kabupaten Bandung harus memprioritaskan untuk tetap mempertahankan budaya toleransi Toleransi ini merupakan fondasi dalam bekerja. Dewasa ini terbentuk Birokrasi dimaksudkan untuk mengorganisir secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh semua / banyak orang , dan reformasi birokrasi suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem untuk mengubah struktur, tingkah laku dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama melembaga, termasuk di dalamnya harus ada keterbukaan. Oleh sebab itu untuk menciptakan instansi yang bersih harus menciptakan budaya mitra kerja dengan sesama pegawai , transparansi dan akuntabel dalam pengelolaan program/ kegiatan.
3. Kompetensi Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung perlu di tingkatkan terutama mengenai peningkatan pengetahuan PPTK – SKPD melalui DIKLAT/BIMTEK dan kegiatan lainnya , karena pada saat ini Peraturan pengelolaan Keuangan Program/Kegiatan selalu berubah – ubah dalam bentuk penyempurnaan. Selain itu anggaran yang sudah di susun melalui Rencana Kerja Anggaran (RKA) masing – masing instansi untuk pengembangan SDM PPTK – SKPD dapat dimanfaatkan betul – betul untuk kegiatan pelatihan bukan untuk kegiatan lainnya yang bersifat konsumtif.
4. Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung sudah harus dapat memperhitungkan jadwal kegiatan secara cermat dalam pemanfaatan waktu secara Ekonomis, Efektif dan Efisien (3E). Pelaksanaan program/kegiatan melalui Dana Alokasi Umum adalah kerja Tim, sehingga Pemerintah Kabupaten Bandung harus sudah menyiapkan dokumen pelaksanaan sejak 3 bulan sebelum tahun berikutnya berjalan, sehingga peraturan pendukung yang harus dilaksanakan oleh PPTK – SKPD dapat mulai berjalan pada Bulan Januari tahun tersebut. Demikian pula pihak DPKAD harus menjalankan perannya sesuai aturan yaitu pencairan keuangan dilaksanakan tepat waktu.
5. Fungsi Kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan kedua terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung , sehingga penting bagi instansi untuk meningkatkan kinerja para pemimpinnya agar menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan lebih baik, sehingga kinerja Pegawai PPTK – SKPD akan lebih dapat dioptimalkan.

6. Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang terendah terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung , sehingga perlu ada suatu perubahan signifikan elemen – elemen birokrasi seperti kelembagaan, SDM Aparatur, ketatalaksanaan , akuntabilitas , transparansi administrasi dan kegiatan, pengawasan dan pelayanan publik
7. Kompetensi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD sehingga penting bagi organisasi / PEMDA Kabupaten Bandung untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD Kabupaten Bandung dengan meningkatkan pengetahuan melalui DIKLAT, Sosialisasi, Penyuluhan, Semiloka , Bimbingan Teknis , informasi yang jelas dalam lingkup kerjanya dan peningkatan Keterampilan Kerja yang menyangkut ketelitian bekerja dan keterampilan menghadapi pekerjaannya serta Sikap Kerja akan pekerjaan yang dihadapi harus diciptakan sangat menyenangkan.
8. Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD pada Pemerintah Kabupaten Bandung . Kinerja Instansi Pemerintah yang berkualitas tinggi, akuntabel dan bebas KKN ditandai oleh sistem akuntabilitas Instansi Pemerintahan yang efektif, sistem dan lingkungan kerja yang kondusif berdasarkan pada peraturan dan tertib organisasi dan administrasi dan sumber daya manusia yang handal . Maka Pemerintah Kabupaten Bandung harus terus meningkatkan Fungsi Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Pegawai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) SKPD sebagai penanggungjawab pengelola Program/Kegiatan sehingga kinerjanya akan meningkat dan mampu mendorong terciptanya Pemerintahan Kabupaten Bandung yang siap memasuki era globalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Hersona, S., & Sidharta, I. (2017). Influence of leadership function, motivation and work discipline on employees' performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 15*(3), 528-537.
- Mangkunegara, A. A. P., (2008). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Refika Aditama
- Palan, R. (2007). Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. *Jakarta: PPM*.
- Pasolong, H. (2013). Kepemimpinan Organisasi. *Bandung: Alfabeta*.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinambela, P. L. (2011). Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara .

- Whelan, C. (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand journal of criminology*, 49(4), 583-599.
- Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii22-ii27.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Wibowo., (2014). *Manajemen Kinerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada
- Wibowo., (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta : Pt. Raja Grafindo Persada.