

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Keberhasilan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi baik organisasi perusahaan, organisasi sosial, dan organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan menggunakan seluruh sumber daya manusia sebagai alat utamanya. Selain itu dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi yang diberikan oleh anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangkai mencapai tujuan dan sasaran instansi/organisasi. Perubahan kepemimpinan di dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi perubahan peraturan-peraturan yang memotivasi dan inovasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perubahan kepemimpinan karena dapat dilihat dari cara menggambarkan kinerjanya, cara bekerja dengan koleganya dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas yang ditentukan oleh norma, nilai, dan kepercayaan.

Kepemimpinan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara merupakan salah satu dari instansi pemerintah kota dimana unsur kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara menganut gaya kepemimpinan demokratis dimana gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor penting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota

organisasi, selain itu gaya kepemimpinan ini mempunyai sifat saling tolong menolong, selalu bekerja sama demi mencapai suatu tujuan.

Di dalam organisasi ini juga penerapan budaya organisasi diperlukan untuk mendukung cara bekerja dalam kantor tersebut. Organisasi ini menganut tipe budaya organisasi akademik dimana tipe ini merupakan tipe budaya organisasi yang menitik beratkan perhatian terhadap penguasaan bidangnya, pekerjaannya, kehidupannya. Dalam hal ini organisasi lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan detail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah. Budaya kerja juga mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang dapat membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Dimana budaya yang dimiliki organisasi merupakan sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang dimiliki di dalam kantor tersebut yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku organisasi sesuai dengan aturan mainnya agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal dan eksternal. Dimana budaya memiliki kekuatan untuk mempengaruhi suatu organisasi, ia akan mempengaruhi setiap pelaku-pelaku yang ada di dalamnya dan keputusan apa yang dibuat. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok untuk diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, orientasi orang, perhatian ke hal yang rinci, dan orientasi tim. Budaya organisasi selalu menekankan pada penempatan orang yang tepat dan mampu pada bagian masing-masing bagian kerja, memiliki pengetahuan dan keterampilan dengan disiplin ilmu yang dimiliki, loyal, bertanggung jawab, dapat bekerja sama dalam satu tim, pimpinan juga harus mempunyai sifat yang demokratis terhadap karyawannya. Dengan

demikian terciptalah lingkungan kerja yang menyenangkan dan produktifitas kerja organisasi dapat terwujud dengan baik.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara merupakan Lembaga Pemerintahan Non Departemen di Indonesia yang memiliki fungsi sebagai penyedia data statistik dasar, baik untuk pemerintahan yang maupun untuk masyarakat umum. Badan pusat statistik melakukan pengumpulan data, penerbitan publikasi statistik nasional maupun daerah. Sensus ekonomi 2016 adalah salah satu kegiatan badan pusat statistik yang dilakukan setiap 10 tahun sekali pada sektor pertanian. Tujuan dilakukannya sensus ekonomi adalah mengumpulkan dan menyajikan seluruh data kegiatan ekonomipelaksanaan sensus ekonomi dilakukan karyawan lapangan, semakin berkualitas karyawan yang bekerja dilapangan maka semakin berkualitas kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan tersebut. Dibawah ini penilaian kinerja pada tahun 2015 dan 2016 dinyatakan sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data Kinerja Karyawan**

P = Performansi	Jumlah karyawan (2015)	Jumlah karyawan (2016)
P1 = Sangat Baik	5	0
P2 = baik	10	11
P3 = cukup	16	19
P4 = Tidak baik	2	3
P5 = Buruk	0	0
Jumlah	33	33

*Sumber* : Internal Badan Pusat Statistik Kabupten Tapanuli Utara 2016

Saat ini kinerja karyawan badan pusat statistik kurang baik, hal ini terlihat pada penilaian kinerja pada tabel diatas jumlah cukup baik lebih tinggi dari kinerja yang baik dan yang sangat

baik hanya ada 5 orang tetapi pada tahun berikutnya tidak ada. Pada tahun 2017 adanya penurunan, hal tersebut disebabkan masih adanya sikap atau etika pegawai yang memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal diluar pekerjaan sehingga menyebabkan pekerjaan tidak selesai pada tepat waktu. Seringnya pegawai menunda-nunda pekerjaan sehingga terjadi penumpukan pekerjaan. Karyawan juga masih menunjukkan sikap tidak proaktif, hal ini terlihat dari segi seringnya pegawai bersantai-santai tanpa melakukan aktifitas. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan yang dilakukan oleh manajer untuk memantau kerja setiap karyawan belum menemui sasaran terlihat dari pengawasan yang dilakukan hanya pagi hari saja, sedangkan pada siang maupun sore pengawasan jarang dilakukan pemimpin. Sehingga karyawan merasa tidak bertanggung jawab dengan tugas yang dibebankan pada karyawan. Pernyataan diatas pemimpin kurang memberikan perhatian mengenai nilai-nilai inti (*corevalues*) yang diikuti oleh seluruh pegawai sehingga kinerja pegawai menurun. Untuk itu diperlukan budaya yang produktif agar kinerja karyawan tersebut dapat ditingkatkan. Dengan demikian penulis melihat bahwa masalah kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan permasalahan yang penting dalam Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara sehubungan dengan itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Budaya organisasi
3. Struktur organisasi

#### 4. Penilaian kinerja

Dari semua faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di atas, penulis memilih untuk membuat identifikasi masalah tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara?

#### **1.3. Batasan Masalah**

Mempertimbangkan keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan dalam melakukan analisis secara menyeluruh, penulis membatasi pembahasan hanya pada :

1. Penelitian dilakukan pada karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Batasan penelitian adalah pimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik kabupaten Tapanuli Utara.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adanya tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja budaya organisasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Untuk mempengaruhi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Setiap tindakan memiliki kegunaan yang jelas dan pasti, agar apa yang dikerjakan memberikan manfaat yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam memahami pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara

Sebagai bahan masukan dan informasi tambahan bagi Badan Pusat Statistik dan pihak-pihak yang kepentingan di dalam Badan Pusat Statistika Kabupaten Tapanuli Utara dan menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan Badan Pusat Statistik kabupaten Tapanuli Utara tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Lembaga Universitas

Sebagai tambahan literatur kepustakaan dibidang penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi masukan, tambahan referensi, bahan perbandingan dan pertimbangan bagi penelitian lain yang ingin melakukan penelitian dibidang yang sejenis dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORITIS, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1 Pengertian kepemimpinan**

Setiap organisasi, apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pemimpin tinggi (pimpinan puncak) dan atau atasan yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) bagi keseluruhan organisasi sebagai suatu kesatuan.

Pengertian kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Kepemimpinan dalam manajemen, adalah kemampuan yang melekat pada seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga apa yang disampaikan dan meneladani tindakan pimpinan. Pemimpin dengan demikian menjadi referensi bagi anak buahnya.

Menurut Thoha **“kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai yang telah ditetapkan”**<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Miftah Thoha, **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Cetakan kedua puluh satu, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2011, hal.260.

Menurut Sutrisno bahwa **“kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan tindakan hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu”**<sup>2</sup>

Sedangkan menurut Davis dan Newstrom bahwa **“kepemimpinan adalah terpenting dalam manajemen, tetapi bukan semuanya. Peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias”**<sup>3</sup>.

Berdasarkan defenisi-defenisi tersebut maka kepemimpinan adalah perilaku yang secara konsisten diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Manusia adalah organisasi adalah sumber daya yang dinamis, mudah berubah, dan memiliki keinginan-keinginan di dalam diri pribadinya sehingga memerlukan seseorang pemimpin agar keinginan pribadi selaras dengan tujuan organisasi, perusahaan atau pun pemerintahan. Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengolah atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula dengan menjalankan fungsi-fungsinya sebagai seorang pemimpin.

### **2.1.2 Fungsi Pemimpin**

Menurut Nawawi, fungsi kepemimpinan dibagi atas beberapa , yaitu:

#### **1. “Fungsi Pengambilan Keputusan**

---

<sup>2</sup> Edy Sutrisno, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Prenadamedia Grup, Jakarta, 2009, hal. 214.

<sup>3</sup> Keith Davis, Jho Newstrom, **Perilaku Dalam Organisasi**, Cetakan Ketujuh, Bumi, Aksara, Jakarta, 2005, hal.169.



2. **Fungsi Instruktur**
3. **Fungsi Konsultatif**
4. **Fungsi Partisipatif**
5. **Fungsi Delegatif”<sup>4</sup>**

Fungsi kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting perannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan organisasinya.

a. Fungsi Instrukturif

Fungsi instruktif sebagai kekuasaan dan wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai anggota organisasi.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif dimana pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

c. Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif untuk menjadi wibawa, seorang pemimpin tidak perlu menjadi orang yang ditakuti karena mudah/senang menghukum atau memberikan sanksi.

d. Fungsi Delegatif

Fungsi delegatif untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan/wewenang dan tanggungjawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar

Semua fungsi kepemimpinan yang ada di atas pada dasarnya merupakan strategimengefektifkan organisasi sebagai teknik dan taktik mempengaruhi pikiran, perasaan,

---

<sup>4</sup> Ismail Nanawi, **Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja**, Cetakan kedua, Prenadamedia Grup, Jakarta, hal. 46-58.

dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3 Tingkat Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi atau sebuah negara, bisa terdapat lebih dari seorang pemimpin yang melakukan berbagai aktivitas sesuai dengan tingkatannya masing-masing. Bila dibandingkan antara suatu pemimpin lainnya, pada hakikatnya sama-sama melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan/pengendalian, serta mereka memiliki bawahan atau pengikut sebagai pendukung dalam menjalankan tugas, fungsi dan peran kepemimpinannya. Setiap pemimpin juga melakukan berbagai aktivitas bidang produksi, pemasaran, keuangan dan kepegawaian. Kepemimpinan dapat dibagi dalam beberapa tingkatan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang dipikul oleh pemimpin itu sendiri. Tingkatan kepemimpinan dibagi beberapa bagian:

- 1. “Kepemimpinan Tim**
- 2. Kepemimpinan Operasional**
- 3. Kepemimpinan Strategis”<sup>5</sup>**

Tingkat kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Tim

Pemimpin tim beranggotakan berkisar 10 sampai 20 orang dengan tugas spesifik yang harus dicapai. Jenis kepemimpinan ini lebih mengarahkan kepada pekerjaan yang bersifat teknis kepada seseorang, tim atau kelompok kerja. Pemimpin ini berusaha untuk membimbing dan mengarahkan para bawahannya untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga tercapai tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan Operasional

Merupakan pemimpin salah satu dari bagian utama organisasi dan mengendalikan lebih dari satu pemimpin tim, menjadi pemimpin dari para pemimpin.

3. Kepemimpinan Strategis

---

<sup>5</sup> Toman, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 59-60.

Merupakan pemimpin seluruh organisasi, dan secara pribadi mengarahkan sejumlah pemimpin operasional. Fungsi seorang pemimpin strategis, yaitu: memberikan arahan kepada organisasi secara keseluruhan, memastikan benarnya strategi dan kebijakan, membuat suatu terjadi (tanggung jawab eksekutif) mengorganisasikan atau mereorganisasikan (keseimbangan keseluruhan dan bagian-bagiannya), memberi semangat korporasi, menghubungkan organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya dan dengan masyarakat secara keseluruhan, memilih pemimpin hari ini dan mengembangkan pemimpin masa depan.

#### **2.1.4 Etika Kepemimpinan**

Etika ada kaitannya dengan apa yang dilakukan pemimpin dan siapakah kepemimpinan itu. Hal ini berkaitan dengan karakter perilaku dan integrasi pemimpin. Beberapa prinsip kepemimpinan yang etis, yaitu:

- 1. “Menghargai Orang Lain**
- 2. Melayani Orang Lain**
- 3. Adil dan Objektif**
- 4. Jujur**
- 5. Membangun Komunikasi”<sup>6</sup>**

Etika kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Menghargai Orang Lain**

Pemimpin yang menghargai orang lain, akan memperlakukan orang lain sebagai tujuan bukan sebagai alat, sehingga orang lain akan merasa dihormati dan dihargai setiap usaha yang dilakukannya. Orang tersebut dilibatkan dalam pembuatan keputusan serta setiap idenya selalu dihargai. Pemimpin yang menghargai orang lain, akan memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang menjadi diri mereka sendiri sesuai dengan keinginan dan proses kreatif mereka sendiri.

---

<sup>6</sup> Toman Sony , **ibid** hal. 60-63.

## 2. Melayani Orang Lain

Pimpinan yang melayani akan menunjukkan sikap: untuk mengutamakan kesejahteraan para bawahan/pengikutnya, menunjukkan kebaikan hati dalam memimpin, memberikan pelayanan serta perhatian juga mengejar kepentingan dan tujuan para pengikutnya. Pemimpin yang melayani lebih fokus untuk memberikan keuntungan dan kesejahteraan kepada orang lain. Rahasia dari para pemimpin hebat adalah memiliki karakter serta niat untuk melayani setiap orang dan organisasi atau negara yang dipimpinnya.

## 3. Adil dan Objektif

Pemimpin yang etis terkait dengan masalah keadilan dan kesetaraan. Pemimpin memprioritaskan perlakuan yang setara kepada semua pengikutnya. Keadilan menuntut pemimpin untuk menempatkan isu keadilan di setiap pengambilan keputusan.

## 4. Jujur

Jujur merupakan kesesuaian antara perkataan dengan tindakan atau perbuatan. Pemimpin yang jujur memiliki kepribadian yang bisa dipercaya, dapat diandalkan, niat yang baik, dan menyenangkan. Dengan kejujuran, akan menciptakan hubungan yang kuat, menunjukkan sikap yang terbuka kepada orang lain dan mengungkapkan realitas selengkap mungkin.

## 5. Membangun Komunitas

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, pemimpin harus melibatkan orang lain untuk melakukannya dan pemimpin harus berada diantara orang-orang yang mau bersama-sama mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Jadi dapat disimpulkan baha etika kepemimpinan merupakan standar perilaku yang mengarahkan seorang pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Etika kepemimpinan berkaitan dengan nilai dan norma moral dari seorang pemimpin dalam menjalin hubungan hubungan antar sesama manusia. etika yang baik dan positif dari seorang pemimpin akan menjadi acuan, pedoman, atau memberikan contoh kepada para pengikutnya.

### **2.1.5 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan**

Prinsip-prinsip kepemimpinan tersebut sering dibahas dari pendekatan perilaku atau kepribadian pemimpin dan peran yang penting dari seorang pemimpin. Prinsip-prinsip kepemimpinan diuraikan sebagai berikut:

- 1. “Melayani**
- 2. Membuat Keputusan**
- 3. Keteladanan**
- 4. Bertanggung Jawab**
- 5. Bekerja Sama**
- 6. Menciptakan Perubahan”<sup>7</sup>**

Prinsip-prinsip kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut:

a. Melayani

Prinsip pertama yang paling penting harus diketahui oleh seorang pemimpin adalah memberikan pelayanan yang baik sebagai tujuan utama. Menjadi pemimpin adalah tugas pengabdian. Dalam teori kepemimpinan, pemimpin yang efektif harus mampu melayani guna memenuhi kebutuhan dan keinginan, sehingga meningkatkan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinya.

b. Membuat Keputusan

---

<sup>7</sup> Toman Sony, **Ibid** hal. 67-71.

Pembuatan keputusan merupakan tugas paling utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin untuk menentukan kebijakan yang ingin dibuat atau ditetapkannya, diawali dengan sebuah keputusan strategis yang diambil pemimpin tersebut.

c. Keteladanan

Pemimpin dinilai dari apa yang telah dilakukan atau diberikannya kepada organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Pimpinan yang menunjukkan pengaruh yang baik dan memberikan nilai positif bagi organisasi para pengikutnya, akan mampu menjadi teladan bagi yang dipimpinnya.

d. Bertanggung Jawab

Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar yang harus diemban sebagai bentuk amanah, dukungan atau kepercayaan orang lain yang memiliki harapan kepada seorang pemimpin tersebut untuk melakukan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

e. Bekerja Sama

Pimpinan yang efektif akan mampu menciptakan budaya kerja sama tim yang baik di antara anggota organisasi, melakukan komunikasi yang efektif dengan para bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Dengan menciptakan kerjasama yang baik, maka seluruh pekerjaan akan diselesaikan dengan tepat waktu, tujuan yang diinginkan dapat dicapai, dan para anggota organisasi akan bekerja dengan senang hati.

f. Menciptakan Perubahan

Pemimpin harus mampu membuat terobosan-terobosan baru, sehingga tercipta suatu perubahan fundamental baik di tubuh organisasi, produk atau jasa, maupun bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki inovatif dan kreatifitas akan menghindari pola kerja yang bersifat rutinitas (monoton) sehingga tidak memberikan arahan perkembangan yang baik bagi yang dipimpinnya.

#### 2.1.6 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut House dan Mitchael dalam Thoha, yaitu sebagai berikut:

1. “Kepemimpinan Pengarahan (*Directive Leadership*)
2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)
3. Kepemimpinan Peranserta(*Perticipative Leadership* )
4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership* )”<sup>8</sup>

Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Pengarahan (*Directive Leadership*)

Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin.

b. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Kepemimpinan model ini mempunyai kesedian untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c. Kepemimpinan Peran Serta (*Perticipative Leadership* )

Kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

---

<sup>8</sup> Miftah Thoha, **Ibid** hal. 296-297.

Kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bawahan mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### 2.1.7 Pengertian Budaya Organisasi

Di dalam organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama (*corevalue*) adalah budaya yang dominan dan seluruh budaya yang dimiliki karyawan, yang diserap dan mayoritas anggota organisasi. Nilai utama merupakan nilai-nilai yang pertama atau dominan yang diterima di dalam organisasi. Hal yang menggambarkan tentang suatu kepribadian (*personality*) yang ada di dalam suatu organisasi. Bagian budaya ini dapat dikembangkan menjadi suatu budaya organisasi yang besar, sebagai antisipasi dan gambaran tentang permasalahan umum, situasi, dan pengalaman yang dihadapi anggota-anggotanya.

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah **“budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain”<sup>9</sup>**.

Pendapat oleh Sutrisno terhadap **“budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi(assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya”<sup>10</sup>**.

---

<sup>9</sup> Stephen P. Robbins, **Teori Budaya Organisasi**, Cetakan Ketiga, Penerbit Arca, Jakarta, 2001, hal. 4.

<sup>10</sup> Edy Sutrisno, **Budaya Organisasi**, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta, 2010, hal. 2.



Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma, nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat dan kebiasaan organisasi yang dianut oleh seluruh anggota-anggota organisasi yang dijadikan sebagai ciri dari sebuah organisasi tersebut, yang dapat mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya merupakan hal yang sangat kompleks dilakukan di setiap organisasi, untuk itu budaya harus memiliki karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dalam suatu organisasi. Maka masing-masing karakteristik tersebut pada penerapannya akan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Menurut Robbins, riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi:

1. **“Inovasi dan pengambilan resiko**
2. **Perhatian terhadap Detail**
3. **Berorientasi kepada Hasil**
4. **Berorientasi kepada Orang**
5. **Berorientasi Tim**
6. **Agresif**
7. **Stabil”<sup>11</sup>**

Hakikat budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana para pegawai mendorong agar inovatif dan mengambil resiko.

- b. Perhatian terhadap detail

---

<sup>11</sup> Ismail Nanawi, **Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja**, Cetakan Pertama, Prenadaamedia, Jakarta, 2012, hal. 8.

Sejauh mana para pegawai memperhatikan presesi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

d. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan santai-santai.

g. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap indikator-indikator ini merupakan salah satu yang menentukan ukuran-ukuran untuk melakukan penilaian-penilaian terhadap budaya organisasi yang didalam budaya organisasi. Apabila seorang pimpinan telah sesuai dan benar-benar menerapkannya maka budaya organisasi tersebut akan menjadi budaya yang kuat

Budaya organisasi yang unggul akan menciptakan organisasi yang sehat, artinya budaya organisasi menjadi salah satu alat kunci atau penyebab timbulnya organisasi yang sehat.

Budaya organisasi menjadi strategi materi yang akan mengubah sikap atau perilaku serta sebagaimana sarana untuk mencapai efisiensi dan penyesuaian dengan tuntutan zaman yang senantiasa berubah.

### **2.1.8 Nilai-nilai Dasar Budaya Organisasi**

Nilai-nilai budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto organisasi, misi dan tujuan umum organisasi atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.

Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran dan apa yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan apa yang memperoleh hukuman dan sebagainya.

### **2.1.9 Jenis dan Tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi terdiri dari beberapa:

- 1. “Budaya Rasional**
- 2. Budaya Ideologi**
- 3. Budaya Konsensus**
- 4. Budaya Hierarkis”<sup>12</sup>**

Jenis budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya Rasional

---

<sup>12</sup> Ismail Nawawi, **Ibid** hal.9.

Proses informasi individu (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efesien, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

## 2. Budaya Ideologi

Proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).

## 3. Budaya Konsensus

Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsesnsu) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).

## 4. Budaya Hierarkis

Proses informasi formal (dokumen, kompotasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

### **2.1.10 Tantangan Budaya Organisasi**

Beberapa tangntangan yang dihadapi organisasi dalam menumbuhkan kembangkan budaya organisasi antara lain :

- 1. “Tantangan ekstern atau lingkungan**
- 2. Tantangan intern**
- 3. Tantangan individu atau profesional”<sup>13</sup>**

Tanyang budaya organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Tantangan Ekstren atau lingkungan

---

<sup>13</sup> Ismail Nawawi, **Ibid** hal. 20.

Tantangan ini merupakan kekuatan-kekuatan dari luar yang memengaruhi kegiatan bisnis perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## 2. Tantangan Intern

Tantangan intern perusahaan adalah masalah didalam organisasi mengenai SDM yang dapat menghambat usaha perwujudan eksistensinya sebagai organisasi atau perusahaan yang kompetitif.

## 3. Tantangan Individu atau Profesionalisasi

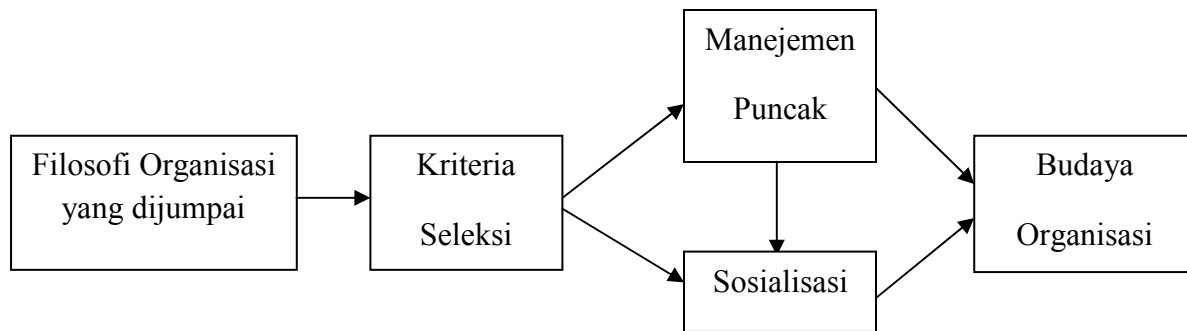
Tantangan ini berupa kondisi SDM terutama dilingkungan para esekutif sebuah organisasi atau perusahaan, berkenaan dengan kemampuannya melaksanakan tugas-tugas majerial khususnya dalam mengambil keputusan di bidang bisnis utama yang akan merefleksi [ada eksistensi organisasi atau perusahaan.

### **2.1.11 Proses Budaya Organisasi**

Pembentukan budaya organisasi terjadi ketika anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan baru bersosialisasi akan tergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan baru tersebut. Terbentuknya budaya yang tidak dalam sekejap, tidak bisa dikarbid, memerlukan waktu bertahun-tahun bahkan puluhan dan ratusan tahun. Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri (*founder*).

Berikut ini merupakan bagaimana bentuk budaya organisasi, seperti yang digambarkan oleh Robbins.



**Gambar 2.1:**

### **Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Berdasarkan gambar dan uraian di atas penulisan menyimpulkan bahwa budaya organisasi diturunkan melalui filosofi organisasi yaitu bagaimana filsafat dari pendiriannya, kemudian kriteria yang digunakan dalam merekrut/mempekerjakan anggota organisasi. Kemudian dari pihak manajemen

puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik atau tidak. Tingkat kesuksesan dalam hal mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan dari nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi tersebut melalui proses seleksi serta metode-metode sosialisasi dari manajemen puncak.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dari proses terwujudnya budaya organisasi pasti berasal dari pemilik atau pendidik dan atau pemimpin yang pertama, sebagai orang yang pertama menentukan visi, strategi, filosofi dan nilai-nilai yang diterima dan dianut

dalam organisasi. Penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dijalankan akan membuat organisasi berhasil dalam jangka waktu yang lama.

### **2.1.12 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins, bahwa ada enam indikator budaya Organisasi yaitu:

- 1. “Inisiatif Individual**
- 2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko**
- 3. Pengarahan**
- 4. Integrasi**
- 5. Dukungan Manajemen**
- 6. Kontrol**
- 7. Identitas**
- 8. Sistem Imbalan**
- 9. Toleransi Terhadap Konflik**
- 10. Pola-pola Komunikasi”<sup>14</sup>.**

Adapun pengertiannya adalah sebagai berikut :

#### 1. Inisiatif Individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu di hargai oleh kelompok atau pemimpin organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

#### 2. Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota untuk dapat bertindak agresif dan inovatif dalam memajukan organisasi atau perusahaan.

#### 3. Pengarahan

---

<sup>14</sup> Stephen P. Robbins, **Ibid** hal. 480.

Yaitu sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

#### 4. Integrasi

Yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi, kekompakan unit – unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5. Dukungan Manajemen

Yaitu sejauh mana para manajer dapat memberikan arahan atau komunikasi, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 6. Kontrol

Alat yang dipakai adalah peraturan – peraturan atau norma – norma yang berlaku didalam organisasi. Diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawasan yang dapat mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota organisasi atau karyawan.

#### 7. Identitas

Yaitu sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

#### 8. Sistem Imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas dasar prestasi kerja karyawan, bukan didasarkan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

#### 9. Toleransi terhadap konflik



Sejauhmana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi disuatu organisasi, namun perbedaan pendapat dan kritikan dapat digunakan sebagai perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### 10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki ini dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri.

Berdasarkan berbagai uraian diatas, sepuluh karakter ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaiman cara menyelesaikan urusan didalamnya, dan bagaimana cara para anggota berperilaku.

#### 2.1.13 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap organisasi baik jasa maupun industri, menginginkan agar organisasinya dapat terus bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja didorong oleh peningkatan seluruh karyawan. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaanya sesuai dengan *jobdescription* yang telah ditentukan oleh organisasi. Menurut Wibowo **“kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”**<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga, PT. RajagrafindoParsada, Jakarta, 2007, hal. 7

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson, **“kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang lain termasuk: Kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif”**<sup>16</sup>.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksana.

Kinerja yang dicapai seorang karyawan dalam sebuah organisasi harus benar-benar dan sungguh-sungguh dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam Badan Pusat Statistik agar hasil yang dicapai semaksimal mungkin baik dari segi moral dan etika yang baik di mata organisasi.

Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan dimasa sekarang dan masa yang akan datang.

Kinerja tidak dapat berdiri tapi berhubungan dengan kompensasi, yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

---

<sup>16</sup>Robbert L. Mathis, John H. Jackson, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta, 2002, hal. 78.

#### 2.1.14 Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh faktor baik yang bersumber dari sendiri mampu yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompenasinya dalam menghadapi suatu tugas yang diembannya sedangkan sedangkan dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pimpinan memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerjanya dan bagaimana mereka membangun atau membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching, mentoring dan counseling*. Dengan kata lain bagaimana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan suasana kerja dengan sesuai keputusan yang diambil hal memberdayakan setiap sumber daya manusia yang ada..

Para ahli memberikan pendapatnya tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, antar lain dikemukakan Amstrong dan Baron yaitu sebagai berikut:

1. ***“Personal factors***
2. ***Leadership factors***
3. ***Team factors***
4. ***System factors***
5. ***Contextual/situational factors”***<sup>17</sup>

Faktor-faktor mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team liader*.

---

<sup>17</sup>Wibowo, Ibid, hal.100

3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerjanya.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan internal dan eksternal.

Dari faktor dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini saling mempengaruhi satu sama lain dan sebagai tolak ukur bagi pimpinan untuk mengevaluasi seberapa kinerja karyawan bekerja dalam suatu organisasi.

*Leadership factors, team factors dan contextual/situational factors* memiliki kesamaan yang ditunjukkan memberikan motivasi secara individual atau dukungan serta kualitas yang diberikan kepada karyawan atau rekan kerja di sebuah organisasi, serta sistem kerja dan fasilitas yang diberikan ataupun individu organisasi.

### **2.1.15 Indikator Kinerja**

Untuk mendukung kinerja karyawan yang lebih efektif perlu adanya anjuran pandangan prospektif (harapan kedepan) dari pada retrospektif (melihatkebelakang). Untuk mecapai hal ini itu, perlu diterapkan beberapa indikator kinerja. Terdapat tujuan indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Ketujuh indikator kinerja tersebut adalah:

#### **1. "Tujuan**

2. **Standar**
3. **Umpan Balik**
4. **Alat atau Sarana**
5. **Kopetensi**
6. **Motif**
7. **Peluang**<sup>18</sup>

Indikator kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Sehingga tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan yang aman untuk mencapai tujuan diperlukan atau ditingkatkannya kinerja individu, kelompok dan organisasi. Sehingga kinerja maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar berperan penting memberikan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan atau dalam Badan Pusat Statistik standar menjawab pertanyaan kapan kita sukses atau gagal. Dalam hal ini kinerja seseorang dikatakan berhasil dan sukses jika maupun mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat saling terkait. Jadi umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan, standar dan pencapain tujuan. Melalui umpan balik akan timbul evaluasi terhadap kinerja dan akhirnya terjadi proses perbaikan kinerja.

---

<sup>18</sup> Wibowo, **Ibid**, hal.102

#### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang penting dalam membantu pencapaian kearah tujuan dan sukses. Dalam hal ini alat dan sarana sebagai faktor penunjang untuk mencapai tujuan karena tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan suatu pekerjaan.

#### 5. Kompetensi

Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dengan kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

#### 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Dimana manajer memberikan atau memfasilitasi motivasi karyawan melalui insentif, pengakuan, menetapkan tujuan yang menantang, adanya standar yang terjangkau, adanya umpan balik, adanya kebebasan dalam hal melakukan pekerjaan

#### 7. Peluang

Didalam badan pekerja perlu mendapatkan/peluang untuk menunjukkan prestasi kerjanya yang didorong oleh kedua faktor yaitu waktu dan kemampuan karyawan.

Dari tujuan indikator di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam suatu kinerja individu ataupun organisasi ingin berhasil dalam mencapai tujuan organisasi ataupun individu tidak mengutamakan persyaratan melainkan memberikan standar di dalam organisasi agar tujuan dapat diselesaikan dan kapan kita sukses atau gagal di dalam humas tersebut harus memiliki umpan balik yang mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja agar bisa mencapai tujuan. Selain itu organisasi harus ada memiliki alat atau sarana agar dalam melakukan suatu kegiatan dapat

terlaksana dengan baik dan lancar, serta suatu organisasi juga harus ada alasan bagi karyawan untuk melakukan suatu yang dimiliki karyawan yang kompetensi agar pekerja dapat dilaksanakan dengan baik dan benar serta memberikan motif yaitu alasan bagi karyawan untuk melakukan sesuatu yang berguna untuk organisasi.

### **2.1.16 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Mondy mendefinisikan bahwa **“penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim”**<sup>19</sup>. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya *“like dan dislike”* dari penilaian, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian itu penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, pemimpin dapat bertemu dengan para anggota tim untuk mendiskusikan kinerja karyawan dalam periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku. Baik secara formal maupun informal, perlu setelah beragam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Maulvi Nizar dengan judul penelitian **“analisis pengaruh kepemimpinan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Kudus**

---

<sup>19</sup> R. Wayne Mondy, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Sepuluh, Jilid Pertama, Erlangga, Jakarta, 2008, Hal.257.

**Semarang**". Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa variabel: budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil sebesar 40,52% dan sisanya 59,48% lagi dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian oleh Prima dengan skripsinya yang berjudul "**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatra Utara**". Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dimana budaya organisasi yang terdapat di Sekretariat Daerah Dairi sangat tinggi sementara kinerja pegawai yang terdapat di Sekretariat daerah kabupaten Dairi pun berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perhitungan determinan maka diketahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 38.44% dan sisanya 61.56% lagi dipengaruhi oleh faktor lain tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesis**

### **2.3.1. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Dengan memperhatikan pengertian kepemimpinan maka dapat dilihat hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Apabila seorang manajer mampu mempengaruhi para bawahannya sehingga mereka dapat melakukan kerja sama dalam sebuah organisasi dan dapat secara baik mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Sebaliknya jika pemimpin tidak mampu



mempengaruhi bawahannya sehingga tidak adanya kerja sama yang baik antara sesama karyawan dan atasan maka tujuan tersebut jauh dari yang diharapkan. Maka hipotesis dapat dibentuk sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.

### **2.3.2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan kinerja Karyawan**

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitas tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, harapan dan sebagainya. Budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Budaya organisasi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktifitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis. Jika budaya organisasi diterapkan sesuai fungsinya maka budaya organisasi tersebut akan kuat dan akan diperoleh kinerja karyawan yang optimal. Sebaliknya jika budaya organisasi tersebut tidak benar-benar dilakukan sesuai fungsinya budaya tersebut menjadi lemah maka kinerja karyawan relatif tidak baik. Maka hipotesis dapat dibentuk sebagai berikut:

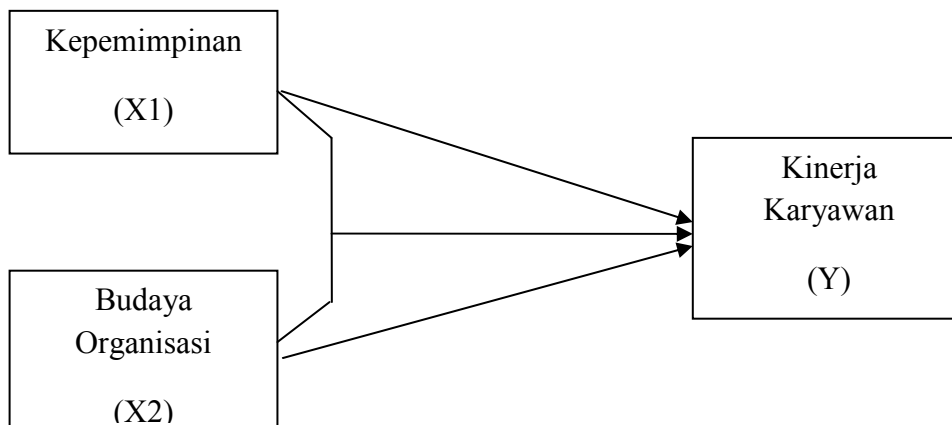
H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.

### 2.3.3. Hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dilakukan apabila kemampuan, keinginan dan lingkungan yang mendukung. Dengan itu kinerja yang baik dapat dilakukan seseorang dengan mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan memahami apa yang dikerjakannya. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengolah atau mengatur organisasi secara efektif dan mau melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula dengan menjalankan sesuai yang sebenarnya. Budaya sesuatu yang sangat konoes dilakukan di setiap organisasi, untuk itu budaya harus memiliki karakteristik sebagai wujud nyata keberadaannya dalam sebuah organisasi.

Jika pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya sehingga terjalin hubungan yang baik serta budaya organisasi benar-benar dilakukan sesuai dengan seharusnya maka kinerja karyawan dapat dikerjakan secara efektif dan efisien sehingga hasil pekerjaan relatif tinggi. Tetapi ketika pemimpin gagal mengarahkan dan tidak melakukan pengawasan serta budaya yang dijalankan lemah maka dapat disimpulkan pekerjaan yang dilakukan karyawan relatif rendah. Maka hipotesis dapat dibentuk sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara.



### **Gambar 2-3: Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Dimana desain yang digunakan adalah deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Menurut Purba dan Simanjuntak bahwa, **“populasi adalah keseluruhan subyek yang menjadi unit penelitian, yang dapat terdiri dari manusia, benda, tumbuhan, hewan, peristiwa, gejala dan lain-lain yang memiliki karakteristik tertentu”**<sup>20</sup>. Dengan demikian, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara sebanyak 50 orang.

---

<sup>20</sup> Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Edisi Kedua, Medan, 2011, hal. 126

Menurut, Purba dan Simanjuntak “**sempel merupakan sebahagian anggota populasi yang menjadi sumber data dan diambil dengan menggunakan teknik-teknik tertentu**”<sup>21</sup>

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

e = Simpangan Baku

Standar error ditentukan sebesar 10% dari rumus tersebut, maka dapat dihitung jumlah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{50}{1 + 50(0,10)^2} = 33$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 33 sampel.

### **3.3 Metode Pengambilan Sampel**

---

<sup>21</sup> Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak Loc.cid hal.126.

Metode sampel merupakan metode pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, sehingga dapat diperoleh nilai karakteristik perkiraan (*estimate value*).

Pengambilan sampel merupakan suatu proses pemilihan sejumlah elemen dan populasi sehingga dengan mempelajari sampel, suatu pemahaman karakteristik subjek sampel yang diambil sebagaimana karakteristik populasi.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, maka penulisan menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Observasi

Observasi yaitu dengan cara meninjau lapangan ke Badan Pusat Statistik Kabupaten Tapanuli Utara untuk memperoleh data yang sebenarnya.

2. Wawancara

Wawancara yaitu mengadakan komunikasi langsung dengan pimpinan Badan Pusat Statistik manajer, serta bagian umum yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk memperoleh masukan yang berhubungan dengan bidang yang diteliti sebagai bahan penulisan skripsi ini.

3. Kuesioner

Angket merupakan salah satu alat pengumpulan data dengan membuat sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dan responden.

### **3.5 Instrumen penelitian**

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, dengan menggunakan alat ukur yang baik. Instrumen pengumpulan data berupa angket berisi daftar pertanyaan yang telah disusun untuk memenuhi pengukuran variabel, yang diukur dengan skala Likert.

Dalam penelitian ini instrumen yang penelitiannya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Defenisi Operasional**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukur
Kepemimpinan (X)	Kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai yang telah ditetapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin pengarah</li> <li>2. Pemimpin pendukung</li> <li>3. Pemimpin peranserta</li> <li>4. Pemimpin berorientasi</li> </ol>	Likert
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif Individual</li> <li>2. Torelansi terhadap tindakan beresiko</li> <li>3. Pengarahan</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan manajemen</li> <li>6. Kontrol</li> <li>7. Identitas</li> <li>8. Sistem imbalan</li> <li>9. Torelansi terhadap konflik</li> <li>10. Pola-pola komunikasi.</li> </ol>	Likert
Kinerja Karyawan	Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan</li> <li>2. Standar</li> <li>3. Umpan balik</li> <li>4. Alat atau sarana</li> <li>5. Kompetensi</li> </ol>	Likert

(Y)	ekonomi.	6. Peluang Motif 7. Peluang	
-----	----------	--------------------------------	--

### 3.6. Skala pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *skala likert*. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan di uji. Setiap jawaban responden akan diukur dengan ketentuan sebagai berikut:

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur data yang didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan. Dalam hal ini alat ukur penelitian adalah kuesioner:

1. Jika signifikansi yang dihitung  $> 0,05$  maka variabel tersebut tidak valid
2. Jika signifikansi yang dihitung  $< 0,05$  maka variabel tersebut valid

### 3.7.2. Uji Reliabilitas

Reabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reabilitas tinggi, yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*). Suatu kosioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas yang digunakan dalam penelitian ini digunakan adalah dengan SPSS yakni dengan uji statistik *Cronbach's alpha*. Suatu konsruk atau variabel dinyatakan reliabel jika cronbach > 0.6.

### 3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Regresi Berganda. Metode regresi linier beganda bertujuan untuk menguji pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan persamaan linear. Metode regresi berganda dalam penelitain ini digunakan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan persamaan regresi berganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

$X_1$  = Variabel Kepemimpinan

$X_2$  = Variabel Budaya Organisasi

$Y$  = Variabel Kinerja Karyawan

$A$  = Konstanta

$b_1b_2$  = Koefisien Regresi

$e$  = Tingkat Kesalahan (*error of team*)



### **3.9 Uji Asumsi Klasik.**

#### **3.9.1 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data distribusi normal atau tidak.

Pengujian normalitas dilakukan dengan cara menggunakan Statistika Kolmogrov-Smirnov.

Kriteria pengujian normalitas data menurut Kolmogrov-Smirnov:

1.  $H_0$  : data terdistribusi secara normal  
 $H_1$  : data tidak terdistribusi secara normal
2. Jika Sig. (Prob) value ,  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak sedangkan jika Sig (Prob) value  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima , berarti data terdistribusi secara normal.
3. Uji normalitas data juga dapat di lakukan dengan melihat grafik normal P-P Plot dan rafik Deternded Normal P-P Plot.
4. Dengan grafik normal P-P data disimpulkan terdistribusi secara normal jika titik nilai data kurang lebih berada pada suatu garis lurus. Sedangkan dengan detrended normal P-P Plot, data disimpulkan terdistribusi secara normal jika titik-titik nilai data tidak membentuk pola tertentu dan distribusi disekitar garis mendatar yang melalui titik nol.

#### **3.9.2 Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya ketidak samaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi pada model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas.

Dikenal beberapa metode pengujian seperti uji Spearman's Rho, uji Glejser, uji park dan melihat pola grafik regresi.

Kriteria pengujian dengan Spearman's Rho:

- a. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka pada model regresi terdapat masalah heteroskedastisitas sebaliknya.
- b. Jika sig. value  $\geq 0,05$  maka tidak terdapat masalah heteroskedastistas.

### **3.9.3 Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan adanya multikolinieritas, maka koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Salah satu metode untuk mendiagnosa adanya *multicollinearity* adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya Variance Inflation Factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi, karena  $VIF = 1 / \text{Tolerance}$ . Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance kurang dari 0,1 atau sama dengan nilai VIF lebih dari 10.

## **3.10 Metode Analisis Data**

Untuk menganalisis data yang ada, maka yang digunakan metode analisis sebagai berikut:

### **3.10.1 Metode Deskriptif**

Metode deskriptif merupakan metode yang dilakukan dengan cara menyusun data, mengelompokkan data untuk dianalisis sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta-fakta dan sifat serta hubungan antara fenomena yang sedang diteliti.

### **3.10.2 Uji Instrumen Peneliti**

Dalam penelitian bidang sosial, bisnis dan manajemen instrumen penelitian pada umumnya dibuat/dirancang sendiri oleh peneliti. Oleh karena itu, agar penggunaan instrumen tersebut dapat di pertanggung jawabkan secara ilmiah, perlu di dahului dengan pengujian sebelum digunakan dalam pengambilan data. Pengujian instrumen penelitian terdiri dari pengujian vadilitas dan reabilitas instrumen. Suatu istrumen dapat dinyatakan valid adalah jika instrumen tersebut dapat diukur apa yang seharusnya diukur. Dapat dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya adalah jika isnturmen dapat menghasilkan keterangan secara konsisten.

### **3.11 Pengujian Hipotesis**

#### **3.11.1 Uji – t (parsial)**

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan kriteria sebagai berikut:

a). Jika signifikan  $t > 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Artinya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

b). Jika signifika  $t > 0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Artinya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **3.11.2 Uji – F ( simultan )**

Dalam penelitian ini, uji-F digunakan untuk mengetahui tingkatan signifikan pengaruhnya variabel-variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel-variabel dependen. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

Ho :Variabel bebas yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terkaitnya yaitu kinerja pegawai.

H<sub>1</sub> :Variabel-variabel bebas yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3.11.3 Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ )**

Uji ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar variabel bebas (kepemimpinan dan budaya organisasi) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Jika ( $R^2$ ) semakin mendekati satu maka variabel bebas terhadap variabel terikat mempunyai hubungan yang besar. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) mendekati nol maka variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) mempunyai dampak yang kecil. Hal ini berarti yang digunakan tidak dapat menerangkan hubungan variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terkait.