

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
BALAI PENGKAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN  
(BPTP) SUMATERA UTARA**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M.)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen

Oleh :

**HARPEN MAULANA LUBIS**

**NPM : 1720030017**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua terutama kepada penulis, dan sholawat beriring salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul yang penulis ajukan adalah: “**Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara**”.

Dalam menyusun dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini, untuk itu penulis berterima kasih kepada:

1. Teristimewa untuk Ayahanda H.Gempar indara Lubis,SH, Ibunda Hj. Ir.Yuskardina Tarigan, tercinta istri saya Nur Indah Kuntarti,SSi dan yang tersayang kedua anak saya Nadhirah Husna Maulana Lubis dan Nailah Husna Maulana Lubis yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan dan dorongan moril kepada penulis dengan doa restu yang sangat mempengaruhi dalam

kehidupan penulis, kiranya Allah SWT membalasnya dengan segala berkah-Nya.

2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
4. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, SE, MSi., dosen pembimbing I yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
5. Bapak H. Muis Fauzi Rambe, SE, MM selaku dosen pembimbing II yang banyak membantu, membimbing dan mengarahkan saya dalam mengerjakan tesis ini dengan sebaik mungkin.
6. Bapak Dr. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A., M.Psi., M.H, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak dan Ibu Dosen dan seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Kepala BPTP Sumatera Utara Dr. Khadijah EL Ramija Lubis dan seluruh teman-teman yang ada di Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

10. Terima kasih juga kepada sahabat-sahabat terbaik dan seluruh mahasiswa-mahasiswi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis dalam menyusun Tesis ini.

Dengan rendah hati penulis mohon masukan dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, Maret 2019

Penulis

Harpen Maulana Lubis  
NPM: 1720030017

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA BALAI PENGAJIAN TEKNOLOGI  
PERTANIAN (BPTP) SUMATERA UTARA**

**HARPEN MAULANA LUBIS  
1720030017**

**Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

**ABSTRAK**

Pada dasarnya terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi yang dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada faktor budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Motivasi adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan sehingga dapat memperoleh harapan umpan balik yang lebih baik pula. Kepemimpinan merupakan cara seseorang untuk mencapai tujuan dengan cara menggerakkan dan mengendalikan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang dimaksud.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh: 1) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. 2) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. 3) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. 4) Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara yang berjumlah 107 orang dan berdasarkan rumus Slovin maka jumlah sampel diperoleh sebanyak 52 orang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar  $2,823 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$ , artinya secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2) Nilai t-hitung untuk variabel motivasi adalah sebesar  $2,304 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,026 < 0,05$ , artinya secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Nilai t-hitung untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar  $3,692 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ , artinya secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $158,054 > F_{tabel}$  sebesar  $2,798$ , dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ , artinya secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi  $R^2$  adalah sebesar  $0,908$ . Artinya, variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan secara serempak oleh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan sebesar  $90,80\%$ , sedangkan sisanya  $8,20\%$  lagi dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian, seperti disiplin, pelatihan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

*Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja*

**EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, MOTIVATION AND  
LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
IN THE TECHNOLOGY ASSESSMENT SUMATERA  
UTARA AGRICULTURE (BPTP)**

**By :  
HARPEN MAULANA LUBIS  
1720030017**

**Management Master's Degree Program  
Muhammadiyah University of North Sumatra**

**ABSTRACT**

*Basically there are many factors that can affect employee performance, but what is discussed in this study is limited to factors of organizational culture, motivation and leadership style. Organizational culture is an invisible social force that can move people in an organization to carry out work activities. Motivation is the drive to do everything better than others in doing activities so that they can get better feedback expectations. Leadership is a way for someone to achieve goals by moving and controlling other people to work towards the intended purpose.*

*This study aims to determine the effect of: 1) To analyze and determine the influence of organizational culture, on the performance of employees at the Institute of Agricultural Technology (BPTP) of North Sumatra. 2) To analyze and determine the effect of motivation on employee performance at the North Sumatra Institute of Agricultural Technology (BPTP). 3) To analyze and find out the effect of leadership style on employee performance at the North Sumatra Institute of Agricultural Technology (BPTP). 4) To analyze and determine the effect of organizational culture, motivation and leadership style on employee performance at the North Sumatra Institute of Agricultural Technology (BPTP).*

*The population in this study were all employees of the North Sumatra Institute of Agricultural Technology (BPTP), totaling 107 people and based on the Slovin formula, the number of samples was 52 people. Methods of collecting data using a questionnaire. Furthermore, the validity and reliability tests are carried out. The data analysis technique used is multiple linear regression.*

*The results showed that: 1) The value of the calculation for the variable organizational culture is  $2.823 > 2.011$  with a significance level of  $0.007 < 0.05$ , meaning that partially the organizational culture variable has a positive and significant effect on employee performance. 2) The value of the count for the motivation variable is  $2.304 > 2.011$  with a significance level of  $0.026 < 0.05$ , meaning that the motivation variable partially has a positive and significant effect on employee performance. 3) The value of the count for the leadership style variable is  $3.692 > 2.011$  with a significance level of  $0.001 < 0.05$ , meaning that the leadership style variable partially has a positive and significant effect on employee performance. 4) The value of  $F_{count}$  is  $158.054 > F_{table}$  of  $2.798$ , with a significance level of  $0.00 < 0.05$ , meaning that simultaneously the organizational culture, motivation, and leadership style variables have a positive and significant effect on employee performance. The coefficient of determination of  $R^2$  is  $0.908$ . That is, variations in employee performance can be explained simultaneously by organizational culture, motivation and leadership style by  $90.80\%$ , while the remaining  $8.20\%$  is explained by other factors not included in the study, such as discipline, training and other factors that not explained in this research model.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Motivation, Leadership Style and Performance*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> -----	i
<b>ABSTRACT</b> -----	ii
<b>DAFTAR ISI</b> -----	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> -----	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> -----	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang-----	1
B. Identifikasi Masalah-----	8
C. Batasan Masalah-----	8
D. Rumusan Masalah-----	8
E. Tujuan Penelitian-----	9
F. Manfaat Penelitian-----	10
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Uraian Teoritis-----	11
1. Kinerja-----	11
a. Pengertian Kinerja-----	11
b. Manfaat Penilaian Kinerja-----	14
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja-----	16
d. Indikator Kinerja-----	17
2. Budaya Organisasi-----	19
a. Pengertian Budaya Organisasi-----	19
b. Fungsi Budaya Organisasi-----	22
c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi-----	24
d. Ciri-ciri Budaya Organisasi-----	26
e. Indikator Budaya Organisasi-----	27
3. Motivasi-----	28
a. Pengertian Motivasi-----	28
b. Tujuan Motivasi-----	29
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi-----	32
d. Teori Motivasi-----	35
e. Indikator Motivasi-----	44
4. Gaya Kepemimpinan-----	47

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan -----	47
b. Manfaat Gaya Kepemimpinan -----	48
c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan -----	49
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan -----	53
e. Indikator Gaya Kepemimpinan -----	56
B. Kerangka Konseptual -----	57
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja -----	57
2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja -----	58
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja -----	59
4. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Secara Simultan -----	60
C. Hipotesis -----	61

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Penelitian-----	63
B. Definisi Operasional Variabel -----	63
C. Tempat dan Waktu Penelitian -----	65
D. Populasi dan Sampel -----	66
E. Teknik Pengumpulan Data -----	67
F. Uji Instrumen-----	68
1. Uji Validitas -----	68
2. Uji Reliabilitas -----	72
G. Uji Persyaratan Regresi-----	73
1. Uji Normalitas-----	73
2. Uji Heteroskedastisitas -----	73
3. Uji Multikolinieritas-----	74
H. Analisa Data -----	75
1. Uji Regresi Linier Berganda-----	75
2. Uji Hipotesis -----	76

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian-----	79
1. Statistik Deskriptif-----	79

2. Uji Asumsi Klasik -----	94
3. Model Regresi Linier Berganda-----	99
4. Uji Hipotesis -----	100
B. Pembahasan Hasil Penelitian -----	104

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan -----	111
B. Saran-----	113

<b>DAFTAR PUSTAKA -----</b>	<b>115</b>
-----------------------------	------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	62
Tabel 3.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	63
Tabel 3.3. Distribusi Populasi Berdasarkan Fungsional .....	65
Tabel 3.4. Skor Penilaian Angket.....	66
Tabel 3.5. Uji Validitas Budaya Organisasi .....	67
Tabel 3.6. Uji Validitas Motivasi .....	68
Tabel 3.7. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan .....	68
Tabel 3.8. Uji Validitas Kinerja .....	69
Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas .....	70
Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	78
Tabel 4.4. Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi Pada BPTP Sumatera Utara .....	79
Tabel 4.5. Tanggapan Responden Terhadap Motivasi Pada BPTP Sumatera Utara.....	82
Tabel 4.6. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan Pada BPTP Sumatera Utara .....	86
Tabel 4.7. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pada BPTP Sumatera Utara.....	89
Tabel 4.8. Uji Multikolinieritas.....	97
Tabel 4.9. Analisis Regresi Linier Berganda .....	98
Tabel 4.10. Coefficient Uji t.....	100

Tabel 4.11. ANOVA Uji F .....	102
Tabel 4.12. R Square .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	58
Gambar 3.1. Kurva Pengujian Uji t.....	71
Gambar 3.2. Kurva Pengujian Hipotesis uji F.....	72
Gambar 4.1. Grafik P-P Plot .....	94
Gambar 4.2. Histogram .....	95
Gambar 4.3 Scatterplot.....	97
Gambar 4.4. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Budaya Organisasi .....	100
Gambar 4.5. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Motivasi.....	101
Gambar 4.6. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Gaya Kepemimpinan.....	101
Gambar 4.7. Kurva Pengujian Hipotesis Uji F.....	103

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara merupakan institusi yang ada di Provinsi Sumatera Utara di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Kementerian Pertanian. BPTP Sumatera Utara berdiri SK Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor: 798/Kpts/OT.210/12/94. BPTP mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian dan perakitan teknologi pertanian tepat guna spesifik lokasi. BPTP mempunyai visi sebagai institusi penelitian dan pengembangan pertanian berkelas internasional serta handal penghasil inovasi teknologi pertanian spesifik lokasi sesuai dengan dinamika pasar dan kebutuhan pengguna di wilayah Provinsi Sumatera Utara, selain itu BPTP mempunyai misi yaitu: 1) Menghasilkan dan mengembangkan inovasi-inovasi teknologi pertanian spesifik lokasi yang di perlukan guna mendukung pembangunan sektor pertanian wilayah; 2) Meningkatkan percepatan diseminasi teknologi pertanian inovatif dan spesifik lokasi; 3) Meningkatkan jaringan kerjasama dengan lembaga penelitian internasional, nasional, maupun swasta; 4) Mengembangkan kapasitas kelembagaan BPTP dalam rangka mewujudkan pelayanan prima.

Sebagai satuan organisasi BPTP Sumatera Utara mempunyai harapan agar pegawainya mampu bekerja dengan kinerja yang tinggi, yang berarti pelaksanaan pekerjaan berhasil dengan baik. Pimpinan organisasi akan selalu menuntut pegawai

untuk dapat mencapai standar atau bahkan mampu melampaui standar hasil kerja yang ditetapkan oleh organisasi, karena pada dasarnya kinerja organisasi secara keseluruhan adalah kumpulan dari pencapaian kinerja semua pegawai. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tergantung pada tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan masing-masing pegawai.

Kinerja merupakan seperangkat ukuran mengenai seberapa baik suatu pekerjaan dapat dilakukan jika dibandingkan dengan standar penilaian yang telah ditetapkan. Pegawai dinyatakan mempunyai kinerja yang tinggi jika hasil kerjanya minimal sesuai dengan standar hasil kerja, atau mampu melampaui standar hasil kerja. Penilaian terhadap kinerja tersebut lazim dilakukan secara periodik dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan kemampuan pegawai dan juga sebagai dasar pertimbangan untuk membuat berbagai kebijakan sehubungan dengan manajemen sumber daya manusia pada organisasi. Dengan melakukan penilaian kinerja secara periodik maka manajemen akan segera mengetahui bagaimana perkembangan tingkat kinerja pegawai. Jika ternyata hasil penilaian menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan maka manajemen akan berupaya meningkatkannya dengan mengelola berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Disamping itu, pada dasarnya setiap instansi akan selalu berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja atau kinerja pegawainya pada setiap waktu. Pada dasarnya terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi yang dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada faktor budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan.

Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku (Mathis dan Jackson, 2012:96). Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara sadar atau tidak sadar, tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi akan mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya, yaitu kebiasaan yang diperlakukan oleh tiap-tiap anggota organisasi, baik secara individu ataupun secara kelompok. Apapun bentuk organisasinya akan selalu terbentuk budaya bersama yang menjadi pengikat bagi perilaku anggota organisasi.

Tetapi perlu didasari bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh positif atau berpengaruh negatif terhadap pelaksanaan pekerjaan sangat tergantung pada budaya kerja yang terbentuk pada organisasi tersebut. Jika budaya organisasi longgar terhadap pelaksanaan pekerjaan, maka hasil kerja pegawai menjadi kurang maksimal, yang berarti kinerja pegawai menjadi tergolong rendah. Jika organisasi memiliki budaya atau kebiasaan melaksanakan pekerjaan hanya jika terpaksa maka waktu penyelesaian pekerjaan juga menjadi lebih lama, yang berarti kinerja pegawai juga menjadi rendah. Budaya organisasi yang terbentuk akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang baik tercermin dari perilaku pegawai melalui kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan partisipasi pegawai. Budaya organisasi juga dianggap mempengaruhi hubungan dan suasana kerja ke arah yang lebih baik, serta mampu mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan yang lebih baik pula.

Balai Pengkajian Teknologi Petanian (BPTP) Sumatera Utara memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan oleh pegawai instansi adapun nilai budaya organisasi tersebut yaitu budaya malu antara lain: malu datang terlambat, malu pulang terlalu cepat, malu sering izin tidak berkerja, malu tidak berprestasi, malu melanggar peraturan malu tidak berpakaian tidak rapi, malu tidak menjalankan tugas dengan baik, malu tidak menjaga kebersihan, malu meninggalkan rungan kerja tanpa izin pada jam kerja, malu menuntut hak tapi lupa kewajiban dan malu berbicara dan berperilaku tidak sopan. Berdasarkan 11 budaya malu tersebut maka mendorong terlaksananya budaya organisasi yang mana dapat berpengaruh dalam penyelesaian tugas dan fungsi BPTP Sumatera Utara.

Selanjutnya, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor motivasi kerja. Terdapat keyakinan umum bahwa faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja dari pegawai yang menangani pekerjaan. Sedemikian pentingnya motivasi kerja sehingga dapat dikatakan bahwa unsur motivasi kerja dapat mempengaruhi pekerja dari semua tingkatan, baik pegawai pelaksana maupun pegawai pimpinan.

Menurut definisinya, motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri manusia untuk yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Dasar dari motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari yang lainnya dalam melakukan kegiatan sehingga dapat memperoleh harapan umpan balik yang lebih baik pula.

Mehurut Handoko (2010:114), “Sebagian besar dari kinerja pegawai justru dipengaruhi oleh dorongan yang timbul dari dalam dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dibanding dorongan yang dipaksakan dari luar dirinya”. Keadaan tersebut disebabkan bahwa yang dimaksud dengan dorongan untuk bekerja adalah timbulnya kebutuhan-kebutuhan hidup terhadap berbagai hal, yang hanya dapat dipenuhi dengan melakukan pekerjaan secara berhasil. Jelas bahwa terdapat hubungan langsung antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, karena motivasi pemenuhan kebutuhan sangat tergantung pada tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

Pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, motivasi dalam bentuk finansial cenderung tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Keadaan tersebut disebabkan gaji yang diperoleh karyawan tidak sebanding dengan beban kerja yang tergolong tinggi, sehingga faktor kelelahan menjadi sesuatu yang melemahkan fisik dan semangat kerja tanpa dibarengi dengan perawatan atau pemeliharaan fisik yang memadai.

Kepemimpinan juga turut menentukan tingkat kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan individu dan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapai tujuan tersebut. Jelas bahwa kepemimpinan merupakan cara seseorang untuk mencapai tujuan dengan cara menggerakkan dan mengendalikan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang dimaksud. Tanpa adanya pemimpin maka akan sulit untuk mencapai tujuan, karena individu dan kelompok yang terkait dalam pencapaian tujuan tersebut menjadi tidak terkoordinasi dan tidak terkendali dengan

baik. Individu dan kelompok akan bekerja tidak teratur sehingga kinerja yang dapat dicapai menjadi rendah.

Tujuan dari pemimpin adalah mencapai tujuan organisasi, sedangkan tujuan dari bawahan adalah untuk mencapai harapan kebutuhan hidup. Artinya bahwa sebenarnya terdapat perbedaan yang nyata antara tujuan pemimpin dengan bawahannya, sehingga dibutuhkan gaya kepemimpinan yang dapat menyelaraskan perbedaan tersebut. Pemimpin hanya dapat berhasil apabila dapat menetapkan keseimbangan antara kebutuhan atau tujuan pegawai dengan tujuan pemimpin organisasi. Keadaan tersebut disebabkan pencapaian kinerja organisasi hanya dapat dilakukan melalui pencapaian kinerja individu pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi kinerja pegawai maka kinerja organisasi juga akan semakin tinggi.

Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara masih memiliki masalah hubungan antara pimpinan dengan bawahannya, sehingga perlu memperbaiki gaya kepemimpinannya dengan gaya demokratis, dimana memberikan kewenangan pegawai untuk menentukan metode kerja sesuai pada bidang kerja masing-masing.

Berdasarkan studi pendahuluan di BPTP Sumatera Utara diketahui bahwa kinerja pegawai pada instansi tersebut masih belum mencapai standar. Keadaan tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan pekerjaan diselesaikan kurang tepat pada waktu yang ditentukan. Kualitas kerja yang dihasilkan para pegawai juga masih kurang maksimal yang ditetapkan pada standar hasil kerja. Sesuai dengan kajian

teori yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan.

Hasil penelitian Brury (2016) diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor SAR Sorong, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Pegawai kurang memahami pentingnya penerapan budaya organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan. sehingga penyelesaian pekerjaan kurang tepat waktu.
2. Kurangnya motivasi Pegawai dalam menyelesaikan beban pekerjaan yang tinggi.
3. Pegawai memiliki kebiasaan melaksanakan pekerjaan hanya jika terpaksa.
4. Pegawai kurang bersemangat karena instansi tidak memberikan penghargaan bagi pegawai yang hasil kerjanya memuaskan.
5. Peimpinan masih belum mampu mengoptimalkan pegawai dalam meningkatkan kinerja.

## **C. Batasan Masalah**

Dari identifikasi masalah diatas dapat digambarkan permasalahan yang begitu luas, untuk itu menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah secara jelas dan terfokus yakni bahwa dibatasi hanya budaya organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
2. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
3. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
4. Untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

## **F. Manfaat Penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian ini kiranya dapat membawa manfaat sebagai berikut:

1. Man
2. faat teoritis

Bagi peneliti sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman penulis mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaura kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

3. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah dapat bermanfaat bagi pemimpin instansi khususnya dalam rangka melaksanakan untuk mengatur dan memimpin pegawai yang ada dalam Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

4. Manfaat bagi peneliti

Manfaat bagi peneliti dari penelitian ini akan menambah pengetahuan peneliti khususnya dibidang budaya organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Di dalam organisasi terdapat kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama. Pentingnya prestasi kerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu, kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Tetapi pada dasarnya tujuan bersama yang diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu diperlukan pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Suprianto (2010:12), “Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu”. Bagi pegawai prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi. Defenisi ini mengartikan kinerja merupakan hasil kerja yang dinilai dengan membandingkan standar yang sudah ditetapkan sehingga terlihat apakah prestasi pegawai tersebut sudah baik atau belum baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:82), “Kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Definisi ini mengartikan pegawai dapat mengetahui keberhasilan menyelesaikan pekerjaannya dengan membandingkan target hasil yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Selanjutnya menurut Adair (2010:64), “Prestasi kerja adalah perasaan yang membawa seseorang pada kesuksesan, penyelesaian pekerjaan, pemecahan masalah dan keberhasilan yang ada”. Berdasarkan definisi ini, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja itu merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan.

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah prestasi kerja pegawai bersangkutan. Dan jika dalam pendelegasian tugas uraian pekerjaannya tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab kabur akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang pegawai dapat diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja pegawai. Menurut Handoko (2010: 135), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja

pegawai”. Kegiatan ini memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Ada beberapa alasan mengapa perlunya menilai kinerja pegawai sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji
- b. Penilaian kinerja menyediakan kesempatan untuk bersam-sama meninjau perilaku yang berkesan dengan pekerjaan baik antara atasan dan bawahan atau antara bawahan dan atasan
- c. Penilaian kinerja memungkinkan antara atasan dan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defenisi yang dapat diketahui

Menurut Mathis dan Jackson (2012:77) penilaian prestasi kerja terdiri dari “Proses-proses mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja pada pegawai”. Sedangkan Wursanto (2009:38) mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang”. Malayu P. Hasibuan (2010:105) juga mengatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesanggupan dalam bekerja serta waktu”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk

mengukur, mengevaluasi perilaku, hasil kerja dan kedisiplinan yang digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang pegawai dan apakah dia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Melaksanakan penilaian prestasi kerja ditentukan standar kerja sebagai pedoman dalam menentukan pegawai yang berprestasi.

### **b. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja pada pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi pegawai.

Menurut Rivai (2012:68) beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

- a. Posisi tawar,
- b. Perbaikan kinerja,
- c. Penyesuaian kompensasi,
- d . Keputusan penempatan,
- e. Pelatihan dan pengembangan,
- f. Perencanaan dan pengembangan karir,
- g. Ketidakakuratan informasi,
- h. Evaluasi proses *staffing*,
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil.

Masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

- a. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan pegawai.
- b. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja.
- c. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu mengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.

- d. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
- e. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
- f. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus di teliti.
- g. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen–komponen sistem informasi manajemen personalia.
- h. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- i. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Menurut Hasibuan (2010:122) mengungkapkan “Beberapa tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi karyawan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikut sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*jobdescription*).”

### c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam menjamin keberhasilan usaha serta peningkatan prestasi kerja, para pimpinan organisasi perlu memperlihatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Handoko (2010:135), “Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Tingkat pendidikan, b. Keterampilan, c. Disiplin, d. Motivasi, e. Gizi dan kesehatan, f. Tingkat penghasilan, g. Jaminan sosial, h. Lingkungan dan iklim kerja, i. Hubungan industrial, j. Teknologi, k. Sarana produksi, l. Manajemen dan m. Kesempatan berprestasi.”

Faktor-faktor di atas merupakan faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Semakin tinggi keberadaan dari faktor-faktor tersebut maka pegawai semakin semangat bekerja dan terdorong untuk berprestasi, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Sule dan Saefullah (2012:235) bahwa "Kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu:

- a. motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan;
- b. kemampuan (*ability*) yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; dan
- c. lingkungan pekerjaan (*the work environment*) yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut."

#### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2012:83) "Yang menjadi indikator kinerja adalah:

- a. Ketepatan waktu penyelesaian , b. Kualitas hasil kerja, c. Usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan, d. Kerjasama, e. Kejujuran pegawai melaksanakan pekerjaan

Masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

##### **a. Ketepatan waktu penyelesaian**

Pegawai harus mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan organisasi. Jika pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu maka pegawai memiliki kinerja yang baik.

##### **b. Kualitas hasil kerja**

Pegawai harus mampu memberikan kualitas hasil kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi agar dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Jika pegawai menghasilkan kualitas yang baik maka pegawai sudah bisa dikatakan memiliki kinerja yang baik.

c. Usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan

Pegawai dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila bisa memberikan inisiatif atau jalan keluar dari setiap permasalahan di dalam organisasi jika diminta oleh pemimpin atau atasan.

d. Kerjasama

Pegawai harus mampu bekerjasama dengan semua orang di dalam organisasi baik dengan sesama pegawai ataupun atasan di dalam bekerja maupun mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada di dalam organisasi atau organisasi. Jika sudah mampu bekerjasama dengan baik maka pegawai bisa dikatakan memiliki kinerja yang baik.

e. Kejujuran pegawai melaksanakan pekerjaan

Pegawai yang baik harus memiliki loyalitas yang tinggi kepada organisasi atau instansinya di dalam mengerjakan setiap tugas atau tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Maka pekerjaanpun akan diselesaikan dengan baik sehingga kinerjapun meningkat.”

Menurut Robbins (2010:260), “Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

a.Kualitas Kuantitas, b. Ketepatan waktu, c. Efektivitas , d. Kemandirian

Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kualitas : Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas : Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu : Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas : Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian : Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.”

Berdasarkan uraian tentang kinerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah seberapa baik pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya jika dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian yang menjadi indikator dari kinerja ini adalah ketepatan waktu penyelesaian, kualitas hasil kerja, usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan, kerjasama dan kejujuran pegawai melaksanakan pekerjaan.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya berasal dari bahasa sansekerta “ budhayah “ sebagai bentuk jamak dari kata dasar “ budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan

akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002). Budaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengelola atau mengerjakan suatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*). Budi daya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi – potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan.

Secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “ nilai “ yang berlaku. Nilai di sini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia.

Menurut Dewantara dalam Sedarmayanti (2010:31) bahwa:

”Budaya adalah hasil perjuangan manusia terhadap dua pengaruh kuat, yakni alam dan zaman kodrat dan masyarakat yang merupakan bukti kejayaan hidup manusia untuk mengatasi berbagai rintangan dan kesukaran didalam hidup dan penghidupannya guna mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang pada lahirnya bersifat tertib dan damai.

Menurut Alisyabana dalam Sedarmayanti (2010:31):

”Budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas, sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup didalamnya dan dapat diungkapkan pada basis dan cara berfikir, termasuk didalamnya perasaan karena perasaan juga merupakan maksud dan pikiran.”

Budaya merupakan sebuah sistem yang mempunyai koherensi. Bentuk-bentuk simbolis yang berupa kata, benda, tingkah laku, serta lukisan, nyanyian,

musik, kepercayaan mempunyai kaitan erat dengan konsep – konsep epistemologi dari sistem pengetahuan masyarakatnya. Sistem symbol dan epistemologi juga tidak terpisahkan dari sistem sosial yang berupa stratifikasi, gaya hidup, sosialisasi, agama, mobilitas, organisasi kenegaraan, dan seluruh perilaku sosial. Budaya selalu menawarkan ketenangan–ketenangan tertentu dalam kehidupan manusia. Tanpa adanya ketenangan semua manusia tidak akan mengalami kemajuan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:46) bahwa: ”Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku”.

Menurut Wibowo (2010:120) bahwa “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini mengajurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Menurut Sutrisno (2010:2) bahwa:

”Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), 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.”

Berdasarkan uraian diatas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan perspektif yang beragam, terdapat kesepakatan di antara para ahli dalam hal mendefinisikan budaya organisasi. Bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi. Budaya

organisasi itu sendiri membedakan dengan organisasi lain dan menjadi identitas dari suatu organisasi.

### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam suatu organisasi diperlukan suatu acuan baku sehingga pegawai dapat diberdayakan secara optimal. Acuan baku tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk budaya organisasi untuk menuntun pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian budaya organisasi memegang fungsi yang strategis dalam operasional organisasi.

Menurut Robbins dan Timoty (2010:262), “Budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas,
2. Budaya memuat rasa identitas bagi anggota organisasi,
3. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu,
4. Budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme sense-making serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.”

Selanjutnya menurut Sutrisno (2010:51), ”Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para pegawai.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.”

Penjelasannya adalah sebagai berikut

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.  
Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau instansi. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, di datarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini dialami oleh adanya organisasi-organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi para pegawai. Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para pegawai dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi pokok organisasi. Masalah utamanya yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi. Fungsi organisasi adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, menentukan positioning yang akan dikuasai organisasi tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya serta antara anggota organisasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

### **c. Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Pihak manajemen kini menyadari bahwa keberadaan budaya organisasi sangat penting, karena pemahaman akan norma, nilai-nilai, kebijaksanaan, dan aturan-aturan bisa menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. Mcgrath (Tika, 2012:7) “Budaya organisasi dibagi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

- a. Budaya rasional, b. Budaya ideologis, c. Budaya konsensus, d. Budaya heirarkis”

Penjelasannya sebagai berikut:

- a. Budaya rasional

Dalam budaya ini, proses informasi individual diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, keuntungan atau dampak).

b. Budaya ideologis

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi.

c. Budaya konsensus

Dalam budaya ini, pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

d. Budaya hierarkis

Dalam budaya hierarkis, pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).”

Sedangkan menurut Budi Paramita dalam Ndraha (2012:81), “Budaya kerja dapat dibagi menjadi, :

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan pekerjaan dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya karena untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang tinggi untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.”

Jenis budaya organisasi dapat dibedakan atas sikap dan perilaku seseorang dalam menyikapi pekerjaannya. Dari persepsi yang berbeda-beda setiap anggota organisasi itulah, sehingga menimbulkan beragam pola asumsi yang kemudian terbagi-bagi menjadi beberapa kelompok membentuk jenis budaya organisasi.”

#### **d. Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai.

Robbins dan Timothy (2010:256-257) mengemukakan “bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut secara keseluruhan merupakan hakikat budaya”. Adapun karakteristik tersebut meliputi:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rincian.
- c. Orientasi hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Orientasi tim.
- f. Keagresifan.
- e. Stabilitas.

Hodgetts dan Luthans (dalam Ojo, 2009:3) “menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi, yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang bisa diamati yang ditandai oleh bahasa, terminologi, dan ritual.
2. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan pegawai.
3. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
4. Filsafat yang ditetapkan dalam organisasi, keyakinan tentang bagaimana pegawai dan bagaimana pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan yang mendikte tidak boleh dilakukan pada perilaku pegawai yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan, dan kerjasama antar golongan.

6. Iklim organisasi tercermin dari cara pegawai berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan, dan apa yang mereka rasakan tentang atasan.”

#### **e. Indikator Budaya Organisasi**

Dalam mencapai keberhasilan yang permanen organisasi perlu membangun nilai yang membentuk budaya organisasi. Nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi yang terlihat dari indikator budaya organisasi. Menurut Sutrisno (2010:48) ”Indikator dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran pegawai. Pegawai memiliki sifat yang berpihak pada kebenaran dan sikap moral yang terpuji dalam melakukan tugas sehari-hari.
2. Ketekunan pegawai. Sikap teliti, rajin dan tepat waktu dalam mengerjakan tugas sehari-hari secara konsisten sesuai dengan komitmen yang telah disepakati.
3. Kreativitas pegawai. Sikap menghadirkan aneka solusi tepat untuk mengatasi masalah dalam pelaksanaan tugas dan adanya kemauan untuk menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaan.
4. Kedisiplinan pegawai. Bekerja dengan sungguh-sungguh dimana pegawai tidak menentang aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari.”

Menurut Mckenna (2010:125) ” indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antar manusia dengan manusia, yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.
2. Kerjasama, yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.
3. Penampilan karyawan, yaitu kesan yang dibuat oleh seorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya”.

### **3. Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Dalam mencapai tujuan organisasi bagi pengusaha harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat bekerja optimal. Untuk dapat bekerja secara optimal maka para pimpinan harus selalu memberikan motivasi yang terbaik juga. Hal ini merupakan aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Menurut Hariandja (2009:320) bahwa “Motivasi adalah sebagai faktor – faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”. Kemudian juga bahwa pegawai sangat perlu diperhatikan untuk tetap merasa menyenangkan dalam bekerja sehingga mendorong dia bekerja secara optimal seperti yang dikemukakan Wibowo (2010:379) yakni bahwa “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan”.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2012:197), “Motivasi adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”.

Dari pengertian motivasi yang dijelaskan oleh para pakar, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang memiliki komponen dalam dan komponen luar, dimana komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang dan komponen dari luar ialah tujuan yang hendak dicapai.

## **b. Tujuan Motivasi**

Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai membutuhkan motivasi dari pemimpin, namun setiap motivasi yang di berikan diperlukan adanya pengawasan kerja yang baik. Pengawasan diperlukan untuk mengontrol atau memonitor apakah pegawai atau bawahan melaksanakan tugas sesuai dengan yang di perintahkan dan apakah pegawai sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Pertanyaan ini dapat dijawab dengan pengawasan yang baik dan membutuhkan waktu yang lama.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat tumbuh dari pribadi seseorang juga dapat tumbuh karena adanya dorongan dari kerabat sejawat, atasan atau manajer, juga imbalan atau kompensasi.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2013:291-296) ”adapun tujuan motivasi menurut salah seorang ahli yaitu pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para pegawai adalah untuk:

- a) mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi; b) meningkatkan gairah dan semangat kerja; c) meningkatkan disiplin kerja d) meningkatkan prestasi kerja e) meningkatkan rasa tanggung jawab; f) meningkatkan produktivitas dan efisiensi; dan g) menumbuhkan loyalitas pegawai pada organisasi”.

Penjelasannya adalah sebagai berikut :

- a) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan organisasi

Berdasarkan uraian diatas berikut dapat dikemukakan bahwa dalam pemberian motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan dan kekurangan-kekurangannya.

b) Meningkatkan gairah dan semangat kerja

Dalam kaitan ini dapat dikemukakan, bahwa persoalan-persoalan manusia (pegawai) hanya dapat diselesaikan oleh manusia pula, dengan menggunakan data dan alat-alat kemanusiaan. Kondisi mental atau psikis pegawai, amat besar pengaruhnya untuk produktivitas kerja.

c) Meningkatkan disiplin kerja

d) Disiplin kerja pegawai dapat ditumbuhkan karena motivasi yang diberikan organisasi atau pimpinan pada diri pegawai tersebut. Dengan demikian, pimpinan organisasi sebelum memberikan motivasi kepada pegawainya, harus terlebih dahulu memahami apa yang menjadi motif pegawai sehingga mau bekerja dengan baik. Apa yang mendorongnya supaya pegawai bersedia memberikan waktunya, tenaganya dan pikirannya untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi yang menjadi tempat kerjanya

e) Meningkatkan prestasi kerja

Dapat dikemukakan bahwa pada pegawai sebagai manusia, biasanya keinginan untuk berprestasi akan menjadi dambaan yang dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk melakukan pekerjaan. Pencapaian prestasi dalam melakukan pekerjaan akan menggerakkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

f) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Dalam kaitan ini dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai yang bekerja dalam organisasi pada suatu waktu ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar. Tanggung jawab tersebut bukan saja atas hasil pekerjaan yang

baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

g) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi

Dapat dikemukakan bahwa tidak ada pegawai yang senang bekerja di tempat kerja yang membosankan, meresahkan, serta yang membahayakan kondisi jiwa. Kondisi kerja amat menentukan tingkat gairah kerja para pegawainya.

h) Menumbuhkan loyalitas pegawai

Dapat dikemukakan bila motivasi lemah maka loyalitas juga akan merosot. Oleh sebab itu, para pegawai yang mempunyai motivasi tinggi, juga akan mempunyai loyalitas tinggi.

Adapun tujuan motivasi menurut Sunyoto (2013:17) adalah “sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya”.

Tujuan dari motivasi diatas menjelaskan bahwa motivasi pegawai sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan tercapainya tujuan organisasi. Jika tujuan dari motivasi ini telah tercapai oleh para pegawai maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut semakin dekat dengan keberhasilan atau tujuan organisasi.

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang dapat mendorong seorang pegawai untuk melakukan daya upaya dan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu dapat kita ketahui beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi. Menurut Sutrisno (2013:116), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu: “a. faktor internal dan b. faktor eksternal”. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Faktor Internal

Faktor-faktor internal antara lain:

##### 1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

a) Memperoleh kompensasi yang memadai

b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai

c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

##### 2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

##### 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Organisasi tempat bekerjadihargai oleh masyarakat

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal juga memegang peranan penting dalam meningkatkan dan menurunkan motivasi kerja seseorang. Yang termasuk dalam faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi adalah :

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja yang ada antara orang-orang di tempat kerja tersebut.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para pegawai, dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi.

#### 6) Peraturan yang fleksibel

Bagi organisasi besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat melindungi dan mengatur para pegawai.

Menurut Handoko (2010:225) “secara garis besar motivasi dapat dibagi atas dua jenis, yaitu:

- 1). Motivasi positif. Motivasi positif adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan penghargaan.
- 2) Motivasi negatif. Motivasi negatif ialah proses untuk mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang dilakukan adalah lewat ketakutan-ketakutan”.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai. Pegawai termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh faktor dalam diri pegawai itu sendiri dan faktor dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

#### **d. Teori Motivasi**

Ada beberapa teori yang menerangkan tentang motivasi dalam suatu organisasi. Dimana masing-masing teori berusaha menjelaskan hal-hal apa saja

yang dapat memotivasi kerjasama dalam suatu organisasi atau instansi supaya dapat bekerja optimal. Adapun beberapa teori tersebut adalah :

**a) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow/Abraham Maslow**

Manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi. Kebutuhan Maslow dalam Kadarisman (2013:280) harus memenuhi kebutuhan yang paling penting dahulu kemudian meningkat kepada yang tidak terlalu penting. Untuk dapat merasakan nikmat suatu tingkat kebutuhan perlu dipuaskan dahulu kebutuhan yang berada pada tingkat dibawahnya. Berikut 5 (lima) kebutuhan dasar Maslow disusun berdasarkan kebutuhan yang paling penting hingga yang tidak terlalu *krusial* dalam Kadarisman (2013:280):

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan manusia yang paling mendasar untuk mempertahankan hidupnya secara fisik, yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, seks, tidur, istirahat, dan udara. Seseorang yang mengalami kekurangan makanan, harga diri, dan cinta, pertama-tama akan mencari makanan terlebih dahulu. Bagi orang yang berada dalam keadaan lapar berat dan membahayakan, tak ada minat lain kecuali

makanan. Bagi masyarakat sejahtera jenis-jenis kebutuhan ini umumnya telah terpenuhi. Ketika kebutuhan dasar ini terpuaskan, dengan segera kebutuhan-kebutuhan lain, yang lebih tinggi tingkatnya akan muncul dan mendominasi perilaku manusia. Contohnya adalah : Sandang / pakaian, pangan / makanan, papan / rumah, dan kebutuhan biologis seperti buang air besar, buang air kecil, bernafas, dan lain sebagainya.

## 2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan

Sejara setelah kebutuhan dasar terpuaskan, muncullah apa yang digambarkan Maslow sebagai kebutuhan akan rasa aman atau keselamatan. Kebutuhan ini menampilkan diri dalam kategori kebutuhan akan kemantapan, perlindungan, kebebasan dari rasa takut, cemas dan kekalutan. Kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas, dan sebagainya. Kebutuhan ini dapat kita amati pada seorang anak. Biasanya seorang anak membutuhkan suatu dunia atau lingkungan yang dapat diramalkan. Seorang anak menyukai konsistensi dan kerutinan sampai batas-batas tertentu. Jika hal-hal itu tidak ditemukan maka ia akan menjadi cemas dan merasa tidak aman. Orang yang merasa tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan tidak diharapkan. contoh seperti : bebas dari penjajahan, bebas dari ancaman, bebas dari rasa sakit, bebas dari teror, dan lain sebagainya.

## 3. Kebutuhan sosial

Setelah terpuaskan kebutuhan akan rasa aman, maka kebutuhan sosial yang mencakup kebutuhan akan rasa memiliki dan dimiliki, saling percaya,

cinta, dan kasih sayang akan menjadi motivator penting bagi perilaku. Pada tingkat kebutuhan ini, dan belum pernah sebelumnya, orang akan sangat merasakan tiadanya sahabat, kekasih, isteri, suami, atau anak-anak. Orang diposisi kebutuhan ini bahkan mungkin telah lupa bahwa ketika masih memuaskan kebutuhan akan makanan, ia pernah meremehkan cinta sebagai hal yang tidak nyata, tidak perlu, dan tidak penting. Sekarang ia akan sangat merasakan perihnya rasa kesepian itu, pengucilan sosial, penolakan, tiadanya keramahan, dan keadaan yang tak menentu. Misalnya adalah : memiliki teman, memiliki keluarga, kebutuhan cinta dari lawan jenis, dan lain-lain.

#### 4. Kebutuhan Penghargaan

Menurut Maslow dalam Kadarisman (2013:281),

“semua orang dalam masyarakat (kecuali beberapa kasus yang *patologis*) mempunyai kebutuhan atau menginginkan penilaian terhadap dirinya yang mantap, mempunyai dasar yang kuat, dan biasanya bermutu tinggi, akan rasa hormat diri atau harga diri. Karenanya, Maslow membedakan kebutuhan ini menjadi kebutuhan akan penghargaan secara internal dan eksternal. Yang pertama (internal) mencakup kebutuhan akan harga diri, kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, ketidaktergantungan, dan kebebasan (kemerdekaan). Yang kedua (eksternal) menyangkut penghargaan dari orang lain, *prestise*, pengakuan, penerimaan, ketenaran, martabat, perhatian, kedudukan, apresiasi atau nama baik. Orang yang memiliki cukup harga diri akan lebih percaya diri. Dengan demikian ia akan lebih berpotensi dan produktif. Sebaliknya harga diri yang kurang akan menyebabkan rasa rendah diri, rasa tidak berdaya, bahkan rasa putus asa serta perilaku yang *neurotik*. Kebebasan atau kemerdekaan pada tingkat kebutuhan ini adalah kebutuhan akan rasa ketidakterikatan oleh hal-hal yang menghambat perwujudan diri. Kebutuhan ini tidak bisa ditukar dengan sebungkus nasi goreng atau sejumlah uang karena kebutuhan akan hal-hal itu telah terpuaskan. contoh : pujian, piagam, tanda jasa, hadiah, dan banyak lagi lainnya”.

## 5. Kebutuhan aktualisasi diri

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang. Dalam motivasi kerja pada tingkat ini diperlukan kemampuan manajemen untuk dapat mensinkronisasikan antara cita diri dan cita organisasi untuk dapat melahirkan hasil produktivitas organisasi yang lebih tinggi.

Teori Maslow dalam Kadarisman (2013:282), "tentang motivasi secara mutlak menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu". Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh manajer dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, harus tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (*fisiologis*) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya

bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hirarki.

Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- 1) Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- 2) Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.

- 3) Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai titik jenuh dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Maslow menggambarkan manusia yang sudah mengaktualisasikan diri sebagai orang yang sudah terpenuhi semua kebutuhannya dan melakukan apapun yang bisa mereka lakukan, dengan mengidentifikasi 15 (lima belas) ciri orang yang telah mengaktualisasikan diri sebagai berikut:

- 1) Memiliki persepsi akurat tentang realitas
- 2) Menikmati pengalaman baru
- 3) Memiliki kecenderungan untuk mencapai pengalaman puncak
- 4) Memiliki standar moral yang jelas
- 5) Memiliki selera humor.
- 6) Merasa bersaudara dengan semua manusia
- 7) Memiliki hubungan pertemanan yang erat
- 8) Demokratis dalam menerima orang lain
- 9) Membutuhkan privasi
- 10) Bebas dari budaya dan lingkungan
- 11) Kreatif
- 12) Spontan

- 13) Lebih berpusat pada permasalahan, bukan pada diri sendiri
- 14) Mengakui sifat dasar manusia
- 15) Tidak selalu ingin menyamakan diri dengan orang lain.

Agar menjadi orang yang sudah mencapai aktualisasi diri, tidak selalu dengan menampilkan semua ciri tersebut. Dan tidak hanya orang yang sudah mengaktualisasikan diri yang tersebut. Namun orang-orang yang menurut Maslow adalah orang yang mengaktualisasikan diri umumnya lebih sering menampilkan ciri-ciri tersebut dibandingkan kebanyakan dari kita. Sebagian besar dari lima belas ciri tersebut sudah jelas dengan sendirinya, tetapi kita mungkin bertanya tentang pengalaman puncak. Maslow mendefinisikan pengalaman puncak sebagai saat dunia tampak utuh dan orang itu merasa selaras dengannya. Pengalaman puncak selalu melekat dalam diri kita dan mengubah persepsi kita mengenai dunia agar menjadi lebih baik lagi.

Bagi sebagian orang, pengalaman puncak diasosiasikan dengan agama, tetapi bisa juga tercetus melalui seni, musik, dan momen-momen yang memerlukan pengambilan resiko. Maslow tidak menyamakan aktualisasi diri dengan kesempurnaan. Orang-orang yang bisa mengaktualisasikan diri pada dasarnya hanya memenuhi potensi dirinya sendiri. Dengan demikian, seseorang bisa saja menjadi tolol, boros, sombong dan tidak sopan sekaligus, tetapi masih tetap bisa mengaktualisasikan dirinya. Orang yang mampu mencapai aktualisasi diri hanya kurang dari satu persen, sebab tidak banyak dari kita yang bisa memenuhi semua kebutuhan yang lebih rendah dalam hirarki.

Gambar 2.1 Piramida Motivasi Maslow



Sumber : Kadarisman, 2013

## 2. Teori motivasi prestasi dari Clelland

Teori yang dikemukakan oleh Clelland dalam Kadarisman (2013:283) dalam teorinya *Achievement Motivation* mengatakan, “bahwa seorang pekerja memiliki energy potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada”. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

## 3. Teori ERG Aldefefer

Teori Aldefefer dalam Kadarisman (2013:282) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa “Individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu: keberadaan *eksistence* (E), kebutuhan akan afiliasi (*Relationship*) (R) dan kebutuhan akan kemajuan (*Growth*) (G)”.

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah. Penjelasan tentang teori ERG Aldefefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan organisasi, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

#### **e. Indikator Motivasi**

Motivasi akan tinggi apabila usaha untuk menghasilkan sesuatu melebihi harapan, dan motivasi akan menjadi rendah apabila usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2012:210) ”indikator motivasi yaitu :

1. Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji.  
Gaji jelas merupakan suatu alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi pegawai. Meskipun demikian sebenarnya pegawai bisa dimotivasi dengan alat motivasi yang lain.
2. Tunjangan dan jenis penerimaan pegawai.  
Tunjangan pegawai bertujuan untuk memenuhi dan meningkatkan kesejahteraan keluarga.

3. Penghargaan.  
Pegawai senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Berdiam diri saja tidak cukup, terutama pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dihargai tanpa komentar, sementara pekerjaan jelek mendapat teguran.
4. Kompensasi peningkatan kemampuan.  
Kompensasi penting bagi pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga dan masyarakat.
5. Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai.  
Pegawai yang melakukan kesalahan dalam tugasnya akan mendapat teguran dan hukuman. Teguran disini termasuk juga peringatan yang diberikan oleh atasan. Teguran dari atasan menurut cara penyampaiannya dapat dibedakan atas dua jenis, yaitu teguran secara lisan dan teguran tertulis. Teguran ini adalah bentuk motivasi negatif yang paling lunak. Apabila teguran yang berkali-kali tidak juga merubah keadaan, maka tindakan berikutnya ialah dengan menjatuhkan hukuman”.

Adapun menurut Mangkunegara (2013:111) “indikator mengenai motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Kerja keras, b. Orientasi masa depan, c. Tingkat cita-cita yang tinggi, d. Orientasi tugas dan keseriusan tugas, e. Usaha untuk maju, f. Ketekunan bekerja, g. Hubungan dengan rekan kerja, h. Pemanfaatan waktu

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

- b. Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

c. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

d. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

e. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

f. Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

g. Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

h. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dalam hal pengukuran motivasi kerja maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang

diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **4. Gaya Kepemimpinan**

##### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Suatu organisasi harus memiliki pemimpin yang handal dan berkualitas untuk memimpin dan mengarahkan tujuan dan sasaran yang diharapkan oleh organisasi. Seorang pemimpin pasti memiliki cara memimpin yang berbeda-beda sesuai dengan pembawaan dirinya masing-masing. Seperti yang telah dikemukakan oleh para ahli Thoha (2013:49), bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.” Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu gaya dan perilaku tersendiri dengan menggunakan gaya tertentu dalam memimpin seperti yang dikemukakan Kartono (2010:191) yakni:

”Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap pegawai sehingga tercapai kepuasan kerja pegawai yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

#### **b. Manfaat gaya kepemimpinan**

Dalam memimpin suatu organisasi seorang pemimpin akan menerapkan cara atau gaya untuk melaksanakan kepemimpinannya terhadap pegawai ataupun bawahannya. Penerapan gaya kepemimpinan antara satu organisasi dengan yang

lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi organisasi. Bangun (2010:145) mengemukakan, ”adapun manfaat dari diterapkannya gaya kepemimpinan kepada pegawai atau bawahannya adalah :

- 1) Memotivasi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya
- 2) Meningkatkan loyalitas pegawai
- 3) Memberikan rasa aman dan keteraturan bagi pegawai”.

Pendapat lain Wirawan (2013:351) menjelaskan tentang ”Manfaat gaya kepemimpinan adalah supaya pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya sehingga bawahannya melakukan tugasnya”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dilihat bahwa manfaat gaya kepemimpinan adalah dapat memotivasi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya, memberikan rasa nyaman dan meningkatkan loyalitas pegawai.

### **c. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin akan mempunyai gaya dalam memimpin bawahannya. Jika ditelaah lebih lanjut berdasarkan ciri khas seseorang dalam memimpin tersebut dapat dikategorikan dengan polanya masing-masing. Menurut Suwanto (2011:157), ”ada beberapa gaya kepemimpinan yang dijelaskan oleh para ahli antara lain:

- 1) Gaya kepemimpinan *direktif*. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- 2) Gaya kepemimpinan yang mendukung. Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- 3) Gaya kepemimpinan *partisipatif*. Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

- 4) Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka”.

Selain itu juga menurut Kartono (2013:69-73), “gaya kepemimpinan diterapkan oleh seorang pemimpin dengan tipe-tipe tertentu antara lain :

- 1) Tipe *Kharismatis*
- 2) Tipe *Paternalistis*
- 3) Tipe *Militeris*
- 4) Tipe *Otokratis*
- 5) Tipe *Laissez faire*
- 6) Tipe *Populistis*
- 7) Tipe *Administratif*
- 8) Tipe *Demokratis*”

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Tipe *Kharismatis*

Pemimpin memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya yang dapat dipercaya. Pemimpin memiliki banyak inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendiriannya. Totalitas kepribadian pemimpin mencerminkan pengaruh dan daya tarik teramat besar.

- 2) Tipe *Paternalistis*

Merupakan tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain:

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- b) Bersikap terlalu melindungi
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- d) Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.

e) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar

### 3) Tipe *Militeris*

Tipe Militeris bersifat militeris namun hanya gaya luarnya saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat pemimpin yang militeris yaitu:

- a) Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando.
- b) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.
- c) Senang dengan formalitas.
- d) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya.
- e) Tidak menghendaki saran atau usul dari bawahan
- f) Komunikasi searah.

### 4) Tipe *Otokratis*

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak.

Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut :

- a) Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi.
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata
- d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia menganggap dialah yang paling benar.
- e) Selalu bergantung pada kekuasaan formal.
- f) Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

9) Tipe *Laissez faire*

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

10) Tipe *Populistis*

Tipe populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Kurang mempercayai dukungan dan bantuan kekuatan dari luar. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali kecintaan terhadap organisasi yang dipimpin.

11) Tipe *Administratif*

Kepemimpinan tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

12) Tipe *Demokratis*

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- a) Dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah mahluk yang termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c) Senang menerima saran, kritik dan pendapat.
- d) Mentolerir bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreatifitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan.
- e) Lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan.
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Dari teori diatas dalam mengambil keputusan pemimpin dapat menggunakan satu atau lebih gaya kepemimpinan ketika memimpin suatu organisasi hal ini dapat dilakukan melihat situasi dan kondisi yang berlangsung dan terjadi didalam organisasi yang mengikuti perkembangan permasalahan yang sangat kompleks dewasa ini.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Dalam menerapkan kepemimpinannya terhadap pegawai atau bawahannya seorang pemimpin tidak luput dari pengaruh dari sekitar organisasi artinya kepemimpinan dalam organisasi terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi. Pemimpin dapat menggunakan satu atau lebih gaya kepemimpinan tergantung

pada kualitas para pengikut dan situasi lingkungan kepemimpinan ketika proses kepemimpinan terjadi.

Menurut Wirawan (2013:383), faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah: “a. Situasi para pengikut dan b. Situasi lingkungan kepemimpinan”. Masing-masing penjelasannya sebagai berikut:

a. Situasi para pengikut

Dengan situasi para pengikut/bawahan yang berbeda-beda akan merubah gaya kepemimpinan tersebut. Situasi para pengikut dapat disimpulkan sebagai kesiapan pengikut. Kesiapan pengikut terdiri dari dua komponen yaitu :

- 1) Kemampuan *ability* pengikut, adalah pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dibawa oleh individu atau kelompok pengikut untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu.
- 2) Kemampuan *willingness* pengikut, yaitu sampai seberapa besar individu atau kelompok pengikut mempunyai kepercayaan diri komitmen dan motivasi untuk melakukan suatu tugas tertentu.

b. Situasi lingkungan kepemimpinan

Situasi lingkungan kepemimpinan adalah situasi dimana gaya kepemimpinan yang *mainstream* digunakan tidak dapat memperoleh hasil maksimal ataupun gagal. Dan untuk itu “pemimpin harus beradaptasi dengan lingkungan kepemimpinannya, dengan cara menyesuaikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi lingkungan yang ada saat itu karena pemimpin memiliki kepekaan dalam

memprediksi apa yang akan terjadi jika dia menginginkan sesuatu hal dilakukan.

Selain itu juga terdapat pendapat mengenai gaya kepemimpinan menurut para ahli. Bangun (2008:145) menyatakan ada dua faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

- “ 1. Karakteristik bawahan (*locus of control*, pengalaman dan kemampuan). Karakteristik bawahan menentukan cara dalam menafsirkan lingkungan dan gaya kepemimpinan tersebut.
2. Faktor lingkungan (karakteristik tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja). Faktor lingkungan menentukan gaya kepemimpinan yang merupakan perlengkapan agar hasil yang dicapai bawahan maksimal”.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat membantu pemimpin dalam kesuksesan dalam memimpin suatu organisasi , dan tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan terciptanya hubungan yang terpelihara dan harmonis dalam organisasi.

#### **e. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa indikator kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Indikator gaya kepemimpinan lebih terlihat dari sikap dan tindakan yang ditunjukkan pemimpin saat memimpin bawahannya. Menurut Siagian (2010:121)”

Indikator kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional
- 7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya”.

Indikator dari Siagian merupakan faktor efektifitas dalam dunia kepemimpinan yang dipengaruhi oleh perilaku yang menyebabkan para bawahan senang datang kepadanya untuk menyampaikan berbagai masalah yang dihadapi. Indikator sangat berguna untuk dipelajari sampai sejauh mana sikap seorang pemimpin yang dapat membawa perubahan kepada bawahan dengan menghitung dari sebuah kepuasan kerja dalam penyelesaian tugasnya. Perilaku pemimpin dapat diketahui bila bawahan atau masyarakat dapat memahami sikap seorang pemimpin dalam bekerja.

Menurut para ahli yang lain Kartono (2013:34) menyatakan ”indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Sifat  
Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.
- 2) Kebiasaan  
Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
- 3) Temperamen  
Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.
- 4) Watak  
Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan

(*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya”.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan indikator gaya kepemimpinan diantaranya adalah mengarahkan, melatih, mendukung dan mendelegasikan, sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian.

## **B. Kerangka Konseptual**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi organisasi dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja yang baik pula.

Menurut Robbins (2012:261)” bahwa organisasi yang berbudaya kuat akan mempengaruhi ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung”. Setelah itu, individu itu dapat berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kinerja yang baik, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu instansi dan berkarir dalam jangka panjang. Sedangkan budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya menurut Sutrisno (2010:54) ”bahwa budaya yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif”. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja pegawai.

Hasil penelitian Fachreza (2015) diperoleh ”bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh”. Hasil penelitian Brury (2016) diperoleh “bahwa budasya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor SAR Sorong”.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Motivasi merupakan tindakan manajemen untuk mendorong pegawai meningkatkan karir pada organisasi melalui kinerja. Motivasi tersebut diciptakan dengan memberikan imbalan material dan non material. Imbalan material yang layak atas beban kerja pada suatu posisi akan mendorong pegawai menempati posisi tersebut. Pegawai akan lebih memilih untuk menempati posisi yang lebih tinggi agar memperoleh imbalan yang lebih layak diterimanya. Tetapi pegawai juga akan lebih cenderung memilih posisi yang lebih rendah dengan imbalan material lebih tinggi pada organisasi lain dibanding posisi yang lebih tinggi tetapi imbalan material lebih rendah pada organisasi ditempatnya bekerja sebelumnya. Imbalan non material seperti penghargaan dan kompensasi tidak langsung dalam bentuk pengembangan kemampuan juga akan mendorong pegawai untuk berprestasi dan berkarir. Terdapat banyak jenis motivasi yang dapat diterapkan untuk mendorong pegawai menempuh jalur karir yang disediakan organisasi.

Pengertian motivasi menurut Mathis dan Jackson (2012:17) adalah "bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan". Ini berarti motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan berbagai kegiatan guna mencapai hasil kerja yang tinggi, dengan harapan mendapat imbalan yang sesuai dengan hasil kerjanya.

Hasil penelitian Rukmana (2016) diperoleh "bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda WKPP III Provinsi Jawa Barat". Hasil penelitian Brury (2016) diperoleh "bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor SAR Sorong".

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Kepemimpinan merupakan salah satu alasan penentu keberhasilan pencapaian tujuan daripada organisasi. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Pengaruh yang besar terhadap motivasi adalah perasaan para pegawai bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil. Tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Disamping itu sulit bagi para pegawai untuk mengarahkan usaha yang tinggi terhadap suatu pekerjaan apabila mereka percaya bahwa pimpinan mereka tidak berlaku adil terhadap mereka.

Menurut Kartono (2013:189) bahwa "Kepemimpinan atau leadership adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya". Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (sustainable competitive advantage).

Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan dapat memberimotivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Hasil penelitian Brury (2016) diperoleh "bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong". Hasil penelitian Rukmana (2016) diperoleh "bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai".

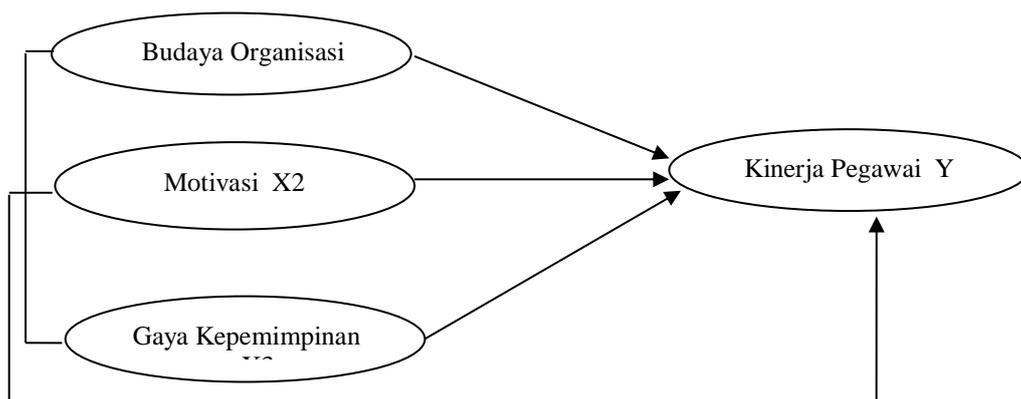
#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Secara Simultan**

Robbins (2012:128), berpendapat "bahwa tingkat kinerja pegawai akan sangat bergantung pada faktor kompetensi pegawai itu sendiri". Semakin tinggi tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman pegawai maka akan mempunyai kinerja yang semakin tinggi. Demikian sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Menurut Suprianto (2010:12), “bahwa kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu”. Bagi pegawai kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan kinerja tersebut.

Hasil penelitian Brury (2016) diperoleh “bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor SAR Sorong”.

Secara skematis dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

### C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berpikir yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh motivasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan jenis masalah yang diselidiki, tempat dan waktu yang dilakukan serta teknik dan alat yang digunakan dalam melakukan penelitian, maka pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini, data yang telah didapat berwujud angka-angka yang dapat dihitung jumlahnya.

Penelitian kuantitatif adalah analisis data terhadap data-data yang mengandung angka-angka atau *numeric* tertentu. Analisis data kuantitatif biasanya menggunakan statistik-statistik yang beragam banyaknya, baik statistik deskriptif maupun statistik inferensial, statistik parametrik maupun statistik non parametrik (Juliandi, Irfan, dan Manurung, 2014:88).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data *numeric*.

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

Terdapat tiga variabel bebas (*independent variable*), yaitu budaya organisasi ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) dan satu variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja ( $Y$ ) dalam penelitian ini. Definisi

operasional dari masing-masing variabel tersebut serta indikatornya dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Operasional Variabel**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator-indikator	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja merupakan seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan waktu penyelesaian</li> <li>2. Kualitas hasil kerja</li> <li>3. Usaha mengatasi kesulitan (masalah) dalam pekerjaan</li> <li>4. Kerjasama</li> <li>5. Kejujuran pegawai melaksanakan pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2012)</li> </ol>	Likert
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	perangkat sistem nilai-nilai (value), 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 (Sutrisno, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran</li> <li>2. Ketekunan</li> <li>3. Kreativitas</li> <li>4. Kedisiplinan (Sutrisno, 2010)</li> </ol>	Likert
Motivasi (X <sub>2</sub> )	Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Ranupandojo dan Husnan, 2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imbalan yang diterima dalam bentuk gaji</li> <li>2. Tunjangan dan jenis penerimaan lainnya</li> <li>3. Penghargaan</li> <li>4. Kompensasi peningkatan kemampuan</li> <li>5. Pemberian hukuman atas kesalahan yang dilakukan pegawai</li> </ol>	Likert

		(Ranupandojo dan Husnan, 2012)	
Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	Sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Kartono, 2010)	1. Sifat 2. Kebiasaan 3. Tempramen 4. Watak 5. Kepribadian (Kartono, 2010)	

### C. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara. Penelitian ini dijadwalkan pada bulan Desember 2018 s/d Maret 2019, seperti terlihat pada Tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

Uraian Kegiatan	Jadwal Kegiatan															
	Desember 2018				Januari 2019				Februari 2019				Maret 2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■															
Bimbingan Judul		■														
Pembuatan Proposal			■													
Bimbingan Proposal				■	■	■	■	■								
Seminar Proposal								■	■							
Riset									■	■						

Lapangan																
Pembuatan Tesis																
Bimbingan Tesis																
Sidang Tesis																

## D. Populasi Dan Sampel

### 1. Populasi

Sugiyono (2012:115) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi penelitian ini berjumlah 107 pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

### 2. Sampel

Penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin menurut Arikunto (2012:123) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

$\epsilon$  = Standart error (0,1)

Berdasarkan rumus slovin dapat diketahui jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = 107 / (1 + 107 (0,1)^2) = 51,69 \text{ dibulatkan menjadi } 52 \text{ orang.}$$

Untuk menentukan sampel dari masing-masing bidang dilakukan secara *stratified random sampling*. Adapun rincian populasi dan sampel berdasarkan bidang tugas dari Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3. Distribusi Populasi Berdasarkan Fungsional**

Fungsional	Populasi (orang)	Sampel (orang)
Fungsional Peneliti	37	$37/107 \times 52 = 18$
Fungsional Penyuluh	9	$9/107 \times 52 = 5$
Fungsional Tertentu	7	$7/107 \times 52 = 3$
Fungsional Umum	54	$52/107 \times 52 = 26$
	107	52

Sumber: Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara, 2019  
(Data diolah)

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian sebagai berikut:

#### 1. Kuesioner

Sugiyono (2012:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Peneliti memberikan kuesioner untuk diisi oleh responden sehubungan dengan pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

#### 2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah teknik pengambilan data yang diperoleh dari laporan yang sudah diolah sebelumnya berupa kinerja pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sumatera Utara.

Menurut Sugiyono (2012:132), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Setiap jawaban diberi skor dengan berdasarkan pada skala likert dengan angka atau bobot yaitu 1 sampai dengan 5, seperti terlihat pada Tabel 3.4.

**Tabel 3.4. Skor Penilaian Angket**

Pernyataan	Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2012:129)

## F. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrumen, sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukurnya atau dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Arikunto, 2012:159). Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur (Singarimbun dan Efendi, 2012:135). Sedangkan menurut Sugiyono (2012:267), hasil penelitian yang valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada

obyek yang diteliti.

Uji validitas menggunakan pengujian *construct validity* yang dilakukan dengan teknik korelasi antar skor butir pernyataan dalam suatu variabel yang diamati dengan skor totalnya, dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan level signifikansi 5% dari nilai kritisnya.

Untuk mengetahui validitas butir – butir angket dapat diuji dengan menggunakan korelasi pearson seperti yang dikemukakan Arikunto (2012:162) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

$r_{xy}$  : Koefisien korelasi antara variable X dan variable Y

$\sum X$  : Jumlah skor total distribusi X

$\sum Y$  : Jumlah skor total

$\sum XY$  : Jumlah perkalian skor X dan Y

N : Jumlah responden

$\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor distribusi X

$\sum Y^2$  : Jumlah kuadrat skor distribusi Y

Besarnya  $r_{hitung}$  dikonsultasikan pada rtabel dengan batas signifikan 5 %. Apabila didapat  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pernyataan tergolong valid dan demikian sebaliknya.

Berdasarkan hasil pengujian statistik, maka validitas untuk setiap variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3.5. Uji Validitas Budaya Organisasi**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Angket 1	50.0333	184.792	.912	.746
Angket 2	50.1000	197.541	.559	.770
Angket 3	50.3333	193.264	.737	.761
Angket 4	50.0333	182.102	.896	.742
Angket 5	50.1000	205.679	.417	.782
Angket 6	49.9333	184.547	.915	.745
Angket 7	50.1333	197.844	.724	.768
Angket 8	49.8333	191.385	.723	.759
Total	26.7000	54.493	1.000	.905

Sumber: Pengolahan Data 2019 (SPSS)

Tabel 3.5 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $r$  *item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 8 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 8 butir instrumen variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

Tabel 3.6. Uji Validitas Motivasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Angket 1	62.7667	257.909	.668	.751
Angket 2	63.0667	266.478	.505	.761
Angket 3	62.5667	257.082	.720	.749
Angket 4	62.6333	274.516	.409	.769
Angket 5	62.6000	259.559	.565	.754
Angket 6	62.6333	272.792	.407	.767
Angket 7	62.6000	247.007	.876	.736
Angket 8	62.5333	245.706	.923	.734
Angket 9	62.5667	251.702	.870	.741
Angket 10	62.4000	254.317	.836	.744
Total	32.9667	71.482	1.000	.898

Sumber: Pengolahan Data 2019 (SPSS)

Tabel 3.6 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel motivasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai  $r$  *item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 10 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel motivasi ( $X_2$ ) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

**Tabel 3.7. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Angket 1	67.9667	183.275	.693	.751
Angket 2	68.8333	187.799	.411	.762
Angket 3	68.1333	186.809	.498	.759
Angket 4	68.4333	185.978	.740	.754
Angket 5	68.1333	182.189	.821	.748
Angket 6	68.5000	179.845	.768	.745
Angket 7	68.1000	176.438	.836	.739
Angket 8	68.5333	188.671	.524	.760
Angket 9	68.0667	176.754	.807	.740
Angket 10	68.0333	181.757	.834	.747
Total	35.9333	50.547	1.000	.895

Sumber: Pengolahan Data 2019 (SPSS)

Tabel 3.7 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) diperoleh nilai  $r$  *item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 10 butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

**Tabel 3.8. Uji Validitas Kinerja**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Angket 1	67.2667	166.478	.857	.753
Angket 2	67.2667	165.444	.766	.752
Angket 3	67.3000	160.838	.944	.742
Angket 4	67.6667	170.368	.557	.763
Angket 5	67.3667	167.206	.829	.754
Angket 6	67.7333	173.926	.692	.766
Angket 7	67.4333	163.909	.886	.748
Angket 8	67.8000	177.614	.303	.777
Angket 9	67.6000	165.076	.762	.752
Angket 10	67.9667	174.585	.449	.770
Total	35.6000	48.179	.994	.903

Sumber: Pengolahan Data 2019 (SPSS)

Tabel 3.8 membuktikan bahwa hasil uji coba instrumen penelitian pada variabel kinerja (Y) diperoleh nilai  $r$  *item correction*  $> 0,268$  adalah sebanyak 10

butir pernyataan, sehingga disimpulkan bahwa sebanyak 10 butir instrumen variabel kinerja (Y) yang dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Sedangkan untuk menguji reabilitas butir angket digunakan rumus Alpha Cronbach seperti yang dikemukakan Arikunto (2012:186) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya soal

$\sum \sigma_i^2$  = jumlah varians skor tiap-tiap item

$\sigma_t^2$  = varians total

Berdasarkan hasil pengujian statistik, maka reliabilitas untuk setiap variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 3.9. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,785	8
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,772	10
Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	0,772	10
Kinerja (Y)	0,779	10

Sumber: Pengolahan Data 2019 (SPSS)

Tabel 3.9 membuktikan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel budaya organisasi > nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,785 > 0,60$ , nilai *Cronbach's Alpha* variabel motivasi > nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,772 > 0,60$ , nilai *Cronbach's Alpha* variabel gaya kepemimpinan > nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,772 > 0,60$

dan *Cronbach's Alpha* variabel kinerja  $>$  nilai koefisien reliabilitas yaitu  $0,779 > 0,60$ . Berdasarkan hasil uji reliabilitas keempat variabel diatas, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel telah reliabel dan layak dijadikan angket pengumpulan data penelitian.

## **G. Uji Persyaratan Regresi**

### **1. Uji Normalitas**

Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis parametrik yaitu uji normalitas atau populasi. Pengujian normalitas distribusi data populasi dilakukan dengan menggunakan statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Alat uji ini biasanya disebut dengan uji K-S yang tersedia dalam program SPSS dengan menggunakan fungsi *Explore*.

Uji normalitas sampel baik menggunakan rumus *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro-Wilk* menghasilkan besaran statistik dan taraf kepercayaan (*Significance Level*). Jika ditemukan besaran  $0.000$  atau jauh lebih kecil dari taraf kepercayaan yang ditentukan, misalnya  $0.05$ , atau nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> 0,05$  maka besaran ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal (Amir, 2012:123).

### **2. Uji Heteroskedastisitas**

Masalah yang mungkin terjadi dalam analisa regresi berganda adalah heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan. Mendeteksi apakah ada atau tidak gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan

menalisis penyebaran titik-titik yang terdapat pada scatterplot yang dihasilkan dengan dasar pengambilan keputusan. Menurut Sarwono (2012:135) dalam pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka telah terjadi heterokedastisitas.

### 3. Uji Multikolinieritas

Asumsi tidak adanya hubungan linier (multikolinieritas) ini hanya berlaku untuk analisis regresi yang modelnya mempunyai fungsi linier ganda. Uji asumsi tentang multikolinieritas ini dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas (independen) lainnya.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk medeteksi adanya multikolinieritas, yaitu :

1. Melihat besaran proporsi variabilitas pada sebuah variabel yang tidak dijelaskan atau variabel lain ( $1-R^2$ ) yang disebut *Tolerance*. Nilai *Tolerance* yang sangat kecil atau mendekati nilai 0.01 memberikan makna adanya multikolinieritas atau interkorelasi antar variabel independen. Bila mendekati 0.99, maka tidak ditemukan adanya multikolinieritas. Adanya multikolinieritas akan

mengganggu perumusan koefisien regresi, khususnya bila  $R^2$  besar, dan bila koefisien regresi pada masing-masing variabel tidak signifikan.

2. Melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk masing-masing variabel pada setiap model regresi yang bernilai rendah. Indikasi adanya interkorelasi antar variabel independen bila nilai VIF lebih dari 10.

## H. Analisa Data

### 1. Uji Regresi Linier Berganda

Permasalahan yang akan dibahas adalah sejauh mana pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Pengkajian Teknologi Pertanian dengan menggunakan analisis regresi berganda karena *variabel dependent* dipengaruhi dua *variabel independen*.

Rumus matematikanya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

dimana:

Y = Kinerja

a = *intercept*

X<sub>1</sub> = Budaya organisasi

X<sub>2</sub> = Motivasi

X<sub>3</sub> = Gaya kepemimpinan

b = Koefisien regresi.

$\varepsilon$  = *standard error*.

Sedangkan untuk menganalisa model tersebut dilakukan pengujian pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ .

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji-t (Parsial)

Uji-t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Uji statistik t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependent.

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{1-r^2}} \quad (\text{Sugiyono, 2012:230})$$

Keterangan:

t : statistik uji korelasi ( $t_{\text{hitung}}$ )

r : koefisien korelasi

n : banyaknya sampel

$r^2$ : koefisien determinasi

Berdasarkan rumus diatas, maka:

Pengujian hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0$ :  $b = 0$ ; artinya variabel X tidak berpengaruh terhadap Variabel Y.

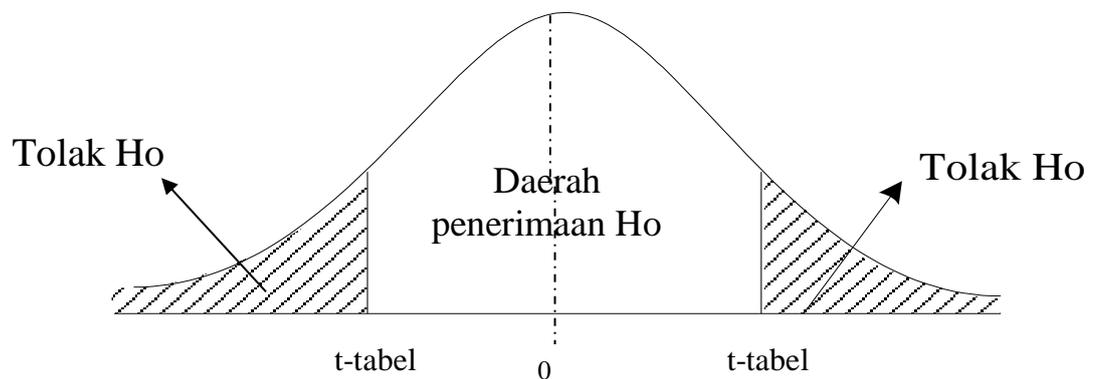
$H_a$ :  $b \neq 0$ ; artinya variabel X berpengaruh terhadap Variabel Y.

Berdasarkan pernyataan diatas:

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{table}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{table}}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- b. Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{table}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > -t_{\text{table}}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Daerah penerimaan dan penolakan hipotesis dapat dilihat pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1 Kurva Pengujian Uji t**

### **b. Uji-F (Serempak)**

Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi variabel independent secara serempak terhadap variabel dependent. Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independent yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependent (Ghozali, 2012:99).

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

Keterangan:

$R^2$  : Koefisien determinasi

$n$  : jumlah data responden

$k$  : jumlah variabel independen

Berdasarkan rumus diatas:

Kriteria pengujian hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0$  :  $b = 0$  artinya budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.

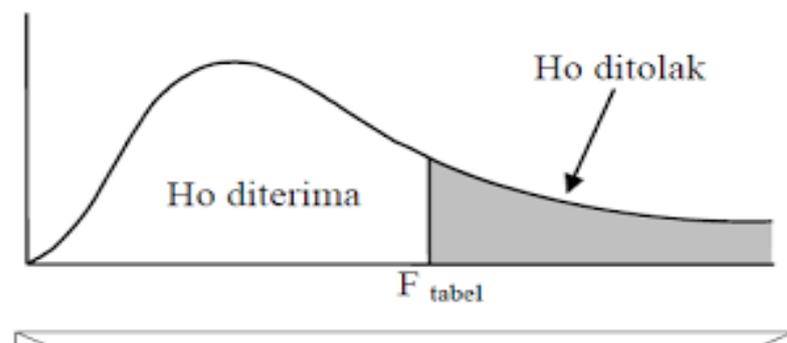
$H_a : b \neq 0$  artinya budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai.

Berdasarkan pernyataan diatas:

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Daerah pengujian hipotesis uji F dapat dilihat pada Gambar 3.2.



**Gambar 3.2. Kurva Pengujian Hipotesis uji F**

### c. Uji Koefisien Determinasi $R^2$

Pengujian  $R^2$  digunakan untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen. Untuk mengetahui besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen digunakan analisis koefisien determinasi dimana langkah perhitungannya sebagai berikut.

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd = Kode koefisien

$R^2$  = Koefisien Determinasi

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Statistik Deskriptif**

###### **a. Statistik Deskriptif Responden Penelitian**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pangan (BPTP) Sumatera Utara. Dengan jumlah sampel diambil 52 pegawai, dan disebar sebanyak 52 kuesioner. Dengan pembagian kuesioner kepada responden mengenai variabel - variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Pria	32	61,54
Wanita	20	38,46
Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria adalah sebanyak 32 orang (61,54%) dan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 20 orang (38,46%). Hal tersebut disebabkan karena perbandingan jumlah pegawai berjenis kelamin pria lebih banyak di bandingkan dengan jenis kelamin wanita dan umumnya pria lebih cenderung lebih besikap objektif dalam memandang menilai suatu permasalahan.

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
≤ 20 tahun	-	-
21 – 30 tahun	13	25,00
31 – 40 tahun	18	34,62
41 – 50 tahun	15	28,85
≥ 50 tahun	6	11,54
Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini adalah berusia berkisar 31-40 tahun yaitu berjumlah 18 orang (34,62 %), diikuti pegawai yang berusia berkisar 41-50 berjumlah 15 orang (28,85 %), pegawai yang berusia 21-30 berjumlah 13 orang (25,00 %), dan pegawai yang diatas 50 tahun yaitu sebanyak 6 orang (11,54%). Hal tersebut disebabkan karena jumlah pegawai dengan usia kisaran antara 31-50 tahun lebih dominan.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	-	-
Diploma I/II/III/IV	16	30,77
Sarjana (S1)	25	48,08
Magister (S2)	11	21,15
Jumlah	52	100,00

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah S1 (Sarjana) yaitu berjumlah 25 orang (48,08%). Kemudian, Diploma sebanyak 16 orang (30,77%), SMA berjumlah 33

orang (18,23%) dan S2 berjumlah 9 orang (4,97%). Hal tersebut disebabkan karena pada saat penerima pegawai umumnya di persyaratkan memiliki pendidikan sarjana.

## b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

### a) Statistik deskriptif variabel budaya organisasi ( $X_1$ )

Setiap organisasi mempunyai budaya tersendiri, yang terbentuk dari interaksi antara anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Budaya organisasi merupakan kumpulan dari nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi untuk berperilaku. Budaya organisasi dapat diketahui dengan menggunakan indikator kejujuran, ketekunan, kreativitas dan kedisiplinan. Tanggapan responden atas pernyataan mengenai budaya organisasi pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Tanggapan Responen terhadap Budaya Organisasi pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
kejujuran	6	11,54	21	40,38	16	30,77	2	3,85	7	13,46
pemahaman	14	26,92	18	34,62	13	25,00	4	7,69	3	5,77
kesungguhan	4	7,69	17	32,69	20	38,47	7	13,46	4	7,69
Kesadaran	0	0	19	36,54	17	32,69	12	23,08	4	7,69
Inisiatif	10	19,23	19	36,54	10	19,23	4	7,69	9	17,31
Inovatif	10	19,23	18	34,62	15	28,84	3	5,77	6	11,54
Ketaatan	11	21,15	18	34,62	14	26,92	4	7,69	5	9,62
tepat waktu	11	21,15	19	36,54	12	23,08	3	5,77	7	13,46

Sumber: Hasil Kuesioner

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mendorong saya bekerja untuk jujur dalam menyelesaikan pekerjaan,

yaitu 40,38 % setuju ditambah dengan 11,54 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak mendorong saya untuk bekerja dengan jujur lebih kecil, yaitu 30,77 % kurang setuju ditambah dengan 3,85 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan saya pemahaman mengenai pentingnya kejujuran untuk keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, yaitu 34,62 % setuju ditambah dengan 26,92 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak memberikan saya pemahaman mengenai pentingnya kejujuran dalam pekerjaan lebih kecil, yaitu 25,00 % kurang setuju ditambah dengan 7,69 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya kurang sungguh-sungguh melaksanakan pekerjaannya, yaitu 38,47 % kurang setuju ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh lebih kecil, yaitu 32,69 % setuju ditambah 7,69 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya melaksanakan pekerjaan dengan rasa terpaksa, yaitu 32,69 % kurang setuju ditambah dengan 23,08 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya secara sadar menyelesaikan pekerjaan tanpa rasa terpaksa lebih kecil, yaitu 36,54 % setuju ditambah dengan 0 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya mempunyai inisiatif dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan, yaitu 36,54 % setuju ditambah dengan 19,23 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak

berinisiatif menyelesaikan masalah dalam pekerjaan lebih kecil, yaitu 19,23 % kurang setuju ditambah dengan 7,69 % tidak setuju dan 17,31 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya berupaya mencari metode yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan untuk tepat waktu, yaitu 34,62 % setuju ditambah dengan 19,23 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak berupaya mencari metode untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan lebih kecil, yaitu 28,84 % kurang setuju ditambah dengan 5,77 % tidak setuju dan 11,54 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mendorong saya untuk selalu mentaati peraturan yang sudah ditetapkan, yaitu 34,62 % setuju ditambah dengan 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak mendorong saya mematuhi peraturan lebih kecil, yaitu 26,92 % kurang setuju ditambah dengan 7,69 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mendorong agar saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditargetkan, yaitu 36,54 % setuju ditambah dengan 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak mendorong agar saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu lebih kecil, yaitu 23,08 % kurang setuju ditambah dengan 5,77 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju. Dari tabel diatas di simpulkan bahwa sebagian pegawai menilai bahwa pimpinan organisasi kurang dalam memberikan dorongan kepada pegawai untuk menanamkan kesadaran kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut bisa terjadi di karenakan beberapa hal di

antaranya pimpinan kurang memberikan respon terhadap setiap permasalahan pegawai .

### b) Statistik deskriptif variabel motivasi (X<sub>2</sub>)

Motivasi merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pekerjaan, karena pada dasarnya pegawai bekerja karena didorong oleh adanya berbagai kebutuhan sesuai dengan tingkatannya. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengetahui motivasi dalam penelitian ini adalah imbalan, tunjangan, penghargaan, kompensasi, serta pemberian hukuman. Tanggapan responden atas pernyataan mengenai motivasi pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Tanggapan Responen terhadap Motivasi pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Kebutuhan beban kerja	12	23,08	17	32,69	12	23,07	6	11,54	5	9,62
Tunjangan Honor	5	9,62	16	30,77	13	24,99	16	30,77	2	3,85
Pujian penghargaan	9	17,31	22	42,31	11	21,14	5	9,62	5	9,62
kompensasi	4	7,69	19	36,54	21	40,38	5	9,62	3	5,77
Potensi	8	15,38	21	40,38	11	21,17	8	15,38	4	7,69
Teguran	11	21,15	21	40,38	12	23,08	3	5,77	5	9,62
Sanksi tegas	5	9,62	24	46,15	11	21,15	6	11,54	6	11,54
	5	9,62	23	44,23	16	30,76	5	9,62	3	5,77
	12	23,08	20	38,46	9	17,31	4	7,69	7	13,46
	7	13,46	25	48,08	14	26,92	3	5,77	3	5,77

Sumber: Hasil Kuesioner

Dari Tabel 4.5 dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan bahwa saya memperoleh gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup, yaitu 32,69 % setuju ditambah dengan 23,08 % sangat setuju. Persentase responden yang

menyatakan saya tidak memperoleh gaji yang cukup untuk kebutuhan hidup lebih kecil, yaitu 23,07 % kurang setuju ditambah dengan 11,54 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa gaji yang saya terima tidak sebanding dengan beban kerja yang harus diselesaikan, yaitu 24,99 % kurang setuju ditambah dengan 30,77 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan gaji yang saya terima telah sebanding dengan beban kerja lebih kecil, yaitu 30,77 % setuju ditambah 9,62 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya mendapatkan berbagai jenis tunjangan, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan tidak mendapat berbagai jenis tunjangan lebih kecil, yaitu 21,14 % kurang setuju ditambah dengan 9,62 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya mendapatkan honor sesuai dengan prestasi kerjanya, yaitu 40,38 % kurang setuju ditambah dengan 9,62 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan pegawai mendapat bonus yang sesuai dengan prestasi kerja lebih kecil, yaitu 36,54 % setuju ditambah 7,69 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan memberikan pujian kepada pegawai yang mempunyai prestasi yang memuaskan, yaitu 40,38 % setuju ditambah dengan 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan perusahaan tidak memberi pujian kepada pegawai yang berprestasi

memuaskan lebih kecil, yaitu 21,17 % kurang setuju ditambah dengan 15,38 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa penghargaan yang diterima pegawai sebanding dengan prestasi kerjanya, yaitu 40,38 % setuju ditambah dengan 21,15 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan penghargaan tidak sebanding dengan prestasi kerja lebih kecil, yaitu 23,08 % kurang setuju ditambah dengan 5,77 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk pengembangan kemampuan kerja, yaitu 46,15 % setuju ditambah dengan 9,62 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan tidak ada kompensasi dalam bentuk pengembangan kemampuan lebih kecil, yaitu 21,15 % kurang setuju ditambah dengan 11,54 % tidak setuju dan 11,54 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian kompensasi pengembangan kemampuan diberikan berdasarkan prestasi kerja dan potensi yang dimiliki pegawai, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 9,62 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pemberian kompensasi didasarkan pada potensi pegawai lebih kecil, yaitu 30,76 % kurang setuju ditambah dengan 9,62 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan teguran atau hukuman kepada pegawai yang melanggar aturan yang ada di instansi, yaitu 38,46 % setuju ditambah dengan 23,08 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak memberi hukuman atas pelanggaran peraturan

lebih kecil, yaitu 17,31 % kurang setuju ditambah dengan 7,69 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pemberian teguran atau hukuman dilakukan secara tegas kepada pegawai tanpa pilih kasih, yaitu 48,08 % setuju ditambah dengan 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak tegas dalam pemberian hukuman lebih kecil, yaitu 26,92 % kurang setuju ditambah dengan 5,77 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju. Dari tabel diatas disimpulkan bahwa umumnya responden menilai bahwa pemberian reward dalam bentuk gaji, tunjangan, pujian dan kompensasi sudah sesuai kebutuhan hidup prestasi dan potensi yang di miliki pegawai hal ini secara otomatis akan mempengaruhi semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Hanya saja dalam pemberian tunjangan dianggap belum sebanding terhadap beban kerja demikian halnya dengan honor yang diterima juga belum sesuai terhadap prestasi kerja.

### **c). Statistik deskriptif variabel gaya kepemimpinan (X<sub>3</sub>)**

Setiap orang mempunyai gaya tersendiri dalam kepemimpinan sesuai dengan karakteristik pribadinya, sehingga gaya kepemimpinan disebut sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian. Tanggapan responden atas pernyataan mengenai gaya kepemimpinan pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Tanggapan Responen terhadap Gaya Kepemimpinan pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Perhatian	3	5,77	19	36,54	22	42,31	7	13,46	1	1,92
Sifat	2	3,85	26	50,00	12	23,08	4	7,69	8	15,38
Disiplin	9	17,31	23	44,23	9	17,30	6	11,54	5	9,62
Komitmen	9	17,31	22	42,31	11	21,15	9	17,31	1	1,92
Sikap	7	13,46	27	51,92	9	17,31	7	13,46	2	3,85
Kritik	4	7,69	18	34,62	19	36,54	10	19,23	1	1,92
Tekanan	6	11,54	26	50,00	11	21,15	7	13,46	2	3,85
Watak	9	17,31	20	38,46	15	28,85	7	13,46	1	1,92
kepribadian	6	11,54	27	51,92	11	21,16	7	13,46	1	1,92
sederhana	9	17,31	19	36,54	17	32,68	5	9,62	2	3,85

Sumber: Hasil Kuesioner

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan pada instansi kurang menunjukkan sifat perhatian kepada bawahan, yaitu 42,31 % kurang setuju ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan menunjukkan sifat perhatian kepada bawahan lebih kecil, yaitu 36,54 % setuju ditambah 5,77 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan pada instansi selalu bersifat jujur kepada bawahan, yaitu 50,00 % setuju ditambah dengan 3,85 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak jujur kepada bawahan lebih kecil, yaitu 23,08 % kurang setuju ditambah dengan 7,69 % tidak setuju dan 15,38 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan selalu disiplin untuk selalu hadir di kantor pada setiap jam kerja, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak disiplin lebih kecil, yaitu 17,30 % kurang setuju ditambah dengan 11,54 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tujuan instansi, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan kurang berkomitmen terhadap tujuan instansi lebih kecil, yaitu 21,15 % kurang setuju ditambah dengan 17,31 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mampu menunjukkan sikap yang tenang dalam semua kondisi, yaitu 51,92 % setuju ditambah dengan 13,46 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak mampu menunjukkan sifat yang tenang lebih kecil, yaitu 17,31 % kurang setuju ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan tidak bersedia menerima kritik dari orang lain, yaitu 36,54 % kurang setuju ditambah dengan 19,23 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan bersedia menerima kritik lebih kecil, yaitu 36,54 % setuju ditambah 7,69 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan memiliki daya tahan yang kuat menghadapi tekanan, yaitu 50,00 % setuju ditambah dengan 11,54 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak tahan terhadap tekanan lebih kecil, yaitu 21,15 % kurang setuju ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mempunyai watak yang berani mengambil risiko, yaitu 38,46 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak berani

mengambil risiko lebih kecil, yaitu 28,85 % kurang setuju ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan mempunyai kepribadian yang teguh, yaitu 51,92 % setuju ditambah dengan 11,54 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak mempunyai pendirian yang teguh lebih kecil, yaitu 21,16 % kurang setuju ditambah dengan 13,46 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan selalu menunjukkan pribadi yang sederhana, yaitu 36,54 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan pimpinan tidak menunjukkan pribadi yang sederhana lebih kecil, yaitu 32,68 % kurang setuju ditambah dengan 9,62 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju. Dari hasil tersebut di simpulkan bahwa pimpinan organisasi memiliki kepribadian yang cukup baik namun dalam hal hubungan dengan diluar dirinya dalam hal ini pegawai, pimpinan kurang dapat berinteraksi dengan baik. Hal ini terlihat dari tanggapan responden yang menilai bahwa pimpinan dirasa kurang memberikan perhatian kepada pegawainya, sehingga mempengaruhi semangat pegawainya yang tentunya akan mempengaruhi kinerja. Selain itu karakter pimpinan yang kurang bias menerima kritikan juga akan menyebabkan pegawai kurang inovatif dan inisiatif sehingga juga akan mengurangi kinerja pegawai.

#### **d). Statistik deskriptif variabel kinerja pegawai (Y)**

Pencapaian kinerja yang baik oleh pegawai sangat penting untuk keberhasilan organisasi, dan juga untuk keberhasilan pegawai itu sendiri. Kinerja

merupakan ukuran seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan satu set standar. Indikator yang digunakan untuk mengetahui kinerja adalah ketepatan waktu penyelesaian, kualitas, usaha mengatasi masalah, kerjasama, dan kejujuran pegawai. Tanggapan responden atas pernyataan mengenai kinerja pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7. Tanggapan Responden terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%	Jlh	%
Standar	12	23,08	18	34,62	14	26,92	1	1,92	7	13,46
Kualitas	9	17,31	25	48,08	11	21,14	5	9,62	2	3,85
Jumlah	9	17,31	23	44,23	9	17,30	6	11,54	5	9,62
menyelesaikan	9	17,31	22	42,31	13	24,99	5	9,62	3	5,77
Waktu	5	9,62	22	42,31	14	26,92	4	7,69	7	13,46
lebih cepat	8	15,38	19	36,54	17	32,70	0	0	8	15,38
Teliti	8	15,38	23	44,23	10	19,23	9	17,31	2	3,85
prioritas	4	7,69	17	32,69	18	34,62	9	17,31	4	7,69
kesulitan	2	3,85	16	30,77	17	32,69	11	21,15	6	11,54
Terbatas	3	5,77	20	38,46	20	38,47	8	15,38	1	1,92

Sumber: Hasil Kuesioner

Dari Tabel 4.7 terlihat sebagian besar responden menyatakan bahwa kualitas hasil kerja pegawai telah memenuhi standar yang ditetapkan, yaitu 34,62 % setuju ditambah dengan 23,08 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan kualitas kerja pegawai tidak memenuhi standar lebih kecil, yaitu 26,92 % kurang setuju ditambah dengan 1,92 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya berupaya untuk menghasilkan kualitas kerja yaitu 48,08 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak berupaya untuk

menghasilkan kualitas kerja, yaitu 21,14 % kurang setuju ditambah dengan 9,62 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa Jumlah pekerjaan yang diselesaikan saya adalah sesuai dengan standar, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan jumlah Jumlah pekerjaan yang diselesaikan saya adalah tidak sesuai dengan standar, yaitu 17,30 % kurang setuju ditambah dengan 11,54 % tidak setuju dan 9,62 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya selalu berupaya agar jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan meningkat dari hari sebelumnya, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 17,31 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak berusaha meningkatkan jumlah hasil kerja yang selesai, yaitu 24,99 % kurang setuju ditambah dengan 9,62 % tidak setuju dan 5,77 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, yaitu 42,31 % setuju ditambah dengan 9,62 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu lebih kecil, yaitu 26,92 % kurang setuju ditambah dengan 7,69 % tidak setuju dan 13,46 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya selalu berupaya agar pekerjaan dapat selesai lebih cepat dari waktu yang ditetapkan, yaitu 36,54 % setuju ditambah dengan 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak berupaya agar pekerjaan lebih cepat selesai dari waktu yang ditentukan

lebih kecil, yaitu 32,70 % kurang setuju ditambah dengan 0 % tidak setuju dan 15,38 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya selalu bekerja dengan rapi dan teliti, yaitu 44,23 % setuju ditambah dengan 15,38 % sangat setuju. Persentase responden yang menyatakan saya tidak bekerja dengan rapi dan teliti lebih kecil, yaitu 19,23 % kurang setuju ditambah dengan 17,31 % tidak setuju dan 3,85 % sangat tidak setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya tidak mendahulukan menyelesaikan pekerjaan yang segera dibutuhkan, yaitu 34,62 % kurang setuju ditambah dengan 17,31 % tidak setuju dan 7,69 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya selalu mendahulukan penyelesaian pekerjaan yang segera dibutuhkan lebih kecil, yaitu 32,69 % setuju ditambah 7,69 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya kurang mampu mengatasi kesulitan yang muncul dalam pekerjaan tanpa bantuan orang lain, yaitu 32,69 % kurang setuju ditambah dengan 21,15 % tidak setuju dan 11,54 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya mampu mengatasi kesulitan lebih kecil, yaitu 30,77 % setuju ditambah 3,85 % sangat setuju.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa saya kurang mampu bekerja dengan baik pada kondisi fasilitas yang terbatas, yaitu 38,47 % kurang setuju ditambah dengan 15,38 % tidak setuju dan 1,92 % sangat tidak setuju. Persentase responden yang menyatakan saya mampu bekerja pada kondisi fasilitas terbatas lebih kecil, yaitu 38,46 % setuju ditambah 5,77 % sangat setuju. Dari tabel diatas

disimpulkan bahwa kualitas hasil dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sudah sesuai standar. Pegawai juga mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, namun kualitas hasil kerja jumlah pekerjaan dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dapat diwujudkan dengan adanya kerjasama dan ketersediaan fasilitas yang mendukung terlaksananya pekerjaan. Pada instansi ini kerjasama antara pegawai kurang maksimal dan ketersediaan fasilitas kurang memadai yang mana hal ini mempengaruhi kinerja

## **2. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan maka perlu dilakukan pengujian apakah data yang diperoleh memenuhi berbagai asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji apakah suatu model layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji normalitas, heterokedastisitas dan multikolinieritas sebagaimana dijelaskan berikut ini.

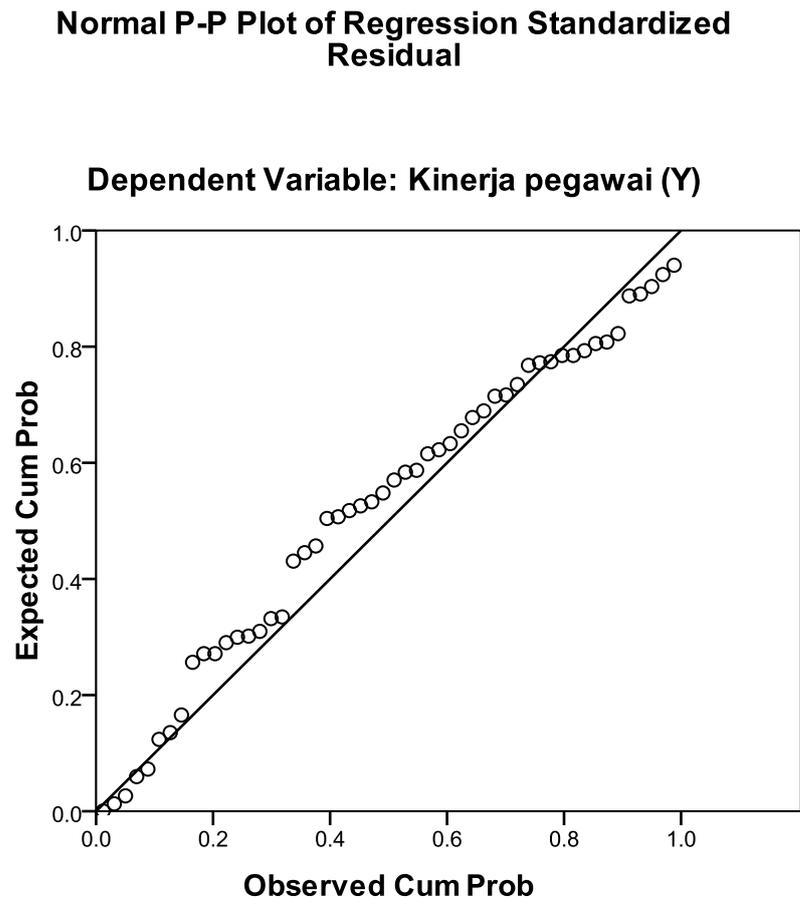
### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas tersebut dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dalam grafik. Adapun dasar pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Grafik *Normal P-P Plot* dapat dilihat pada gambar berikut.



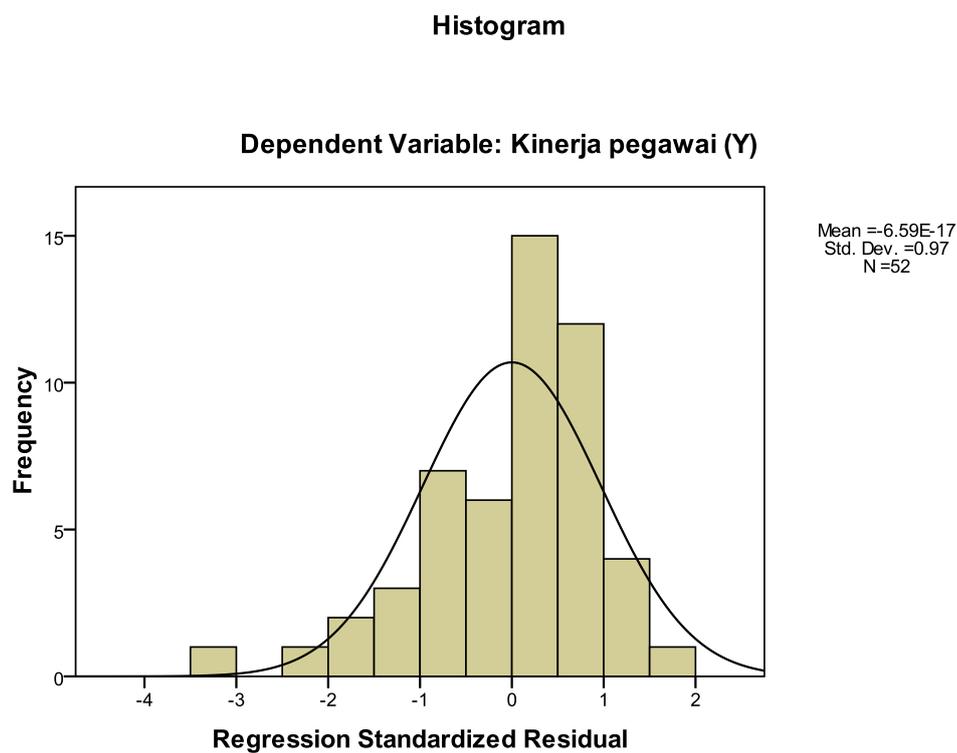
Gambar 4.1. Grafik P-P Plot

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan grafik *Normal P-P Plot* tersebut di atas dapat diketahui titik menyebar disekitar garis diagonal, dimana penyebarannya juga mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian disimpulkan bahwa data yang digunakan sudah

memenuhi asumsi normalitas, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel bebasnya.

Selanjutnya hasil pengujian normalitas dengan menggunakan metode grafik histogram dapat dilihat pada Gambar 4.2.



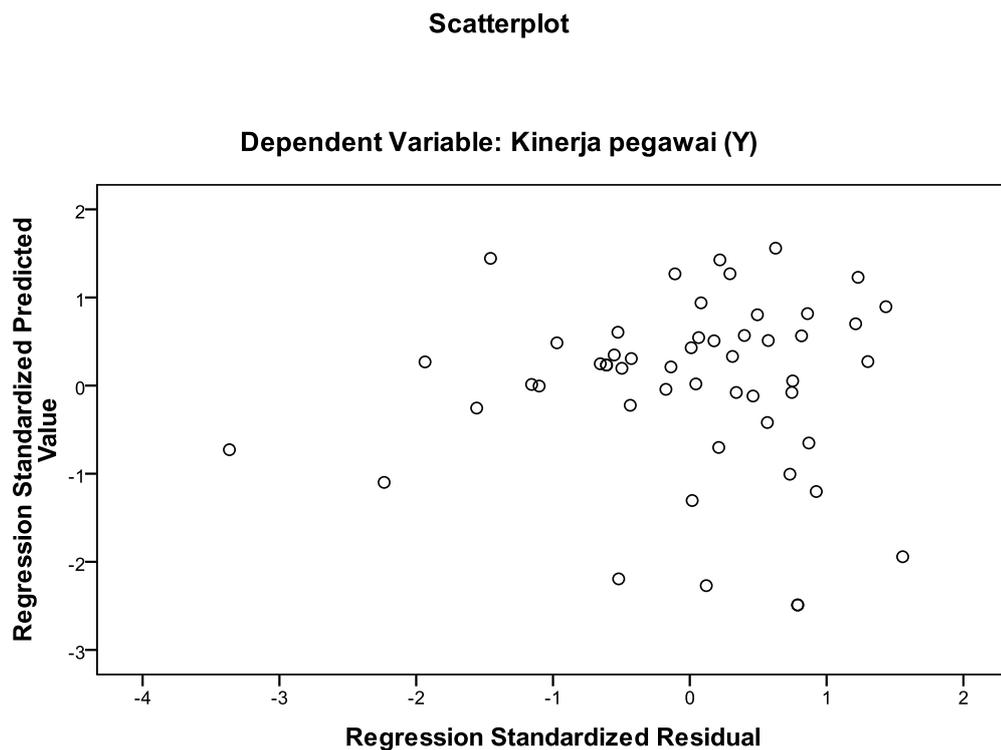
Gambar 4.2. Histogram

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan gambar histogram di atas dapat dilihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak menceng ke kanan ataupun menceng ke kiri, sehingga telah memenuhi asumsi normalitas.

### b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam hal ini, jika varians residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas. Tetapi jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Pengujian terhadap asumsi heterokedastisitas dilakukan dengan mengamati diagram pancar (*scatter plot*) residual, sebagai berikut:



Gambar 4.3. Scatterpplot

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa titik-titiknya menyebar secara merata dalam arti tidak mengalami penumpukan pada suatu lokasi. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel kinerja pegawai berdasarkan masukan variabel bebasnya.

### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui mengenai ada tidaknya hubungan linear antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Uji Multikolinieritas**

		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya organisasi (X1)	.131	7.647
	Motivasi (X2)	.182	5.508
	Gaya kepemimpinan (X3)	.156	6.425

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa variabel bebas pada penelitian tidak menunjukkan gejala multikolinearitas dimana hasil uji VIF menunjukkan nilai kurang dari 10 ( $VIF < 10$ ). Budaya organisasi memiliki VIF 7,647, motivasi memiliki VIF 5,508 dan gaya kepemimpinan memiliki VIF 6,425.

### 3. Model Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh disiplin ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan pengawasan ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja ( $Y$ ). Hasil pengujian regresi berganda dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9. Analisis Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	.566	1.713		.330	.743		
	Budaya organisasi (X1)	.301	.107	.342	2.823	.007	.131	7.647
	Motivasi (X2)	.289	.125	.237	2.304	.026	.182	5.508
	Gaya kepemimpinan (X3)	.437	.118	.410	3.692	.001	.156	6.425

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 4.9 maka dapat dibuat persamaan umum pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

$$Y = 0,566 + 0,301 X_1 + 0,289 X_2 + 0,437 X_3$$

1. Konstanta bernilai sebesar 0,566 menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari variabel budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) maka bobot kinerja ( $Y$ ) akan tetap ada sebesar 0,566.
2. Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,301, artinya apabila bobot budaya organisasi meningkat sebesar 1 satuan maka bobot kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,301 satuan.
3. Nilai koefisien regresi motivasi 0,289, artinya apabila bobot motivasi meningkat sebesar 1 satuan maka bobot kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,289 satuan.
4. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan 0,437, artinya apabila bobot gaya kepemimpinan meningkat sebesar 1 satuan maka bobot kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,437 satuan.

#### 4. Uji Hipotesis

##### a. Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Coefficients Uji t**

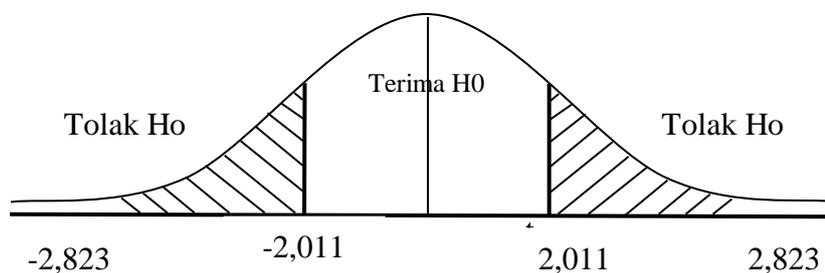
		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	.566	1.713		.330	.743		
	Budaya organisasi (X1)	.301	.107	.342	2.823	.007	.131	7.647
	Motivasi (X2)	.289	.125	.237	2.304	.026	.182	5.508
	Gaya kepemimpinan (X3)	.437	.118	.410	3.692	.001	.156	6.425

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y)

##### Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Dari Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa:

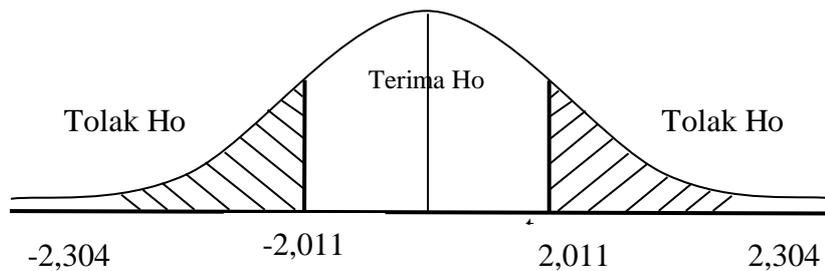
1. Nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar  $2,823 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$ , sehingga diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurva uji t variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Budaya Organisasi

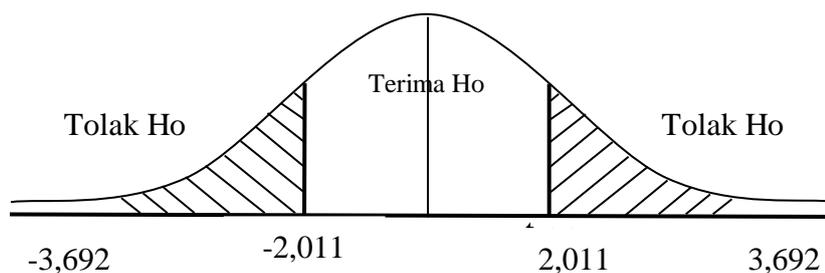
2. Nilai t-hitung untuk variabel motivasi adalah sebesar  $2,304 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,026 < 0,05$ , sehingga diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$

diterima. Artinya secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurva uji t variabel motivasi ( $X_2$ ) dapat dilihat pada Gambar 4.5.



**Gambar 4.5. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Motivasi**

3. Nilai t-hitung untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar  $3,692 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurva uji t variabel gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) dapat dilihat pada Gambar 4.6.



**Gambar 4.6. Kurva Pengujian Hipotesis Uji t Gaya Kepemimpinan**

### b. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Uji simultan (uji F) digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara serempak terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian secara simultan dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11. ANOVA Uji F**

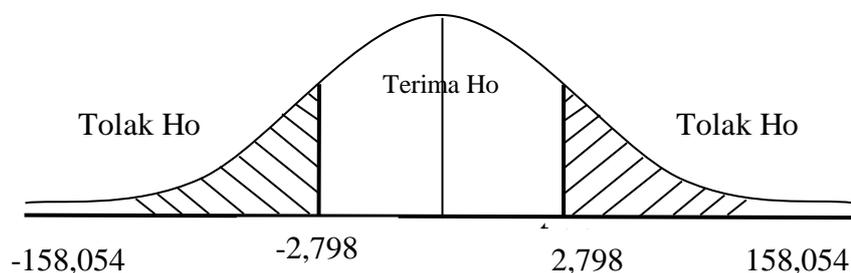
ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2874.736	3	958.245	158.054	.000 <sup>a</sup>
	Residual	291.014	48	6.063		
	Total	3165.750	51			

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan (X3), Motivasi (X2), Budaya organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Dari Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut terlihat dari nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $158,054 > F_{tabel}$  sebesar 2,798, dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Dengan demikian diambil keputusan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa secara simultan variabel budaya organisasi, motivasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kurva uji F dapat dilihat pada Gambar 4.7.



**Gambar 4.7. Kurva Pengujian Hipotesis Uji F**

### c. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R$ ) digunakan untuk mengetahui bagaimana keeratan hubungan antara budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Sedangkan koefisien determinasi ( $R$  Square) berguna untuk mengetahui sejauh mana variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan. Berdasarkan analisis dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.12. R Square**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.953 <sup>a</sup>	.908	.902	2.46227

a. Predictors: (Constant), Gaya kepemimpinan (X3), Motivasi (X2), Budaya organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat:

1. Nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,953, artinya hubungan antara variabel budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah erat, karena nilai  $R$  sudah mendekati 1.

2. Koefisien determinasi  $R^2$  adalah sebesar 0,908. Artinya, variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan secara serempak oleh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan sebesar 90,80 %, sedangkan sisanya 8,20 % lagi dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian, seperti seperti disiplin, pelatihan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Dari hasil penelitian yang telah dianalisis secara statistik dapat diketahui bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara. Keadaan tersebut terlihat dari nilai t-hitung untuk variabel budaya organisasi adalah sebesar  $2,823 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,007 < 0,05$ , sehingga diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat ditingkatkan dengan memperbaiki unsur-unsur budaya organisasi. Menurut responden bahwa unsur budaya organisasi yang harus diperbaiki adalah

kesungguhan pegawai dalam bekerja serta tidak merasa terpaksa dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan memperbaiki kedua unsur budaya tersebut maka terdapat kemungkinan bahwa kinerja pegawai pada instansi tersebut dapat ditingkatkan.

Kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan adalah penting. Jika pegawai tidak sungguh-sungguh dalam bekerja maka hasil yang diperoleh dari pekerjaannya juga tidak maksimum, dimana hasil kerja tersebut tidak akan sesuai dengan standar hasil yang ditetapkan, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. Pegawai yang bekerja tidak sungguh-sungguh sangat berisiko melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dihasilkan menjadi tidak sesuai dengan hasil kerja yang dihadapkan sebagaimana ditetapkan dalam standar. Disamping itu, pegawai yang tidak sungguh-sungguh juga dapat menyebabkan kelambatan dalam bekerja sehingga pekerjaan tidak dapat selesai secara tepat waktu.

Pegawai juga perlu menyadari bahwa penyelesaian pekerjaan adalah penting untuk mencapai tujuan instansi, sehingga pegawai dapat secara sadar dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa rasa keterpaksaan. Jika pegawai bekerja secara terpaksa, maka hasil kerjanya juga tidak terlalu baik. Keadaan tersebut disebabkan dalam setiap bekerja perlu digunakan seluruh pikiran dan tenaga yang dibutuhkan. Pengerahan semua pikiran dan tenaga hanya dapat dilakukan jika pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh dan tidak merasa terpaksa. Oleh karena itu pimpinan instansi perlu berupaya mengarahkan pegawai agar bekerja dengan serius yang disertai dengan kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan tersebut untuk dilaksanakan, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan. Hasil Penelitian ini

mendukung hasil penelitian dari dewi sanditrang (2013) dalam jurnalnya yang berjudul gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada perwakilan BPKP provinsi Sulawesi Utara dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Dari hasil penelitian yang telah dianalisis secara statistik dapat diketahui bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara. Keadaan tersebut terlihat dari nilai t-hitung untuk variabel motivasi adalah sebesar  $2,304 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,026 < 0,05$ , sehingga diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik motivasi kerja maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat ditingkatkan dengan memperbaiki unsur motivasi kerja pegawai. Menurut responden bahwa unsur motivasi yang perlu diperbaiki pada instansi adalah kesesuaian antara gaji dengan beban kerja, serta kesesuaian antara bonus dengan prestasi kerja. Responden menyatakan bahwa jumlah gaji yang diterima pegawai tidak sebanding dengan

beban kerja, sedangkan bonus yang diterima pegawai juga tidak sesuai dengan prestasi kerjanya.

Motivasi utama bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah untuk memperoleh gaji yang layak dalam arti bahwa pegawai harus mendapat imbalan yang sepadan dari pekerjaannya. Jumlah gaji perlu ditetapkan secara seimbang dengan beban kerja, sehingga pegawai menjadi lebih termotivasi untuk tetap bekerja walaupun pekerjaannya cukup banyak dan melelahkan. Pentingnya keseimbangan beban kerja dengan jumlah balas jasa yang harus diterima disebabkan pengorbanan fisik yang diberikan pegawai terhadap pekerjaannya perlu mendapat kompensasi perbaikan gizi yang disertai dengan peningkatan kesejahteraan. Pegawai hanya bersedia melakukan pengorbanan fisik apabila penghasilannya mencukupi untuk mengembalikan kondisi fisik hingga kembali dalam kondisi prima.

Selanjutnya, pemberian bonus atau *reward* juga tidak kalah penting dari jenis penghasilan lainnya. Bahkan untuk pegawai yang memiliki ambisi tinggi, *reward* tersebut justru bernilai lebih tinggi dibanding gaji normal, karena kebanggaan akan prestasi menjadi faktor utama dalam bekerja. *Reward* biasanya berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja pegawai, sehingga pegawai yang tidak menunjukkan kinerja yang baik biasanya tidak mendapat *reward*. Oleh karena itu ukuran jumlah *reward* seharusnya disesuaikan dengan tingkat prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Jumlah bonus kerja sebaiknya ditetapkan dalam jumlah yang sesuai dengan besarnya pencapaian kinerja, sehingga pegawai merasa bahwa setiap pekerjaan yang berhasil akan mendapat tambahan penghasilan yang

sepadan. Hasil Penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Slamet riadi (2011) dalam jurnalnya yang berjudul pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa timur bahwa motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Dari hasil penelitian yang telah dianalisis secara statistik dapat diketahui bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara. Keadaan tersebut terlihat dari nilai t-hitung untuk variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar  $0,692 > 2,011$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$ , sehingga diputuskan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara dapat ditingkatkan dengan memperbaiki gaya kepemimpinan. Menurut responden bahwa unsur gaya kepemimpinan yang perlu diperbaiki adalah perhatian terhadap bawahan serta kesediaan pimpinan menerima kritik.

Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan pada instansi tersebut kurang menunjukkan sifat perhatian terhadap bawahan. Padahal perhatian tersebut sangat dibutuhkan agar pegawai yakin bahwa setiap hasil kerjanya akan

mendapat penilaian dari pimpinan, dan berharap bahwa pimpinan akan memperhatikan kepentingan dari bawahan. Pimpinan harus mampu memperhatikan pekerjaan dan kepentingan bawahan, sehingga bawahan lebih betah dan lebih serius dalam melaksanakan pekerjaan. Terdapat banyak situasi dimana pegawai tidak serius menangani pekerjaan karena pimpinan kurang memperhatikan berbagai kebutuhan dari pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keadaan tersebut disebabkan bahwa tujuan utama pegawai melakukan pekerjaan adalah agar memperoleh berbagai kebutuhan hidup, yang hanya dapat diperoleh apabila mendapat perhatian yang penuh dari pimpinan.

Selanjutnya, pimpinan juga harus bersedia menerima kritik ataupun saran demi memperbaiki kepemimpinan pada instansi. Setiap manusia tentu punya kelemahan yang sering tidak disadari, sehingga orang lain perlu menunjukkan atau mengingatkan kelemahan tersebut dengan memberikan kritik dan saran. Tetapi jika pimpinan tidak terbuka terhadap kritikan, maka pihak yang melakukan kritik justru bisa mendapat perlakuan yang tidak baik dari pimpinan, sehingga orang-orang atau bawahan akan cenderung untuk diam. Jika bawahan cenderung untuk diam maka perbaikan terhadap gaya kepemimpinan tidak akan terjadi, sehingga kinerja pegawai tidak akan berkembang. Oleh karena itu perlu disarankan agar pimpinan pada instansi tersebut dapat bersikap terbuka terhadap segala kritik yang membangun, sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

Hasil Penelitian ini berbeda dari hasil penelitian dari dewi sanditrang (2013) dalam jurnalnya yang berjudul gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada perwakilan BPKP provinsi Sulawesi

Utara dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Pengaruh tersebut terlihat dari nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $158,054 > F_{tabel}$  sebesar 2,798, dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Hal ini didukung pendapat Suprianto (2012:12) bahwa kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang pegawai pada suatu periode tertentu. Bagi pegawai kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan kinerja tersebut. Artinya Pemimpin yang memberikan perhatian khusus terhadap pegawai dapat merangsang mereka untuk dapat bekerja dengan giat, karena pegawai berfungsi sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Perhatian tersebut dapat memberikan motivasi kerja yaitu dorongan-dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan ia bersemangat melakukan pekerjaan yang diberikan. Pegawai dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada didalam organisasi. Menurut Robbins (2010:260), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu : Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa:

1. Untuk Identitas responden dengan total 52 responden (N) yang merupakan pegawai BPTP SUMUT maka jika dilihat dari segi jenis kelamin mayoritas responden adalah pria dengan mayoritas umur responden berada 31 – 40 tahun. Bila ditinjau dari segi tingkat pendidikan maka mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan S1 (Sarjana).
2. Pengaruh budaya organisasi pada BPTP SUMUT memiliki 8 pernyataan secara uji validitas menunjukkan hasil bahwa nilai total korelasi untuk 8 pernyataan valid digunakan sebagai kuesioner dan uji reliabilitas secara keseluruhan pernyataan reliabel atau layak. Secara statistik deskriptif pengaruh budaya organisasi memiliki nilai rata-rata setuju lebih besar dibanding nilai tidak setuju. Sedangkan dari hasil hipotesis diperoleh data  $H_a$  diterima yang artinya secara parsial budaya organisai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh motivasi pada BPTP SUMUT memiliki 10 pernyataan secara uji validitas menunjukkan hasil bahwa nilai total korelasi untuk 10 pernyataan valid digunakan sebagai kuesioner dan uji reliabilitas secara keseluruhan pernyataan reliabel atau layak. Secara statistik deskriptif pengaruh motivasi memiliki nilai rata-rata setuju lebih besar dibanding nilai tidak setuju.

Sedangkan dari hasil hipotesis diperoleh data  $H_a$  diterima yang artinya secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan taraf kepercayaan 95%. Variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan secara serempak oleh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian, seperti disiplin, pelatihan dan faktor-faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan pada BPTP SUMUT memiliki 10 pernyataan secara uji validitas menunjukkan hasil bahwa nilai total korelasi untuk 10 pernyataan valid digunakan sebagai kuesioner dan uji reliabilitas secara keseluruhan pernyataan reliabel atau layak. Secara statistik deskriptif pengaruh gaya kepemimpinan memiliki nilai rata-rata setuju lebih besar dibanding nilai tidak setuju. Sedangkan dari hasil hipotesis diperoleh data  $H_a$  diterima yang artinya secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh kinerja pada BPTP SUMUT memiliki 10 pernyataan secara uji validitas menunjukkan hasil bahwa nilai total korelasi untuk 10 pernyataan valid digunakan sebagai kuesioner dan uji reliabilitas secara keseluruhan pernyataan reliabel atau layak. Secara statistik deskriptif pengaruh kinerja memiliki nilai rata-rata setuju lebih besar dibanding nilai tidak setuju. Sedangkan dari hasil hipotesis diperoleh data  $H_a$  diterima yang artinya secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Dari hasil hipotesis yang dilakukan terhadap pengaruh budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja diperoleh data  $H_a$  diterima yang artinya secara serempak ketiga variabel bebas budaya organisasi, motivasi

dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variable terikat kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka disarankan agar:

1. Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara perlu memperbaiki budaya organisasi dengan cara mengarahkan pegawai agar bekerja dengan serius yang disertai dengan kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan tersebut untuk dilaksanakan, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.
2. Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sumatera Utara perlu mempertimbangkan agar gaji yang diterima lebih sebanding dengan beban kerja, dan bonus kerja juga ditentukan berdasarkan kinerja pegawai.
3. Gaya kepemimpinan pada instansi tersebut juga perlu diperbaiki dengan memberikan perhatian yang lebih baik kepada bawahan serta terbuka terhadap semua kritik yang membangun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adoir, John. (2010). *Kepemimpinan yang Efektif*. Semarang: Dahara Prize.
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Brury, Monce. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4, No.1 Universitas Papua*.
- Dewi sanditrang (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan BPKP Propinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Samratulangi Manado. ISSSN 2303-1974*.
- Fachreza, (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah. ISSN 2302-0199*.
- Dewi sanditrang (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan BPKP Propinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Samratulangi Manado. ISSSN 2303-1974*.
- Getol, Gunadi. (2012). *Management Miracle Series: Accepted Leader*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.

- Kartono, Kartini, (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mckenna. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2012). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Universitas Indonesia (UI Press).
- Ndraha, T. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ojo, O. (2009). *Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance*. Business Intelligence Journal - August, 2009 Vol. 2 No. 2.
- Ranupandojo dan Husnan Suad. (2012). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rukmana, Rahmat. (2016). Dampak Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya pada Kualitas Perencanaan Pembangunan. *Kontingensi Vol. 4 No.1 Universitas Indonesia, ISSN 2088-4877*.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Slamet riyadi (2011) Pengaruh Kompensasi Finansial Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan di Jawa Timur. *Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 13 No 1*.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Suprianto, J. (2010). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Sutarto. (2012). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwanto dan Priansa, D.J., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Mohammad Pabundu. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Toha, Miftah. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Edisi Pertama, Jakarta: Rajawali Pers.
- Triguno. (2012). *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2013). *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Wursanto, I. (2009). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis bernama Harpen Maulana Lubis dilahirkan di kota Medan tepatnya pada hari Sabtu, tanggal 09 April 1983. Penulis merupakan anak ke dua dari dua bersaudara dari pasangan Bapak H.Gempar Indra Lubis,SH dan Ibu Hj. Ir.Yuskardina Tarigan. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Adhyaksa II Medan (1989-1995), pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 37 Medan (1995-1998) dan pendidikan menengah atas di SMA Swasta UISU Medan (1998-2001). Kemudian penulis menyelesaikan studi S1 Fakultas Pertanian (Agronomi) di Universitas Amir Hamzah Medan pada tahun (2001-2006). Kemudian menempuh pendidikan pascasarjana (S2) di Program Studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Pada tahun 2008 penulis menikah dengan Nur Indah Kuntarti,SSi dan sampai saat ini telah mempunyai 2 orang putri.

Pada tahun 2007 penulis memulai karir pekerjaan di PT Pharos Indonesia sebagai Medical Representative. Selanjutnya pada tahun 2009 diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Pertanian dan ditempatkan di BPTP Sumatera Utara hingga saat ini.