



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERTANAHAN
NASIONAL KABUPATEN BREBES**

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Albar Awang Kautsar

NIM 7101411263

UNNES

JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2017

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia Ujian Skripsi :

Hari : Rabu

Tanggal : 15 Maret 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi,



Ade Rustiana
NIP. 196801021992031002

Pembimbing,

Hengky Pramusinto, S. Pd. , M.Pd.
NIP. 198010142005011001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

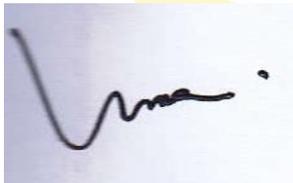
PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

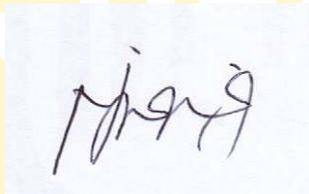
Tanggal : 23 Mei 2017

Penguji I



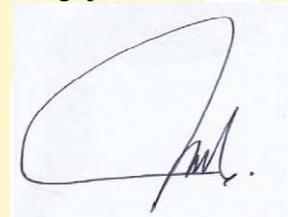
Drs. H. Muhsin, M. Si.
NIP. 195411011980031002

Penguji II



Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd.
NIP. 197810072003122002

Penguji III



Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.
NIP. 198010142005011001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Wahyono, M. M.

NIP. 195601031983121001

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Albar Awang Kautsar

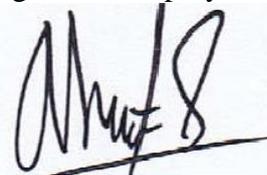
NIM : 7101411263

Jurusan : Pendidikan Administrasi Perkantoran 2011

Judul Skripsi : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kinerja, Iklim Organisasi, dan Budaya Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Brebes.**

Dengan ini menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat pada skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dngan ketentuan yang berlaku:

Semarang, 23 Mei 2017
yang membuat pernyataan,



Albar Awang Kautsar
NIM. 7101411263

UNN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Orang yang paling aku sukai adalah

dia yang menunjukkan dan

mengingatkan kesalahanku.

(Umar bin Khattab)

PERSEMBAHAN

Atas rahmat dan ridho Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya Bapak Iwang Gumawang dan Ibu Ratnawati beserta keluarga yang selalu memberikan doa dan dukungan.
2. Almamater saya dan Universitas saya yaitu Universitas Negeri Semarang.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah atas berkat serta hidayah Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPN Kabupaten Brebes”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Pendidikan. Penyelesaian ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. , Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis memperoleh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M. Si. , Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pelayanan dan kesempatan mengikuti mengikuti program strata 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Dr. Ade Rustiana, M. Si. , Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi yang telah sabar membimbing dan memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
4. Hengky Pramusinto, S. Pd. , M. Pd. , Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Kemal Budi Mulyono, S. Pd. , M. Pd. , memberikan masukan, bimbingan, dan arahan dalam penyempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen beserta staf Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.

7. Kepala KESBANGPOL Kabupaten Brebes beserta seluruh staf yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
8. Faizin A. Ptnh., dan Rosiin A. Ptnh. , Kepala Kasubag TU dan Kepala Urusan Umum dan Kepegawaian yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
9. Moch. Farid Andrianto, A. Md. , sahabat saya yang telah membantu saya selama ini dalam melakukan penelitian.
10. Kedua orangtua saya yang telah memotivasi dan membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Teman seperjuangan mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan 2011 yang senantiasa memberi dukungan dan membantu pelaksanaan penelitian.
12. Semua pihak terkait yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

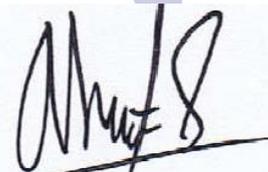
Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua kebaikan yang telah diberikan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan sebagai acuan penelitian selanjutnya.

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Semarang, 23 Mei 2017

Penulis



Albar Awang Kautsar
NIM. 7101411263

SARI

Kautsar, Albar Awang . 2017. *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPN Kabupaten Brebes”*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Hengky Pramusinto,S.Pd., M. Pd.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Budaya Kerja, Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Kinerja yang baik tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya kerja yang ada di Kantor BPN Kabupaten Brebes. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 62 pegawai yang terdiri dari seluruh pegawai BPN Kabupaten Brebes yang sekaligus dipakai sebagai sampel karena jumlah responden kurang dari 100. Variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja sebagai variabel terikat. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, angket dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dan analisis deskriptif.

Uji keberartian persamaan regresi dilihat dari uji $F_{hitung} = 45,218$ dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga diperoleh hasil analisis regresi linear berganda dengan persamaan $Y = 22,594 + 0,189X_1 + 0,027X_2 + 0,243X_3$. Besarnya pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai yaitu 41,4%. Variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai secara parsial adalah budaya kerja yaitu sebesar 37,3%, sedangkan untuk gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh lebih kecil yaitu masing-masing sebesar 4,7% dan 34,1%.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes secara simultan. Secara parsial hanya variabel iklim organisasi saja yang tidak memberi pengaruh positif dan signifikan. Saran dari penelitian ini adalah 1) Bagi Kepala BPN dihimbau agar lebih berani dan tegas dalam bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang ada dan selalu mengadakan pembinaan secara rutin kepada seluruh stafnya, 2) Pihak BPN perlu menyediakan fasilitas kerja yang lengkap sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang kinerja, dan masalah internal yang muncul untuk sesegera mungkin diselesaikan untuk menghindari dampak negatif yang berkepanjangan, 3) Kepada seluruh pegawai BPN dihimbau untuk berkomitmen dalam bekerja dan kedisiplinan, tanggung jawab serta kejujuran perlu dijaga dan ditingkatkan.

ABSTRACT

Kautsar, Albar Awang. 2017. *“The effect of leadership style, organizational climate and work culture toward the employee’s performance in BPN Brebes District”*. Final Project. Economics Education Department. Economics Faculty. Semarang State University. Advisor: Hengky Pramusinto, S.Pd., M.Pd.

Keywords: Leadership Style, Organizational Climate, Work Culture, Performance.

A performance is a good effort in term of quality and quantity to achieve certain goals. A good performance is certainly influenced by several factors, such as leadership style, organizational climate, and compensantion. The purpose of this study is to find out the effect of leadership style, organizational climate and work culture toward the employee’s performance in BPN Brebes District.

The research population of this study was 62 employees in BPN Brebes District and they were used as sample since the amount of the respondent was less than 100. The research variable of this study was leadership style, organizational climate and work culture as an independent variable and the performance as a dependent variable. The research methods used were interview, questionnaire and documentation. The data analysis technics used were multiple linear regression and descriptive analysis.

The significance test of regression was found out from F test = 45,218 with probability was $0.000 < 0.05$, therefore the result of multiple linear regression analysis was $Y = 22.594 + 0.189X_1 + 0.027X_2 + 0.243X_3$. The simultaneously influence of leadership style, organizational climate and work culture arrangement toward civil servants performance was 41,4%. The most influential variable toward the civil servants performance was work culture which partially influenced up to 37,3%, where as; the leadership style and organizational climate arrangement gave smaller influence for 4,7% and 34,1%.

Based on the research results, we can conclude that there is a effect positive and significant between leadership style, organizational climate and work culture to employee performance the BPN Brebes district either simultaneously or partially. Suggestions from this research is 1) To the Head of the BPN Brebes District are encouraged to be more courageous and resolute in action to impose sanctions in accordance with existing regulations and always held regularly to the entire coaching staff, 2) The BPN needs to provide a complete working facilities in accordance with the need to support the performance, and internal problems that appear to be resolved as soon as possible to avoid the negative effects of prolonged 3) For the BPN all employees are encouraged to engage in work and discipline, responsibility and honesty should be maintained and improved.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1 Tinjauan Kinerja.....	12

2.1.1	Pengertian Kinerja	12
2.1.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	13
2.1.3	Penilaian Kinerja	14
2.1.4	Tujuan Penilaian Kinerja.....	14
2.1.5	Indikator Kinerja	15
2.2	Tinjauan Gaya Kepemimpinan.....	16
2.2.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan	16
2.2.2	Jenis Kepemimpinan	17
2.2.3	Fungsi-Fungsi Kepemimpinan.....	18
2.2.4	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	19
2.2.5	Indikator Gaya Kepemimpinan.....	19
2.3	Tinjauan Iklim Organisasi	20
2.3.1	Pengertian Iklim Organisasi.....	20
3.4.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	21
3.4.3	Indikator-Indikator Iklim Organisasi	22
2.4	Tinjauan Budaya Kerja.....	23
2.4.1	Pengertian Budaya Kerja	23
2.4.2	Terbentuknya Budaya Kerja	24
2.4.3	Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi	25
2.4.4	Budaya Kuat Versus Budaya Lemah	26
2.4.5	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	26

2.4.6 Indikator-Indikator Budaya Kerja.....	27
2.5 Penelitian Terdahulu.....	28
2.6 Kerangka Berfikir dan Hipotesis.....	30
2.5.1 Kerangka Berfikir.....	30
2.5.2 Hipotesis Penelitian.....	33
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	34
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	34
3.3 Variabel Penelitian.....	35
3.3.1 Variabel Bebas (X).....	35
3.3.1 Variabel Terikat (Y).....	36
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.4.1 Wawancara.....	37
3.4.2 Dokumentasi.....	37
3.4.2 Metode Angket dan Kuesioner.....	38
3.5 Uji Coba Instrumen.....	39
3.5.1 Uji Validitas.....	39
a. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	40
b. Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi.....	41
c. Uji Validitas Variabel Budaya Kerja.....	42
d. Uji Validitas Variabel Kinerja.....	43

3.5.1 Uji Reliabilitas	44
3.6 Metode Analisis Data	45
3.6.1 Analisis Deskriptif Persentase	45
3.6.2 Uji Asumsi Klasik.....	48
3.6.2.1 Uji Multikolonieritas.....	48
3.6.2.2 Uji Normalitas.....	48
3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas	49
3.6.3 Analisis Regresi Linier Berganda	49
3.6.2 Uji Hipotesis	50
3.6.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	50
3.6.4.2 Uji Parsial (Uji t).....	51
3.6.4.3 Koefisien Determinasi Simultan (R^2)	51
3.6.4.4 Koefisien Determinasi Parsial (r^2)	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Hasil Penelitian.....	53
4.1.1 Hasil Analisis Deskriptif Persentase.....	53
4.1.1.1 Analisis Deskriptif Persentase Variabel Gaya Kepemimpinan	53
4.1.1.2 Analisis Deskriptif Persentase Variabel Iklim Organisasi.....	59
4.1.1.3 Analisis Deskriptif Persentase Variabel Budaya Kerja	64
4.1.2 Uji Asumsi Klasik.....	72
4.1.2.1 Uji Multikolineritas.....	72

4.1.2.2 Uji Normalitas.....	72
4.1.2.3 Uji Heterokedastisitas	73
4.1.3 Uji Hipotesis	74
4.1.3.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	74
4.1.3.2 Uji Parsial (Uji t).....	75
4.1.3.3 Koefisien Determinasi Simultan (Uji R^2)	77
4.1.3.4 Koefisien Determinasi Parsial (Uji r)	78
4.1.4 Analisis Regresi Berganda.....	79
4.2 Pembahasan.....	80
4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPN Kabupaten Brebes	80
4.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai BPN Kabupaten Brebes.....	81
4.2.3 Pengaruh Gaya Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPN Kabupaten Brebes.....	83
4.2.1 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPN Kabupaten Brebes.....	85
BAB V PENUTUP	88
5.1 Simpulan.....	88
5.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	93

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan.....	40
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Iklim Organisasi.....	41
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Kerja.....	42
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja.....	43
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	44
Tabel 3.6 Interval Persentase Variabel.....	46
Tabel 4.1 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Gaya Kepemimpinan.....	54
Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Iklim Organisasi.....	59
Tabel 4.3 Hasil Analisis Deskriptif Persentase Variabel Budaya Kerja.....	65
Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinearitas.....	72
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	73
Tabel 4.6 Hasil Uji Heterokedastisitas Metode <i>Glejser</i>	74
Tabel 4.7 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	75
Tabel 4.8 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	76
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>Adjusted R Square</i>	77
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial (r).....	78
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	80

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

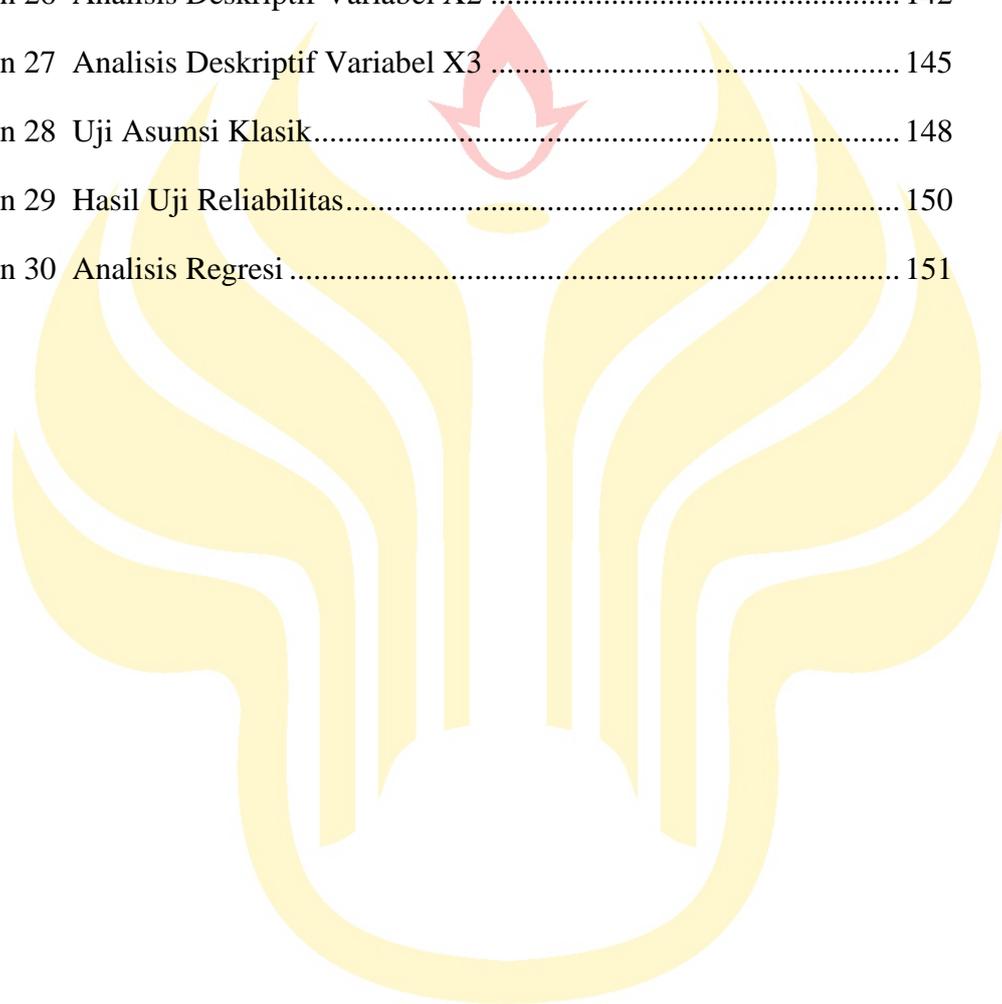
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	32
Gambar 4.1 Distribusi Jawaban Responden Indikator Sifat.....	54
Gambar 4.2 Distribusi Jawaban Responden Indikator Kebiasaan	55
Gambar 4.3 Distribusi Jawaban Responden Indikator Tempramen.....	56
Gambar 4.4 Distribusi Jawaban Responden Indikator Watak.....	57
Gambar 4.5 Distribusi Jawaban Responden Indikator Kepribadian	58
Gambar 4.6 Distribusi Jawaban Responden Indikator Tanggung Jawab.....	60
Gambar 4.7 Distribusi Jawaban Responden Indikator Identitas	61
Gambar 4.8 Distribusi Jawaban Responden Indikator Kehangatan	62
Gambar 4.9 Distribusi Jawaban Responden Indikator Dukungan	63
Gambar 4.10 Distribusi Jawaban Responden Indikator Konflik.....	64
Gambar 4.11 Distribusi Jawaban Responden Indikator Disiplin Kerja	66
Gambar 4.12 Distribusi Jawaban Responden Indikator Jujur dalam Bekerja ...	67
Gambar 4.13 Distribusi Jawaban Responden Indikator Komitmen Kerja	68
Gambar 4.14 Distribusi Jawaban Responden Indikator Tanggung Jawab.....	69
Gambar 4.15 Distribusi Jawaban Responden Indikator Kerjasama	70
Gambar 4.16 Distribusi Jawaban Responden Indikator Mengevaluasi.....	71

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Observasi	94
Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	95
Lampiran 3 Surat Izin Penelitian	96
Lampiran 4 Surat Izin Observasi.....	97
Lampiran 5 Dokumentasi	98
Lampiran 6 Hasil Wawancara	101
Lampiran 7 Hasil Observasi	107
Lampiran 8 Kisi-kisi Instrumen Angket.....	108
Lampiran 9 Angket Penelitian.....	109
Lampiran 10 Daftar Pernyataan	110
Lampiran 11 Daftar Nama Responden Uji Coba Instrumen	114
Lampiran 12 Hasil Tabulasi Uji Coba Variabel X1	115
Lampiran 13 Hasil Tabulasi Uji Coba Variabel X2	116
Lampiran 14 Hasil Tabulasi Uji Coba Variabel X3	117
Lampiran 15 Hasil Tabulasi Uji Coba Variabel Y	118
Lampiran 16 Hasil Uji Validitas Variabel X1	119
Lampiran 17 Hasil Uji Validitas Variabel X2.....	121
Lampiran 18 Hasil Uji Validitas Variabel X3.....	123
Lampiran 19 Hasil Uji Validitas Variabel Y.....	126
Lampiran 20 Daftar Nama Responden Penelitian.....	129
Lampiran 21 Hasil Tabulasi Penelitian Variabel X1.....	131
Lampiran 22 Hasil Tabulasi Penelitian Variabel X2.....	133
Lampiran 23 Hasil Tabulasi Penelitian Variabel X3.....	135

Lampiran 24 Hasil Tabulasi Penelitian Variabel Y.....	137
Lampiran 25 Analisis Deskriptif Variabel X1	139
Lampiran 26 Analisis Deskriptif Variabel X2	142
Lampiran 27 Analisis Deskriptif Variabel X3	145
Lampiran 28 Uji Asumsi Klasik.....	148
Lampiran 29 Hasil Uji Reliabilitas.....	150
Lampiran 30 Analisis Regresi	151



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi dan perusahaan saat ini menuntut para pegawainya untuk bekerja sesuai yang diharapkan agar tujuan instansi yang dicanangkan berhasil. Keberhasilan ini menjadi tolak ukur tingkat mutu sumber daya manusia dalam memajukan instansi terkait dalam mewujudkan terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*). Bagi suatu organisasi yang mengutamakan pelanggan sebagai aset yang harus dijaga dan dipelihara, maka sangat ditentukan oleh tingkat mobilitas dan kemampuan manusia yang bekerja dalam organisasi. Dengan peranan penting dan strategis yang dijalankan oleh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, maka tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan keunggulan kompetitif pada organisasi tersebut.

Wibowo (2014:11) mengemukakan, “Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi.” Kinerja merupakan implementasi rencana yang telah disusun oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Perencanaan yang baik apabila diiringi dengan kinerja baik dari sumber daya manusia maka akan menghasilkan performa atau prestasi kerja organisasi.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan instansi pemerintah yang berkaitan erat dengan pelayanan masyarakat dimana BPN RI berperan sebagai pelayan dan masyarakat sebagai pelanggan. Untuk mewujudkan peran dan fungsi tersebut perlu adanya manajemen dan sistem yang berkesinambungan dan bersinergi

satu sama lain. Peran SDM sendiri sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan, karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan/organisasi. Pada dasarnya setiap orang memiliki potensi yang luar biasa dan belum diberdayakan secara penuh atau menyeluruh. Jadi dalam hal ini merupakan tugas manajer untuk memanfaatkan sumber daya itu sedemikian rupa untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi, namun tetap menghargai hak dan kewajiban terhadap SDM yang bersangkutan. Maka dalam ini BPN kembali harus memperhatikan segala upaya yang telah dilakukannya dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugasnya terkait pelayanan publik. Untuk dapat mewujudkan terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), maka perlu diperhatikan kesiapan kapasitas organisasi yang memadai di segala aspeknya.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) menjelaskan, “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Wirawan, (2008:5) menjelaskan “Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”. Kinerja pegawai dimungkinkan dipengaruhi oleh beberapa faktor penting diantaranya adalah faktor kepemimpinan. Menurut Sulistiyani (2008:10), “Pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan orang tersebut memberikan perintah-perintah”. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara atau gaya dari seorang pemimpin dalam

mengarahkan, mendorong, dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dalam organisasi, suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Selain gaya kepemimpinan, di dalam organisasi juga didukung oleh para karyawan yang mempunyai kinerja bagus sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana.

Karyawan dan pemimpin mempunyai peran yang sangat besar terhadap organisasi, karena tanpa keduanya organisasi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dengan demikian pemimpin harus menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang di organisasi sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasinya. Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003:170), “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”. Indikator dari gaya kepemimpinan bisa dilihat dari perilaku, sifat, watak, tempramen dan kepribadian dari pimpinan itu sendiri. Kartini Kartono (2008:34), menyatakan sebagai berikut; “Gaya Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Faktor-faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja adalah iklim organisasi. Steers (1989:7) menyebutkan, “Iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian

organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya”. Kemudian (Wirawan, 2008:123) mendefinisikan, “Iklim organisasi merupakan koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi”. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya, karenanya iklim organisasi ini merupakan keadaan mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja yang dianggap mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Jadi disini iklim organisasi ialah suasana kerja yang dijadikan persepsi pegawai BPN Brebes mengenai apayang ada atau terjadi di lingkungan internal instansi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai yang akan menentukan kinerja instansi tersebut.

Selain itu faktor-faktor budaya kerja juga diperkirakan turut berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Setiap organisasi pasti memiliki budaya kerja yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Hal ini menjadi ciri khas yang menjadi penanda sebuah organisasi tersendiri. Karakteristik inilah yang selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu pegawai yang ada dalam organisasi. Budi Paramitha (Taliziduhu Ndraha 2005:208) menyatakan, “Budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”. Budaya kerja merupakan suatu sistem nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang di anut oleh setiap individu pegawai dan

kelompoknya tentang makna dari apa yang telah dikerjakannya dan refleksi diri dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individu.

Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat, bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan dilembaga BPN tersebut, namun akan berdampak buruk jika pegawai dalam organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda, hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai bidangnya masing-masing. Oleh karena itu budaya kerja penting untuk dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian organisasi termasuk dalam peningkatan produktivitas kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di kantor BPN secara langsung hari Senin tanggal 16 Mei 2016, ada 62 pegawai beserta stafnya di BPN. Dari data yang diperoleh, masa kerja seluruh pegawai didalam instansi lebih dari 2 tahun. Lalu dalam kegiatan apel pagi yang dilaksanakan pada hari itu pukul 07.05, sebagian besar pegawai hadir tepat pada waktunya untuk kemudian mengikuti apel pagi. Tetapi masih ada juga yang datang terlambat, tampak 4 orang pegawai datang terlambat saat kegiatan apel pagi telah dimulai. Pegawai yang datang terlambat saat itu datang pukul 07.20 hingga yang terakhir 07.30. pegawai yang terlambat tersebut tidak dapat mengikuti apel pagi dikarenakan saat kegiatan apel pagi dimulai maka gerbang kantor BPN ditutup dan hal itu membuat pegawai yang datang terlambat tersebut menunggu hingga kegiatan apel pagi selesai. Kegiatan apel pagi di sini merupakan kebudayaan dan tradisi dari BPN itu sendiri yang dilaksanakan setiap Senin sampai dengan

Kamis. Setiap hari Senin petugas apel pagi biasanya diisi oleh Kepala Kantor BPN itu sendiri yaitu Bapak Jaka. Sedangkan untuk hari lainnya diisi oleh Kepala setiap bidang guna menyampaikan informasi atau permasalahan terkini. Tetapi hal ini belum secara rutin dari setiap unsur pimpinan untuk melakukan pembinaan terhadap staf dan bawahannya. Selain itu kegiatan bimbingan mental (BINTAL) juga diadakan setiap sebulan sekali pada hari Jumat, kegiatan itu diisi oleh tokoh ulama dan lebih kepada siraman rohani dan spiritual.

Gaya kepemimpinan yang di terapkan di kantor BPN secara umum menggunakan pendekatan demokrasi, yaitu dengan memberi toleransi kepada seluruh stafnya dalam bekerja dan menerima kritik dan saran dari semua anggota organisasi di BPN yang telah di sampaikan dalam setiap pertemuan evaluasi. Tetapi dapat memungkinkan dilakukannya gaya lain, seperti otoriter maupun gaya militer, yaitu atasan menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan serta tidak mau menerima kritik dan saran dari bawahan. Hanya saja pendekatan ini dilakukan sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku, hal ini dilakukan demi menjaga kedisiplinan para pegawai tetap tinggi, begitu yang disampaikan oleh Bapak Faizin selaku Kasubag TU di BPN Brebes. Disini juga tampak atasan belum memberikan apresiasi secara optimal atas hasil kerja pegawainya, karena selama ini apresiasi masih sebatas lisan seperti ucapan terima kasih. Hasil wawancara dengan Bapak Agus Purwadi selaku pegawai di BPN Brebes menjelaskan bahwa beliau pernah mengusulkan untuk atasan dalam memberikan apresiasi terhadap stafnya berbentuk hadiah atau sertifikat penghargaan dan itu diberikan kepada yang paling muda jika

memang kinerjanya baik. Serta penilaian untuk masalah kedisiplinan pegawainya, karena selama ini penilaian itu belum ada dan baru sebatas penilaian hasil kerja saja.

Iklm organisasi yang tercipta di BPN juga tampak baik dan kondusif, indikatornya bisa dilihat dari semua pegawai yang tampak berdedikasi dalam melakukan tugas dan pekerjaannya di instansi tersebut, sama-sama struktural antara atasan dan bawahan yang berarti baiknya koordinasi, komunikasi dan kerjasama di antara unit-unit kerja di dalam organisasi serta membangun kekeluargaan antar atasan, staf dan seluruh karyawannya. Tetapi masih adanya peselisihan antara pegawai yang satu dengan yang lain bahkan dengan pimpinan yang terjadi dalam instansi. Hal ini diungkapkan Bapak Moch. Farid Andrianto, dikatakan bahwa tidak semuanya unsur pimpinan dengan bawahannya terjalin komunikasi yang baik. Bila terjadi suatu perselisihan baik di dalam maupun diluar pekerjaan atau tugas seharusnya hal ini lebih intensif untuk dikomunikasikan agar tidak mengganggu iklim kerja dan organisasi yang tercipta hanya karena perselisihan antar pegawai maupun pimpinan yang terjadi. Selain itu individu pegawai juga tampak ogah-ogahan untuk kembali bekerja ketika waktu istirahat telah usai. Sistem imbalan adalah salah satu dari unsur iklim organisasi. Dari hasil observasi awal ditemukan adanya keluhan anggota organisasi terkait iklim organisasi yang ada pada BPN. Informan Nizar selaku mantan pegawai BPN Brebes dan kini sedang melanjutkan studinya di salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Brebes mengaku bahwa dirinya tidak betah dengan suasana kerja di BPN saat itu. Imbalan atau kompensasi yang diterimanya memang cukup sesuai dengan tanggung jawabnya di bagian lapangan yang bertugas

melakukan pengukuran tanah di setiap daerah Kabupaten Brebes, tetapi dirinya sering terlibat perselisihan terhadap para pegawai yang lain.

Budaya kerja yang ada di BPN sebenarnya sudah cukup bagus. Banyak kegiatan yang rutin dilakukan baik demi menjaga integritas dari instansi BPN itu sendiri maupun dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktifitas dari para pegawainya. Seperti para pegawai yang mengikuti pelaksanaan apel pagi dan sore yang diadakan rutin setiap hari Senin dan Kamis, pemakaian seragam yang rapih dan atribut lengkap, dan bekerja sesuai dengan programnya, yaitu harus terencana dan di evaluasi. Selain itu setiap tahun BPN juga mengadakan rekreasi sekaligus seminar, biasanya diselenggarakan pada bulan September, seperti tahun lalu dalam rangka Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Kantor Pertanahan Tahun 2015, setelah seminar maka waktu yang tersisa digunakan untuk rekreasi bersama. Hanya saja masih ditemukan beberapa yang tidak memakai atribut lengkap dan pulang sebelum waktunya. Disini dilihat saat beberapa pegawai pulang sebelum mengikuti kegiatan apel sore yang di lakukan pukul 16.00 tanpa alasan dan hanya mengisi presensi sore saja setelah itu langsung pulang. Ada pula meja kerja beberapa pegawai yang kosong ditinggalkan dan pekerjaan terbengkalai. Hal ini merupakan beberapa pelanggaran terhadap budaya kerja yang diterapkan Kantor BPN Brebes dimana terdapat 10 budaya malu yang menjadi tradisi dalam bekerja seluruh staf dan pegawai di Kantor tersebut.

Terkait kinerja, permasalahan yang terjadi pada Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Brebes yang cenderung mengitari pengurusan sertifikasi tanah adalah birokrasi yang rumit dan tidak praktis, serta perilaku sejumlah oknum yang

mengambil keuntungan. Kondisi semacam ini diduga berdampak negatif karena masyarakat menjadi apatis dalam mengurus sertifikasi tanah di Kantor BPN Brebes. Padahal sertifikasi tanah itu sangat penting, tidak hanya untuk legalitas kepemilikan tanah. Namun jika dilihat dari perspektif ekonomi, Sertifikat tanah dapat dimanfaatkan juga oleh masyarakat untuk mendapatkan modal usaha, sehingga masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahterannya. Oleh karena itu, muncullah tuntutan atau keinginan masyarakat untuk memperoleh tanah yang kadang-kadang tanpa dasar atau prosedur hukum. Soal status tanah ditinjau dari sudut hukum belum atau tidak merupakan problem bagi mereka. Akan tetapi kinerja BPN Brebes juga menjadi topik yang dibahas terutama yang menyangkut sengketa tanah yang berujung pada penyelesaian di pengadilan. Mulai dari penyerobotan hak atas tanah, sertifikat palsu dan ganda juga keragu-raguan masyarakat terhadap kinerja Badan Pertanahan Nasional. Permasalahan yang dihadapi oleh BPN Kabupaten Brebes selain sengketa tanah, juga masih banyak masalah ketimpangan penguasaan dan pemilikan tanah, banyaknya tanah yang ditelantar, dan masih sedikitnya tanah yang terdaftar (tersertifikat). Adapun yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah mengenai pelayanan publik adalah dengan cara memperhatikan dan memperbaiki hal-hal yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja BPN Brebes terutama para pegawainya, seperti gaya kepemimpinan, iklim, organisasi dan budaya kerjanya.

Latar belakang di atas menunjukkan adanya permasalahan dalam organisasi pemerintahan tersebut termasuk para aparturnya selain dari kepemimpinan, iklim organisasi dan budaya kerjanya. Sehingga penulis berasumsi hal ini berampak pada

kualitas kinerja dari pegawai BPN Brebes itu sendiri. Untuk itu mengingat pentingnya peran kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi maka penulis tertarik mengambil topik penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Brebes”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, budaya kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai di BPN Kabupaten Brebes ?
2. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes ?
3. Adakah pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes ?
4. Adakah pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes.

2. Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes.
4. Untuk mengetahui adakah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan berkontribusi positif terkait dengan sumber daya manusia khususnya terhadap peningkatan kinerja pegawainya.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Universitas Negeri Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebaik-baiknya sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya maupun bahan bacaan untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.

b. Bagi Kantor BPN Kabupaten Brebes

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi instansi terkait mengenai upayanya dalam meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu dan wawasan serta gambaran umum tentang manajemen dan sumber daya manusia khususnya terkait

kinerja serta sebagai bekal untuk penentuan dasar pola sikap sebelum berkecimpung di keorganisasian.



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja sendiri sering disebut dengan istilah *performa*, tetapi perbedaannya adalah dimana kinerja merupakan prestasi atau hasil dari kerja, sedangkan *performa* adalah proses dalam melakukan pekerjaannya. Pengertian kinerja (prestasi kerja) hasil kerja sesuai kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sesuai dengan yang di ungkapkan oleh Mangkunegara (2002:22), “Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pengertian ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktifitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya. Sedangkan Wirawan, (2008:5) menjelaskan, “Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.

Kesimpulan dari beberapa kajian pustaka diatas bisa di jelaskan bahwa, kinerja adalah hasil kerja dari suatu proses atau *performa*, baik kualitas maupun

kuantitas dari yang telah dikerjakan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahliannya serta dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya faktor berasal dari pegawai itu sendiri, faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:120), banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, kompensasi, iklim organisasi, sistem jenjang karier, motivasi, kepemimpinan. Mahmudi (2007 : 20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor personal/ individual, meliputi pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi; kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
5. Faktor konstektual (situasional), meliputi; tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja suatu pegawai pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Wirawan (2009:105) menjelaskan, “Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja formatif adalah penilaian kinerja ketika para pegawai sedang melakukan tugasnya. Sedangkan penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian. Dalam hal ini, penilai membandingkan kinerja akhir pegawai dengan standar kerjanya. Selanjutnya, penilai mengisi instrumen evaluasi kinerja sebagai hasil akhir penilaian kerja. Hasil akhir kerja tersebut diberikan kepada ternilai dan dibahas oleh ternilai dalam wawancara evaluasi kinerja”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan itu dipenuhi. Penilaian kinerja memungkinkan terjadinya komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan produktivitas serta mengevaluasi pengembangan apa saja yang dibutuhkan agar kinerja suatu pegawai semakin meningkat. BPN sendiri menggunakan Sistem Kerja Pegawai (SKP) dalam melakukan penilaian setiap tahunnya.

2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Robbins (2002:258-259) menjelaskan bahwa penilaian kerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi, diantaranya adalah:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk keputusan peronalia secara umum.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan ketrampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
3. Penilaian kerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.

4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Pemberian peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan-penghargaan lainnya ditentukan melalui penilaian kinerja.

2.1.5 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **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.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **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.

2.2 Tinjauan Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

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 perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Herujito (2006:188) mengartikan bahwa, “Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktekan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi”.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan dianggap cocok apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya.

2.2.2 Jenis Kepemimpinan

Kartini Kartono (2008:35) menjelaskan bahwa jenis kepemimpinan terbagi atas:

1. Tipe Kharismatik
Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energy, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik ini dianggap memiliki kekuatan ghaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa, Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismati memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.
2. Tipe Paternalistik
Paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kebabakan dengan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) mereka bersikap terlalu melindungi, (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, (4) mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada

bawahan untuk berinisiatif, (5) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

3. Tipe Otoriter

Kepemimpinan otokrater ini memiliki ciri-ciri antara lain; (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu diterapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketatt dan kaku, (10) pemimpin ini bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

4. Tipe Militeristik

Tipe kepemimpinan ini sangat mirip dengan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik ini adalah; (1) lebih banyak menggunakan system perintah/komando keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menurut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berjalan satu arah.

5. Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi ini mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran, usul, sugesti, dan kritikan yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas semua anggota kelompok, sehingga semua unsur organisasi dilibatkan dalam aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana dan kedisiplinan.

2.2.3 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi. Dan fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana

perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

- b. **Fungsi Konsultatif**
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.
- c. **Fungsi Partisipasi**
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.
- d. **Fungsi Delegasi**
Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
- e. **Fungsi Pengendalian**
Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Keith Davis, ada empat sifat umum yang tampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan (Mifta 2007 : 33-34) yaitu:

1. **Kecerdasan**
Bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin
2. **Kedewasaan dan Keleluasaan Hubungan Sosial**
Kepemimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.

3. Motivasi diri dan Dorongan Prestasi
Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.
4. Sikap-Sikap Hubungan Kemanusiaan
Seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2008:34) gaya kepemimpinan di indikatkan 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.

2.3 Tinjauan Iklim Organisasi

2.3.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pegawai.

Iklim organisasi yang diwujudkan dalam lingkungan kerja memiliki dampak

terhadap perusahaan terutama terkait produktivitas anggota serta efektivitas dan efisiensi organisasi (Wirawan, 2008: 122). Menurut Lussier (2005:486), “Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya”.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (Simamora, 2004:81) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Sedangkan menurut Stinger (2002:122) “Iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi”.

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.3.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Kamaludin (1989:278) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

1. Manajer/pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2. **Tingkah laku karyawan**
Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.
3. **Tingkah laku kelompok kerja.**
Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.
4. **Faktor eksternal organisasi.**
Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

2.3.3. Indikator – Indikator Iklim Organisasi

Toulson dan Smith (1994:457) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu sebagai berikut:

1. **Tanggung Jawab**
Tanggung jawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.
2. **Identitas**
Identitas (identity) adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok.

3. **Kehangatan**
Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.
4. **Dukungan**
Dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
5. **Konflik**
Konflik (*Conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

2.4 Tinjauan Budaya Kerja

2.4.1 Pengertian Budaya Kerja

Nawawi (2003:65) menjelaskan, “Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan”. Sedangkan Taliziduhu Ndraha (2005:208) mengungkapkan, ”Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”. Schermerhorn (2000:273) menerangkan, “Budaya yang kuat (*strong culture*) memiliki pengaruh yang jelas terhadap perilaku anggota organisasinya. Mereka sepakat dan menguatkan anggotanya untuk melakukan segala

sesuatu dengan yang lainnya yang berkeinginan menjadikan tujuan perusahaan yang terbaik.

Dari yang telah di uraikan di atas bahwa, budaya kerja merupakan nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana tertentu berkali-kali, sehingga agar anggota organisasi dan masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

2.4.2 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap pegawai BPN berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing (Kreitner dan Kinicki, 2003:127).

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerjaterjadi ketika lingkungan kerja atau

organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.

Cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

1. Disiplin,
Yaitu perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
2. Keterbukaan
Yaitu kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
3. Saling menghargai
Yaitu perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

2.4.3 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Robbins (dalam Ardana, 2009:170) mengatakan, bahwa fungsi budaya organisasi itu adalah sebagai berikut.

1. Berperan sebagai tapal batas, yang secara jelas membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Sebagai identitas bagi anggota.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas.
4. Memantapkan system sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai pemandu dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan Wheelen & Hunger (dalam Nimran, 2009:236) mengemukakan fungsi budaya sebagai berikut.

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja.
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan kekuatan pribadi dengan instansi.
3. Membantu stabilitas instansi sebagai system sosial.
4. Menjadi pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

2.4.4 Budaya Kuat Versus Budaya Lemah

Menurut Robbins (2015:259), budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dan lebih terkait langsung dengan menurunnya perputaran karyawan. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti

organisasi dipegang teguh dan dijunjung tinggi secara bersama. Budaya organisasi itu kuat, lemah atau diantaranya tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi itu, berapa lama organisasi itu telah berdiri, berapa banyak angka penggantian diantara karyawan dan intensitas asal muasal budaya tersebut.

2.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut pendapat para ahli (dalam Ralph M. 1974:179), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya kerja adalah sebagai berikut :

1. Perilaku pemimpin
Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.
2. Seleksi para pekerja
Dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkan rasa memiliki dari para pegawai.
3. Budaya Organisasi
Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun sejak lama.
4. Budaya Luar
Didalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas.
Dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.
6. Mengedepankan misi perusahaan
Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin
Pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.
8. Proses pembelajaran
Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
9. Motivasi
Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

2.4.6 Indikator-Indikator Budaya Kerja

Berdasarkan pendapat Paramitha (Taliziduhu Ndraha, 2005:208), mengatakan bahwa budaya kerja dapat dibagi menjadi:

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

Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

Dimensi perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja memiliki indikator:

1. Disiplin kerja.
2. Jujur dalam kerja.
3. Komitmen kerja.
4. Tanggungjawab terhadap pekerjaan.
5. Kerjasama dengan rekan kerja.
6. Mengevaluasi pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung kerangka berfikir yang akan disusun, maka peneliti menyajikan jurnal-jurnal hasil penelitian sebelumnya yang relevan sebagai referensi dan penguat dalam pelaksanaan penelitian.

Tabel 2.1.

Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil/Kesimpulan	Perbedaan
1.	Eddy Madiono Sutanto dan Budi Setiawan, 2000.	Peranan Gaya Kepemimpinan yang efektif dalam Upaya	Diambil kesimpulan sebagai berikut: Pimpinan perusahaan menerapkan gaya	Indikator kepemimpinan: 1. Obyektivitas 2. Kecakapan

		Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo.	kepemimpinan yang otokrasi (cenderung lebih mengutamakan terhadap peran yang diorientasikan pada pelaksanaan tugas semata)	3. Ketegasan 4. Kesadaran diri 5. Mengajarkan (Peter Drucker, 1979:26-27)
2.	Reza Kurniawan, 2015.	Pengaruh Disiplin, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Gunungpati.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja baik secara simultan dan parsial dilihat dari uji persamaan regresi dilihat dari uji $F_{hitung} = 45,218$, dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga diperoleh hasil analisis regresi linier berganda $Y = 0,829 + 0,268X_1 + 0,264X_2 + 0,317X_3$.	Indikator kinerja: 1. Jumlah Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan Waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan Kerjasama (Wilson 2012 : 233-234)
3.	Assagaf, Yusron, 2012.	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hadji Kalla Cabang Alauddin Makassar.	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa untuk uji signifikan dari budaya kerja dengan 3 indikator (inisiatif individu, toleransi risiko dan dukungan manajemen) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan sebab mempunyai nilai $pvalue < 0,05$.	Indikator budaya kerja: 1. Inisiatif individual 2. Toleransi resiko 3. Dukungan manajemen (Tampubuolon, 2007) Indikator kinerja: 1. Keterlibatan 2. Konsistensi 3. Adaptabilitas 4. Misi (Tika, 2008;136)
4.	Iqbal Nazili, 2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi	Indikator gaya kepemimpinan: 1. Perilaku 2. Strategi

		terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.	dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi (intervening) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 90,4% sedangkan 9,6% yang lain dapat dipengaruhi oleh variabel lain.	<ul style="list-style-type: none"> 3. Ketrampilan 4. Sifat 5. Sikap (Tampubuolon, 2007) Indikator iklim organisasi: <ul style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian 2. Tanggung jawab 3. Standar 4. Imbalan 5. Kejelasan 6. Semangat tim (Litwin & Meyer, 1971) Indikator kinerja: <ul style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Pengetahuan tentang pekerjaan 4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan 5. Perencanaan kegiatan (Yuwalliatin, 2006)
--	--	---	--	---

2.6 Kerangka Berfikir dan Hipotesis

2.6.1 Kerangka Berfikir

Kinerja secara umum merupakan sebagian atau seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas suatu manajemen. Kinerja sendiri mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Akan tetapi sering disalahtafsirkan sebagai upaya yang menceminkan energi yang dikeluarkan, dimana

kinerja diukur dari segi hasil. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para pegawai.

Kepemimpinan bukanlah sekedar secara resmi dan formal ia menduduki jabatan, pimpinan organisasi ataupun kelompok, tetapi bagaimanakah bawahan atau anggota organisasi dan kelompok dapat menerima pemimpin tersebut. Dengan cara-cara atau pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku stafnya yang berorientasi pada tujuan. Tetapi juga seberapa jauh situasi ikut mendukung dan diperhatikan pula oleh si pemimpin.

Selain cara kepemimpinan, iklim organisasi jelas mempunyai peranan penting dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawainya. Jika iklim organisasi kondusif, maka akan tercipta produktivitas kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sebaliknya ketika iklim organisasi yang di persepsikan pegawai tidak kondusif, maka akan menimbulkan produktivitas kerja yang rendah dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan Teori Toulson dan Smith yang meliputi ; tanggung jawab, identitas, kehangatan, dukungan dan konflik.

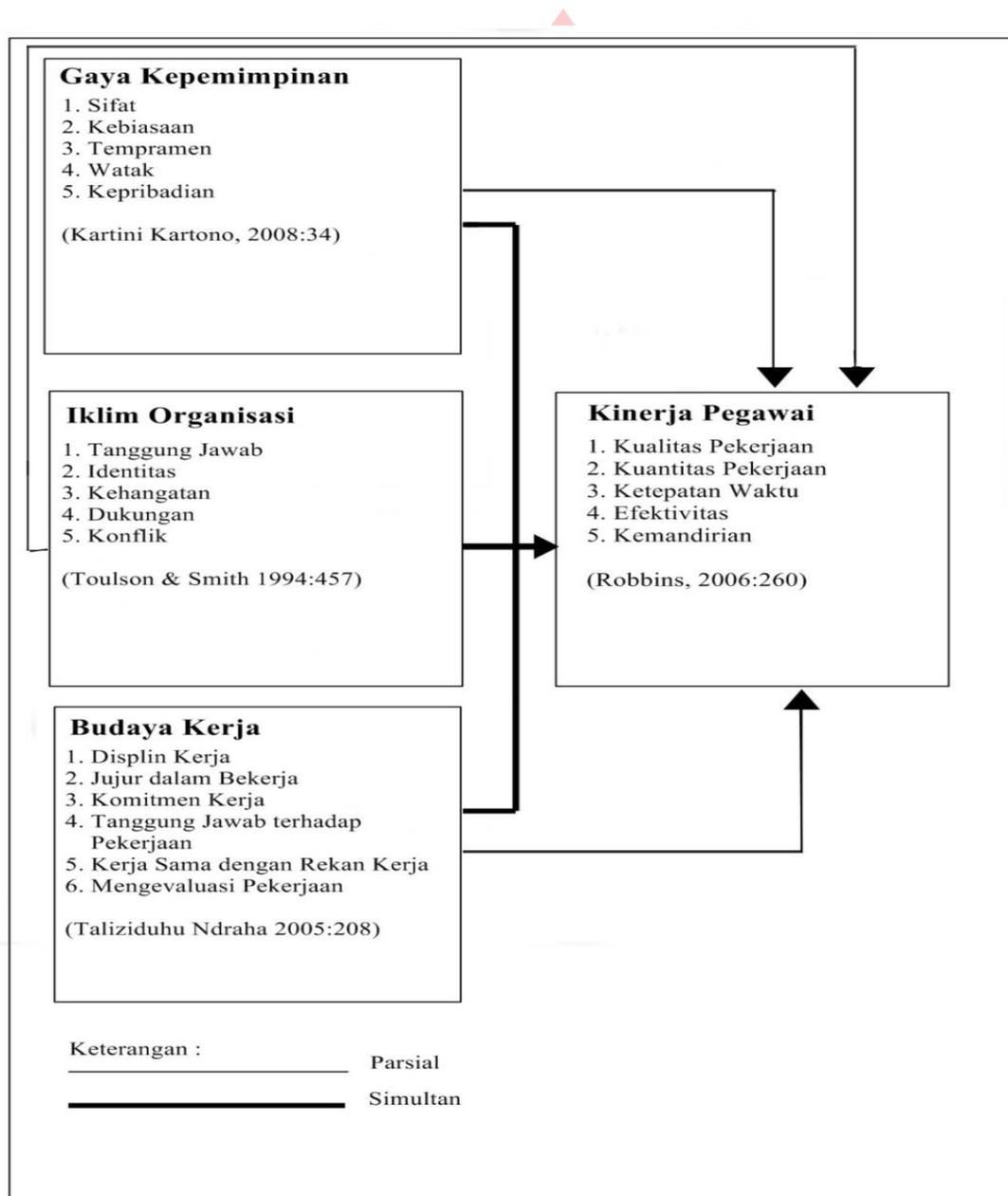
Sedangkan budaya kerja dapat membantu organisasi mencapai sukses. Untuk dapat memanfaatkan budaya organisasi dengan maksimal, maka perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini telah terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti ini dapat membangun

keaktivitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif. Indikator dalam budaya kerja dalam penelitian ini adalah; disiplin kerja, kejujuran, komitmen, tanggung jawab, kerjasama dengan rekan kerja, mengevaluasi pekerjaan.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Berdasarkan penjelasan diatas, maka bila digambarkan model kerangka berfikirnya adalah sebagai berikut:



UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir

2.6.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul yang harus di uji secara empiris dengan alat uji yang ada (Suharsimi, 2010:71).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Ada pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai BPN Brebes.
- H2: Ada pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai BPN Brebes.
- H3: Ada pengaruh iklim organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai BPN Brebes.
- H4: Ada pengaruh budaya kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai BPN Brebes.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, maka kesimpulan yang dapat diambil penulis adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes dilihat dari hasil yang diperoleh nilai F sebesar 15,389 dimana nilai ini lebih besar dari F_{tabel} yaitu 3,10.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan nilai yang diperoleh nilai signifikansi 0,008 lebih kecil dari taraf kesalahan sebesar 0,05 dengan kontribusi sebesar 34,7% dari hasil uji t. Jadi, dengan gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja pegawai akan meningkat begitupula sebaliknya.
3. Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai BPN Brebes, diperoleh dari nilai signifikansi sebesar 0,723 lebih besar dari 0,05 dan nilai t sebesar 13,03%. Seperti yang dijelaskan pada pembahasan bahwa faktor kompensasi yang menjadi sebab bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPN Kabupaten Brebes.
4. Adanya pengaruh positif yang diberikan dari budaya kerja terhadap kinerja pegawai dilihat nilai signifikansi dari uji t sebesar 0,003 lebih kecil dari taraf kesalahan 0,05 dengan kontribusi sebesar 35,04% dari hasil uji t. Oleh

karena itu semakin baik budaya kerjanya maka semakin baik pula tingkat kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan, terungkap bahwa keterbatasan pegawai untuk mendapat kesempatan dalam mendapatkan golongan yang lebih tinggi. Dalam hal ini pimpinan harus mendukung kepada seluruh pegawainya dengan memberikan kesempatan yang sama seperti kepercayaan pemberian wewenang dan tugas terhadap seluruh pegawainya. Dan mengevaluasi mana saja orang-orang yang memang layak dan masuk kriteria dalam mendapatkan golongan yang lebih tinggi setelahnya
2. Fasilitas yang termasuk dalam lingkup organisasi juga harus dilengkapi dan diperbarui demi menunjang kinerja pegawai itu sendiri. Konflik yang terjadi di internal BPN mesti diselesaikan dengan sesegera mungkin untuk menghindari dampak negatif yang dikhawatirkan dapat mengganggu kestabilan organisasi.
3. Terkait dengan budaya kerja, hal ini perlu disadarkan kepada para pegawai bahwa diperlukannya komitmen diri dalam bekerja pada setiap instansi serta kedisiplinan, rasa tanggung jawab dan kejujuran perlu dijaga dan ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. 2013. *Prosedur dan Strategi Penelitian Pendidikan*. Angkasa. Bandung.
- Agoes, Sukrisno dan I Cenik Ardana. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Kamaludin. 1989. *Manajemen*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Dirjen Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lussier, N, Robert. 2005. *Human Relations in Organization. Applications an Skill Building*. New York : Mc Graw Hill.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Dewi Sartika Halida. Jakarta: Erlangga.

- _____ 2006. *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori Ke Praktek)*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Schermerhorn, John R, Jr. 2000. *Manajemen Buku 1*. Terjemahan M. Purnawa Putrania, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi dan Diah Widiastuti. Yogyakarta: Andi and John Wiley & Sons, Inc.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: Aditya Medika.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Steers, M. Richard. 1989. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Schermerhorn, John R, Jr. 2000. *Manajemen Buku 1*. Terjemahan M. Purnawa Putrania, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi dan Diah Widiastuti. Yogyakarta: Andi and John Wiley & Sons, Inc.
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research*. London : Collier Macmillan Publisher.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- _____ 2008. *Kepemimpinan Profesional, Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

_____. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Toulson, P & Smith, M. 1994. *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personal Management Practice*. Journal Public Relations Management.



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG