



**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK
INDIVIDU DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI BADAN OTORITAS
KAMPUS (BOK) PANCA BUDI
MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

MIRNAWATI
NPM. 1515310293

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : MIRNAWATI
NPM : 1515310293
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S I (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,
KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BADAN OTORITAS KAMPUS (BOK) PANCA
BUDI MEDAN.

MEDAN, 2 JULI 2019

KETUA

(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si.)

DEKAN



(DR. SURYA NITA, S.H., M.Hum.)

PEMBIMBING I

(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si.)

PEMBIMBING II

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si.)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : MIRNAWATI
NPM : 1515310293
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S I (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN,
KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BADAN OTORITAS KAMPUS (BOK) PANCA
BUDI MEDAN.

MEDAN, 2 JULI 2019

KETUA



(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si.)

ANGGOTA - II

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si.)

ANGGOTA - I

(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si.)

ANGGOTA - III

(Dr. M. TOYIB DAULAY, S.E., M.M.)

ANGGOTA - IV

(Dr. KIKI FARIDA FARINE, S.E., M.Si.)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mirnawati
NPM : 1515310293
Program Studi : Manajemen
Jenjang : S I (Strata satu)
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya tulis orang lain.
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsi saya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Penyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apa pun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 9 April 2019


(Mirnawati)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mirnawati
NPM : 1515310293
Program Studi : Manajemen
Jenjang : S I (Strata satu)
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya menyatakan tidak akan mengikuti ujian perbaikan nilai di masa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan dengan seperlunya.

Medan, 9 April 2019


(Mirnawati)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

| | |
|-----------------------------------|-----------------|
| PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN | (TERAKREDITASI) |
| PROGRAM STUDI MANAJEMEN | (TERAKREDITASI) |
| PROGRAM STUDI AKUNTANSI | (TERAKREDITASI) |
| PROGRAM STUDI ILMU HUKUM | (TERAKREDITASI) |
| PROGRAM STUDI PERPAJAKAN | (TERAKREDITASI) |

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI


Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : MIRNAWATI
 Tanggal Lahir : BAGAN ASAHAN / 16 April 1994
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310293
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SDM
 Kredit yang telah dicapai : 110 SKS, IPK 3.67
 yang mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

| Karakteristik Induker Judul Skripsi | Persetujuan |
|---|-------------------------------------|
| Analisis pengaruh, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Universitas Panca Budi | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Unit Usaha Panca Budi | <input type="checkbox"/> |
| Pengaruh pelatihan Al-Husna dan pendidikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Perguruan Tinggi Panca Budi | <input type="checkbox"/> |

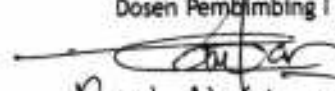
yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda



 Rektor I,
 (Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 11 Mei 2018
 Pemohon,

 (MIRNAWATI)

Nomor :
 Tanggal :
 Disahkan oleh :
 Dekan

 (Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (Rizal Ahmad SE.MSi)

Tanggal : 13-08-2018
 Disetujui oleh:
 Ka. Prodi Manajemen

 (NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal :
 Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing II:

 (Emi Wakhiduni SE.MSi)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : SOSIAL SAINS
Pembimbing I : RIJAL AHMAD SE, MSI
Pembimbing II : EMI WAKHYUNI SE, M.SI
Mahasiswa : MIRNAWATI
Program Studi : Manajemen
Pokok Mahasiswa : 1515310293
Tingkat Pendidikan : STRATA I (SI)
Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BADAN OTORITAS KAMPUS (BOK)

| WAKTU | PEMBAHASAN MATERI | PARAF | KETERANGAN |
|--------|--------------------|-------|------------|
| - 2019 | Bimbingan Proposal | | |
| 2019 | | | |

Medan, 01 Desember 2018

Diketahui/Ditetujui oleh :

Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : RIZAL AHMAD, SE, M.Si
 Pembimbing II : EMI WAKHYUNI, SE, M.Si
 Mahasiswa : MIRNAWATI
 Program Studi : Manajemen
 Pokok Mahasiswa : 1515310293
 Tingkat Pendidikan : STRATA 1 (S1)
 Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,
 DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
 DI BADAN OTORITAS KAMPUS (BOK)

| TANGGAL | PEMBAHASAN MATERI | PARAF | KETERANGAN |
|---------|--|-------|------------|
| 10/2019 | <ul style="list-style-type: none"> Selahkan berpedoman pada pedoman penulisan skripsi UNPAB dan lihat yang sudah jadi. Sema isalah asing oleh miring Cunahkan referensi teori dan jurnal > 200 lampirkan lusisioner Uraikan kerangka konseptual sebelum memunculkan gambar kerangkaanya. Kelompokkan daftar pustaka berdasarkan buku, jurnal dan website. | | |
| 11/2019 | <ul style="list-style-type: none"> jurnal internasional tambah 3 yang sesuai dengan variabel yang sama. Cover nya diperbaiki sesuai panduan | | |
| 12/2018 | Ace tempo | | |

Medan, 01 Desember 2018
 Diketahui/Dsetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

Hal : Permohonan Seminar Proposal

FM-BPAA-2012-035

Medan, 31 Januari 2019
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Pancabudi
DI -
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MIRNAWATI
Tempat/Tgl. Lahir : BAGAN ASAHAN / 16 April 1994
Nama Orang Tua : ALFIAN
N. P. M : 1515310293
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Manajemen
No. HP : 085270965486
Alamat : KOMPLEK PANCA BUDI

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Seminar Proposal dengan judul "Analisis pengaruh kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Universitas Panca Budi".

Selanjutnya saya menyatakan :

Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk pelaksanaan kegiatan dimaksud, dengan perincian sebagai berikut :

Pembimbing 1 : Rizal Ahmad, SE.,MSi
Pembimbing 2 : Emi Wakhyuni, SE., M.Si

Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan, dengan perincian sbb :

| | | |
|---------------------------------|---------------|-------------|
| 1. [101] Ujian Seminar/Kolokium | : Rp. 450.000 | df 08/02-19 |
| Total Biaya | : Rp. 450.000 | |

Judul SKRIPSI :

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Otoritas Kampus (bok) Universitas Panca Budi

Diketahui/Ditandatangani oleh :

3/f/f
Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.
Dekan Fakultas Sosial Sains

Capas No.:

Hormat saya

MIRNAWATI
1515310293

- 1.*) Coret yang tidak perlu ;
 - a. Surat permohonan ini sah dan bertaku bila ada bukti kwitansi Pembayaran dari Bank Syariah Mandiri (BSM), atau bukti kwitansi Pembayaran dari Bank Rakyat Indonesia (BRI).
- 2. Dibuat rangkap 3 (tiga) : - Untuk Fakultas - untuk Rektorat - Mhs. Ybs.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : SOSIAL SAINS
Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD SE, M.Si
Dosen Pembimbing II : KMI WAKHYUNI SE, M.Si
Nama Mahasiswa : MIRNAWATI
Jurusan/Program Studi : Manajemen
Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310293
Tingkat Pendidikan : STRATA SATU (S1)
Judul Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
BUK PANCA BUDI MEDAN

| TANGGAL | PEBAHASAN MATERI | PARAF | KETERANGAN |
|---------|--|-------|------------|
| 1/4-19 | <ul style="list-style-type: none">* Cari faktor - faktor yang mempengaruhi setiap variabel (X_1, X_2, X_3 dan Y).* Perbaiki tabel definisi operasional.* Harus ada tabel dasar perhitungan Mean. | | |
| 2/4-19 | <ul style="list-style-type: none">* Kesimpulan harus lengkap dengan nama perusahaan.* Saran harus sesuai dengan hipotesis. | | |
| 3/4-19 | <p>AEC Stephanus MHT 15/11/19 ✓</p> | | |

Medan, 05 April 2019

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, S.E., M.Si.....
 Dosen Pembimbing II : EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si.....
 Nama Mahasiswa : MIRNAWATI
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310293
 Bidang Pendidikan : STRATA I (SI)
 Nama Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,
 DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
 BADAN MANAJEMEN KAMPUS (BOK) PANCA BUDI MEDAN.....

| TANGGAL | PEMBAHASAN MATERI | PARAF | KETERANGAN |
|------------|---|-------|------------|
| 4-2019 | <ul style="list-style-type: none"> * Bab V kesimpulan masukkan angka hasil dari olah data. * Urutan dari sbd desc struktural * Perhatikan kedalaman nya * Saran lebih di pertajam * Sumber dari tabel & highlight pakai SPSS versi berapa. | A | |
| 10/10/2019 | Ace Saizy Mega Hijau | A | |

Emi W

Medan, 01 Desember 2018

Diketahui/Ditetujui oleh :

Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 15/04/2019 15:47:14

"MIRNAWATI_1515310293_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

| | | |
|------|------------|---|
| % 13 | wrds: 3214 | https://docobook.com/pengaruh-kepemimpinan-dan-motivasi-terhadap-kinerja-pegawai.html |
| % 9 | wrds: 2530 | https://id.123dok.com/document/1y9pl7wq-pengaruh-kepemimpinan-dan-kompensasi-terhadap-kine... |
| % 8 | wrds: 1970 | https://docplayer.info/38937435-Pengaruh-kepemimpinan-dan-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-... |

Show other Sources:]

Processed resources details:

197 - Ok / 24 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:



[not detected]

[not detected]

[not detected]

[not detected]

Excluded Urls:

Hal : Permohonan Meja Hijau



FM-BPAA-2012-041

Medan, 25 April 2019
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPAD Medan
Di -
Tempat

Telah di terima
berkas persyaratan
dapat di proses
Medan, 25 APR 2019

an Ka BPAA
[Signature]

TEGUH WAHYONO, SE., M.M.

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MIRNAWATI
Tempat/Tgl. Lahir : Bagan Asahan / 16 April 1994
Nama Orang Tua : ALFIAN
N. P. M : 1515310293
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Manajemen
No. HP : 085270965486
Alamat : Jl. Belibis

Ditang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK). Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangi dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

| | |
|------------------------------|------------------------|
| 1. [102] Ujian Meja Hijau | : Rp. 650.000 |
| 2. [170] Administrasi Wisuda | : Rp. 1.500.000 |
| 3. [202] Bebas Pustaka | : Rp. 100.000 |
| 4. [221] Bebas LAB | : Rp. 0 |
| Total Biaya | : Rp. 2.250.000 |

25/04-19

Ukuran Toga : S



Hormat saya
[Signature]
MIRNAWATI
1515310293

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAD Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.



ABSTRAK

Badan Otoritas Kampus atau lebih dikenal dengan BOK adalah sebuah lembaga yang ada di lingkungan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya Panca Budi Medan yang tujuannya untuk membantu tugas-tugas yayasan. Permasalahan dalam penelitian ini, baik secara simultan dan parsial apakah Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan kuesioner dengan membagikan daftar pertanyaan kepada responden sebanyak 100 responden melalui bantuan program *Statistical Product Service Solution* (SPSS) Versi 19.00, dari uji simultan (uji-F) bahwa Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan, sedangkan secara parsial (uji-t) Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan dan Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 88,2% terhadap Kinerja Karyawan sedangkan 11,8% adalah faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu variabel independent lainnya seperti lingkungan kerja, loyalitas, kepuasan kerja dan lain sebagainya.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi.

ABSTRACT

The Campus Authority Body, or better known as the BOK, is an institution within the Prof. Foundation. Dr. H. Kadirun Yahya Panca Budi Medan whose purpose is to help with the duties of the foundation. The problems in this study, both simultaneously and partially whether Leadership, Individual Characteristics and Organizational Culture of Employee Performance at the Campus Authority Agency (BOK) Panca Budi Medan. The data collection techniques in this study were conducted with a questionnaire by distributing a list of questions to respondents as many as 100 respondents through the help of the Statistic Product Service Solution (SPSS) version 19.00, from simultaneous tests (F test) that Leadership, Individual Characteristics and Organizational Culture had an effect on Performance Employees at the Campus Authority (BOK) Panca Budi Medan, while partially (t test) Leadership negatively affected Employee Performance and Individual Characteristics and Organizational Culture had a positive and significant effect on Employee Performance. So it can be concluded that the three variables affect Employee Performance by 88,2% on Employee Performance while 11,8% are other factors that can affect Employee Performance, namely other independent variables such as working environment, loyalty, job satisfaction and so forth.

Keywords: *Leadership, Individual Characteristics and Organizational Culture.*

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|----------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual | 55 |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi BOK..... | 75 |
| Gambar 4.2 Kurva Histogram Normalitas..... | 111 |
| Gambar 4.3 Grafik Normal P-P Plot..... | 112 |
| Gambar 4.4 Hasil Uji Heterokedastisitas..... | 115 |

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| LEMBAR JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN | iii |
| SURAT PERNYATAAN | iv |
| ABSTRAK | v |
| ABSTRACT | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xv |

BAB I. PENDAHULUAN

| | |
|--|----|
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah..... | 10 |
| C. Rumusan Masalah..... | 10 |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... | 11 |
| E. Keaslian Penelitian..... | 12 |

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

| | |
|--|----|
| A. Landasan Teori..... | 14 |
| 1. Kinerja..... | 14 |
| a. Pengertian Kinerja..... | 14 |
| b. Karakteristik Kinerja..... | 15 |
| c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja..... | 16 |
| d. Unsur-unsur Kinerja..... | 18 |
| e. Indikator Kinerja..... | 19 |
| 2. Kepemimpinan..... | 23 |
| a. Pengertian Kepemimpinan..... | 23 |
| b. Fungsi Kepemimpinan..... | 24 |
| c. Karakteristik Kepemimpinan..... | 26 |
| d. Tipe Kepemimpinan..... | 27 |
| e. Efektivitas Kepemimpinan..... | 30 |
| f. Indikator Kepemimpinan..... | 38 |
| 3. Karakteristik Individu..... | 41 |
| a. Pengertian Karakteristik Individu..... | 41 |
| b. Ciri-ciri Karakteristik Individu..... | 42 |
| c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu..... | 46 |
| d. Sifat-sifat Karakteristik Individu..... | 47 |
| e. Indikator Karakteristik Individu..... | 47 |
| 4. Budaya Organisasi..... | 50 |
| a. Pengertian Budaya Organisasi..... | 50 |
| b. Fungsi Budaya Organisasi..... | 51 |

| | |
|--|----|
| c. Karakteristik Budaya Organisasi..... | 52 |
| d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.... | 54 |
| e. Indikator Budaya Organisasi..... | 56 |
| B. Penelitian Sebelumnya..... | 57 |
| C. Kerangka Konseptual..... | 59 |
| D. Hipotesis..... | 62 |

BAB III. METODE PENELITIAN

| | |
|---|----|
| A. Pendekatan Penelitian..... | 64 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 64 |
| C. Poupulasi Dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data..... | 64 |
| D. Variabel Penelitian dan Definisi Penelitian..... | 66 |
| E. Teknik Pengumpulan Data..... | 69 |
| F. Teknik Analisa Data..... | 70 |
| 1. Uji Validitas..... | 70 |
| 2. Uji Reliabilitas..... | 71 |
| 3. Uji Asumsi Klasik..... | 71 |
| a. Uji Normalitas..... | 71 |
| b. Uji Multikolinieritas..... | 72 |
| c. Uji Heterokedastisitas..... | 73 |
| 4. Analisis Regresi Linier Berganda..... | 73 |
| 5. Pengujian Hipotesis..... | 74 |
| a. Uji F..... | 74 |
| b. Uji t..... | 75 |
| c. Koefisien Determinasi..... | 75 |

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|-----|
| A. Hasil Penelitian..... | 77 |
| 1. Sejarah Badan Otoritas Kampus (BOK)..... | 77 |
| 2. Visi dan Misi..... | 78 |
| 3. Struktur Organisasi..... | 79 |
| 4. Penyajian Data..... | 79 |
| 5. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)..... | 81 |
| 6. Uji Kualitas Data..... | 103 |
| a. Uji Validitas..... | 103 |
| b. Uji Reliabilitas..... | 107 |
| 7. Uji Asumsi Klasik..... | 108 |
| 1. Uji Normalitas..... | 108 |
| 2. Uji Multikolinieritas..... | 111 |
| 3. Uji Heterokedastisitas..... | 112 |
| 8. Uji Regresi Linier Berganda..... | 113 |
| 9. Uji Hipotesis..... | 115 |
| a. Uji Parsial (Uji-t)..... | 116 |
| b. Uji Simultan (Uji-F)..... | 117 |
| 10. Uji Determinasi (R^2)..... | 119 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 11. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 121 |
|--------------------------------------|-----|

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|--------------------|-----|
| A. Kesimpulan..... | 128 |
| B. Saran..... | 128 |

| | |
|----------------------------|------------|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 130 |
|----------------------------|------------|

LAMPIRAN

BIODATA

DAFTAR TABEL

Halaman

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1 | Jumlah karyawan BOK berdasarkan divisi dan status kerja..... | 3 |
| Tabel 2.1 | Sifat terkait dengan Efektivitas Kepemimpinan..... | 33 |
| Tabel 2.2 | Penelitian Terdahulu..... | 54 |
| Tabel 3.1 | Jadwal Proses Penelitian..... | 61 |
| Tabel 3.2 | Populasi dan Sampel..... | 62 |
| Tabel 3.3 | Defenisi Operasional Variabel Penelitian..... | 64 |
| Tabel 4.1 | Tugas pokok dan fungsi Badan Otoritas Kampus (BOK)..... | 76 |
| Tabel 4.2 | Karakteristik reponden berdasarkan jenis kelamin..... | 81 |
| Tabel 4.3 | Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan..... | 82 |
| Tabel 4.4 | Kriteria Penilaian Pernyataan Responden..... | 82 |
| Tabel 4.5 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X1.1)..... | 83 |
| Tabel 4.6 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X1.2)..... | 84 |
| Tabel 4.7 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X1.3)..... | 85 |
| Tabel 4.8 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X1.4)..... | 86 |
| Tabel 4.9 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X1.5)..... | 87 |
| Tabel 4.10 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X1.6)..... | 88 |
| Tabel 4.11 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X2.1)..... | 89 |
| Tabel 4.12 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X2.2)..... | 91 |
| Tabel 4.13 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X2.3)..... | 92 |
| Tabel 4.14 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X3.1)..... | 94 |
| Tabel 4.15 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X3.2)..... | 95 |
| Tabel 4.16 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X3.3)..... | 96 |
| Tabel 4.17 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (X3.4)..... | 97 |
| Tabel 4.18 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (Y.1)..... | 99 |
| Tabel 4.19 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (Y.2)..... | 100 |
| Tabel 4.20 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (Y.3)..... | 101 |
| Tabel 4.21 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (Y.4)..... | 102 |
| Tabel 4.22 | Penilaian Responden Terhadap Indikator (Y.5)..... | 103 |
| Tabel 4.23 | Uji Validitas terhadap butir-butir pernyataan (X1)..... | 106 |
| Tabel 4.24 | Uji Validitas terhadap butir-butir pernyataan (X2)..... | 107 |
| Tabel 4.25 | Uji Validitas terhadap butir-butir pernyataan (X3)..... | 108 |
| Tabel 4.26 | Uji Validitas terhadap butir-butir pernyataan (Y)..... | 108 |
| Tabel 4.27 | Uji Reliabilitas..... | 110 |
| Tabel 4.28 | Uji Kolmogorov-Smirnov..... | 113 |
| Tabel 4.29 | Hasil Uji Multikolinieritas..... | 114 |
| Tabel 4.30 | Hasil Uji Regresi Linier Berganda..... | 116 |
| Tabel 4.31 | Hasil Uji-t..... | 119 |
| Tabel 4.32 | Hasil Uji-F..... | 121 |
| Tabel 4.33 | Hasil Uji Determinasi (R^2)..... | 122 |
| Tabel 4.34 | Tipe Hubungan Pada Uji Determinasi (R^2)..... | 123 |
| Tabel 4.35 | Kesimpulan hasil Uji Determinasi (R^2)..... | 124 |

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Adapun judul: Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK).

Selama penulisan skripsi ini tentunya penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak yang telah mendukung dan membimbing penulis. Kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammada Isa Indrawan, SE., M.M. selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Bapak Rizal Ahmad, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I (satu) saya yang telah sabar dan dengan cermat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Emi Wakhyuni, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II (dua) saya yang sudah banyak membantu dan membimbing saya mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan rapi dan sistematis.

6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis di bangku kuliah sampai dengan selesai.
7. Bapak Drs. Suratno selaku Kabag HRD dan Keuangan Badan Koordinasi Kampus (BOK) yang telah memberikan waktunya dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan penulis.
8. Bapak Alfian Nasution dan Ibu Juraidah Pohan selaku kedua orang tua tercinta, yang tak henti-hentinya memberikan kasih sayang, perhatian, dukungan, doa, materi dan semangat yang tiada henti untuk keberhasilan saya.
9. Keluarga saya Nurhayati Nasution, Nurliana Nasution, selaku kakak dan Khairul Akbar Nasution, Khoharuddin Nasution, Syakila Azura Nasution selaku adik saya, keponakan tercinta Abdul Ghani Syakib dan Rumaisha Husna. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tak terlupakan.
10. Pegawai Fakultas Sosial Sains yang telah membantu saya dalam mengurus berkas-berkas penyelesaian skripsi saya.
11. Rekan dan para sahabat saya Roffi Qotul Musyrifah, Gian Sari, Guruh Maulana, Dea Pricilia, Nia Faras Dila Bangun, Siva Junior Vonya, Fira Ramaita, Rika Ananda, SITI HAWA, Muhajirin Milenial, Mujahid Asy-Saykirin serta yang terkasih Ahmad Luayyi terima kasih atas doa, semangat dan kebersamaannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih banyak memerlukan penyempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Medan, 5 April 2019

Penulis,

(Mirnawati)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perusahaan di era milenial ini ditandai dengan karakteristik organisasi yang cenderung lebih responsif dalam mencapai target, produktivitas, dan kesejahteraan pegawai. Karakteristik tersebut menunjukkan peranan sumber daya manusia yang semakin penting dan berpengaruh dalam jalannya perusahaan, sumber daya manusia merupakan suatu aset yang sangat berharga yang dimiliki oleh suatu instansi, organisasi atau perusahaan, karena keberdayaannya sangat menentukan dinamisasi mobilisasi perusahaan. Oleh sebab itu, banyak perusahaan yang selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya supaya dapat menjalankan aktivitas kerjanya yang maksimal. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Bahwa *“Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia berikan”*.

Menurut Peoni (2014:77), manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di era globalisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri. Oleh karena itu,

muncul konsep penting yang diakui sebagai kunci keunggulan di bidang sumber daya manusia (SDM) yaitu melalui *the right people in the right place at the right time*.

Badan Otoritas Kampus (BOK) adalah salah satu unit yang ada di Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya yang memfasilitasi dan menyediakan kebutuhan yang diinginkan oleh unit-unit lain seperti bagian kebersihan, keamanan, sarana dan prasarana, dan lain sebagainya. Dan mempunyai karyawan cukup untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh BOK. Karyawan yang bekerja juga dari keluarga dan latar belakang yang berbeda-beda sehingga kualitas dan tugas yang diberikan juga bervariasi sesuai kemampuan masing-masing.

Berdasarkan hasil survei di lapangan bahwa kinerja pegawai BOK menurun karena didorong dengan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi seperti kurangnya kebersamaan antara pemimpin dengan bawahan, bawahan dengan sesama karyawan, perbedaan jenjang pendidikan, miskomunikasi, ketekunan dalam bekerja menurun, terlambat masuk kerja, banyak yang melanggar 7 nilai dasar, tidak tepat *deadline* dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya respek antara karyawan dengan karyawan, pemimpin dengan karyawan sehingga menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Badan Otoritas Kampus (BOK) mempunyai 7 Nilai Dasar Yayasan sebagai dasar nilai-nilai atau budaya yang dianut dan diterapkan oleh setiap karyawan yang bekerja di lingkungan BOK bahkan di lingkungan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya.

Tabel 1.1. Jumlah karyawan BOK berdasarkan Divisi dan ststus kerja.

| No | Divisi | Jumlah | Status |
|----|--------------------|--------|-----------------|
| 1 | HRD & Keuangan | 5 | Pegawai |
| 2 | CMF | 1 | Pegawai |
| 3 | Umum | 7 | Pegawai/Kontrak |
| 4 | Banglats | 15 | Pegawai/Kontrak |
| 5 | Kebersihan & Taman | 41 | Pegawai/Kontrak |
| 6 | Glugur Rimbun | 7 | Pegawai/Kontrak |
| 7 | Keamanan | 44 | Pegawai/Kontrak |

Sumber: Unit BOK,2019

Untuk mengatasi permasalahan yang ada di atas maka diperlukan pendekatan sumber daya manusia dari sisi kepemimpinan, karakteristik individu dan budaya organisasinya. Sehingga setiap organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan rasa aman, kepuasan dalam bekerja (*quality of work life*), kebersamaan yang kuat, dan satu nilai-nilai di dalam lingkungan kerjanya. Semua organisasi, pagawai/karyawan sebagai sumber daya manusia memerlukan komunikasi terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Manajemen sumber daya manusia sangat mmeperhatikan proses pekerjaan kinerja karyawan sesuai dengan beban kerja yang ada dalam organisasi dengan menciptakan suasana lingkungan yang harmonis. Hubungan pimpinan organisasi dengan kinerja pegawai/karyawa dan hubungan antar devisi/bagian dalam suatu organisasi akan memberi dampak yang sehat dan nyaman diantara sesama pegawai, karena pegawai merupakan salah satu modal penting (*human capital*) bagi organisasi, hal tersebut didukung dengan pendapat Peoni

(2014:112) bahwa secara umum terdapat tiga sumber utama yang mempengaruhi efektif tidaknya kinerja seseorang yaitu faktor individu, faktor lingkungan dan faktor organisasi.

Suatu perusahaan memerlukan adanya kepemimpinan yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas atau mendelegasikan kepada orang lain dalam hal dibawah ini.

Sebuah organisasi perusahaan atau pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan, dipengaruhi kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintah yang baik akan terwujud. Sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja organisasi di Indonesia. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai, berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias untuk mencapai sasaran Newston (2010: 171). Kepemimpinan adalah sebagai proses di mana seorang individual untuk mencapai tujuan bersama; defenisi ini bersumber pada pengertian bahwa (1)

Kepemimpinan adalah suatu proses antara *leader* dan *followers*, (2) Kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial, (3) Kepemimpinan terjadi pada berbagai tingkatan dalam organisasi, dan (4) Kepemimpinan memfokus pada penyelesaian tujuan Kreitner dan Knicki (2010: 467).

Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Dalam karakteristik individu berdasarkan usia, karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa ketertarikan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini disebabkan karena kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih terbatas sejalan dengan meningkatnya usia. Keterbatasan tersebut di pihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif tentang atasan mereka sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi tersebut.

Karakter merupakan hal yang sangat esensial dalam berbangsa dan bernegara, oleh sebab itu, hilangnya karakter akan menyebabkan hilangnya generasi penerus bangsa. Karakter juga memiliki fungsi sebagai penggerak dan kekuatan sehingga bangsa ini tidak terombang-ambing. Di sisi lain, karakter tidak datang dengan sendirinya, namun harus dibangun dan dibentuk sejak dini.

Karakteristik yang heterogen pada setiap individu dapat menciptakan kontribusi kinerja yang berbeda pada perusahaan. Pegawai yang memiliki karakteristik individu yang baik akan menjadikan pegawai tersebut lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi optimal dan berpengaruh sangat baik bagi perusahaan. Begitu pula dengan

perusahaan dalam beroperasi dan berkembang. Berdasarkan hal tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan memiliki kriteria tertentu mengenai pegawai yang akan mereka pekerjakan sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa pegawai merupakan aset penting sehingga perusahaan perlu memperhatikan pagawainya dengan memfasilitasi kebutuhannya dalam bekerja.

Karakter adalah cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas tiap individu untuk hidup dan bekerjasama, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara. Individu yang berkarakter baik adalah individu yang biasa membuat keputusan yang dia buat sendiri sebagai pengalaman belajarnya. Menurut Amir (2011:102) membentuk karakter merupakan proses yang berlangsung seumur hidup dan bagian penting kinerja pendidikan. Karakter merupakan bentuk kepribadian yang melekat pada diri seseorang.

Organisasi yang berhasil mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada manajernya (pimpinan). Apabila pimpinan mampu mengorganisasikan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya. Suatu organisasi membutuhkan pimpinan yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahka bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma,

nilai dan kepercayaan. Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama.

Setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianutnya, yang akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, sistem, strategi dan gaya hidup kepemimpinan. Sehingga sumber daya manusia dalam organisasi harus diseimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis. Dalam lingkungan instansi pemerintahan dikenal adanya budayaparatur negara. Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002 tanggal 25 April 2002, sebagai budaya. maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang perilaku individu dan kelompok aparatur yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Menurut Sedarmayanti (2011:54) budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi. Kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektifitas pengguna sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan

dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, sedangkan menurut Mangkunegara, (2011, p.67) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu: kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dengan kinerja individu dan kinerja kelompok.

Umam (2010:43) pada dasarnya, penilaian kerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut, kondisi kinerja karyawan dapat diketahui.

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kinerja karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, disiplin, jujur, dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui, sejauh mana kinerja para karyawan, pemimpin organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mempengaruhi perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti bagaimana sikap pemimpin, persepsi, motivasi, budaya, lingkungan, dan lainnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan seperti; pemimpin harus

proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide-ide baru, Rusdan (2010:53). Tanpa kemampuan seperti itu, orang tidak akan mau mendengarkan. Karena pemimpin harus dapat menggugah respek orang lain. Apakah kepemimpinan dianggap penting, semua itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka yang melalui sudut pandang yang berbeda-beda.

Dalam memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari pemimpin dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi di atas, dengan ini penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Analisis Kepemimpinan, Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Otoritas Kampus (BOK)”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a) Karyawan kurang memiliki rasa kebersamaan dengan pemimpin, dan dengan sesama karyawan lainnya.

- b) Karyawan selalu tidak tepat *deadline* dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
- c) Karyawan memiliki perbedaan pendapat atau tidak bisa menerima pendapat dari pihak lain.
- d) Karyawan memiliki kesabaran yang rendah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga hasilnya kurang maksimal.
- e) Karyawan tidak bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan.
- f) Karyawan tidak menjalankan SOP yang telah ditetapkan sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan belum terpenuhi.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan begitu penulis hanya membatasi masalah hanya pada “Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Budaya Organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan pokok pada untuk dikaji lebih lanjut adalah sebagai berikut:

- a) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- b) Apakah karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

- c) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
- d) Apakah kepemimpinan, karakteristik individu dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Bedasarkan perumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan:

- a) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi.
- b) Untuk menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi.
- c) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi.
- d) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a) Bagi Instansi

Memberi masukan dan informasi kepada lembaga mengenai pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

b) Bagi Penulis

Menambah dan memperdalam ilmu pengetahuan yang diperoleh di Fakultas Sosial dan Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

c) Bagi Pihak Lain

Penelitian ini bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang diharapkan dapat lebih mengembangkan penelitian ini dimasa mendatang.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Rusdan Arif (2010) dari Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” dan Mulyadi Jaya (2017) dari STIE Palangka Raya yang berjudul “Analisis Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan” sedangkan penelitian ini berjudul “Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan”.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Variabel Penelitian**, penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) Variabel bebas yaitu Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dan 1 (satu) Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan sedangkan penelitian ini menggunakan 3 (tiga) Variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Karakteristik Individu, dan Budaya Organisasi dan 1 (satu) Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan.
2. **Model Penelitian**, dalam penelitian terdahulu menggunakan model variabel moderating sedangkan penelitian ini menggunakan variabel regresi berganda.

3. **Jumlah Obeservasi/Sampel**, penelitian terdahulu berjumlah 100 responden sedangkan penelitian ini berjumlah 118 responden.
4. **Waktu penelitian**, penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2010 dan 2017 sedangkan penelitian ini dilakukan tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian**, penelitian terdahulu dilakukan di PT. Bank Mega di kota Semarang sedangkan penelitian ini dilakukan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi di kota Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara *output* yang dihasilkan oleh *input* tertentu. *Performance* atau kinerja adalah suatu spesifik suatu target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi Thompson, (2011:67). Kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship dan satisfaction*, Robbins (2010:54). Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati.

Menurut Umam (2010:66) pada dasarnya, penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut, kondisi kinerja karyawan dapat diketahui.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati.

b. Karakteristik Kinerja

Yang dimaksud dengan karakteristik kinerja menurut Mangkunegara (2010:68), adalah memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Menurut pendapat Raisa (2011:13), karakteristik kinerja antara lain;

- a) kualitas kinerja meliputi; ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi.
- b) Kuantitas kerja meliputi; pencapaian target tepat waktu, produktif.
- c) Kreatifitas kerja meliputi; penyelesaian masalah, efisiensi.
- d) Pengetahuan kerja meliputi; mempunyai keahlian, kemampuan bekerja dan kecakapan.

c. Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016: 65-71) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki

kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan.

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rencana kinerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan

akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen, merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Panggabean (2011:29-40) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Karakteristik individu, merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan dan posisi.
2. Karakteristik organisasi, merupakan skala usaha, kompleksitas, formalitas, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, dan kepemimpinan.
3. Karakteristik pekerjaan, merupakan keanekaragaman tugas, identitas tugas, keberartian tugas, otonomi dan umpan balik.

d. Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Memilih penilai yang tepat pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja menurut Raisa (2011:17) adalah sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab, merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layaknya apa yang telah diwajibkan padanya. Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:
 - a) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja
 - b) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan besar.
 - c) Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Kerjasama, merupakan tindakan konkrit seseorang dengan orang lain Raisa. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan atau bawahannya dalam organisasi sehingga semua kegiatan dapat berjalan dengan baik dan tujuan organisasi dapat dicapai.
- 3) Kejujuran, adalah ketulusan hati seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 4) Ketaatan, merupakan kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku, mentaati perintah kedisiplinan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi baik secara tertulis maupun lisan.

- 5) Disiplin kerja, merupakan salah satu sarana dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas pegawai baik secara manajerial maupun organisasi.
- 6) Prakarsa atau inisiatif, adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melakukan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dan manajemen lainnya.
- 7) Kesetiaan, merupakan tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan penuh tanggung jawab.
- 8) Prestasi kerja, adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 9) Kepemimpinan, seorang pemimpin yang mempunyai tugas antara lain menggerakkan, mempengaruhi dan mengarahkan karyawan dapat menjadi motivator bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan, selain itu pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan perusahaan dengan melakukan koordinasi dan kontrol terhadap karyawan. Pemimpin juga harus mampu mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam perusahaan agar keharmonisan antar karyawan tetap terjaga.

e. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Pasolong (2010:184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai, salah satunya indikator kinerja pegawai Thompson (2011:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

- 1) Pemahaman atas tupoksi, dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Inovasi, memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
- 3) Kecepatan kerja, dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.
- 4) Keakuratan kerja tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
- 5) Kerjasama, kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- 2) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

- 3) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atau keputusan yang telah diambil.
- 4) Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- 5) Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- 6) Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- 7) Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 8) Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah pemahaman atas tupoksi, inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja tidak hanya cepat, dan kerjasama.

2. Kepemimpinan

Banyak contoh pemimpin-pemimpin yang berpengaruh khususnya di Indonesia salah satunya adalah Soekarno yaitu presiden pertama Indonesia. Beliau adalah orang yang paling berpengaruh di Indonesia semasa hidupnya, karena beliau telah memberikan contoh yang baik bagi masyarakat Indonesia. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan? Kepemimpinan adalah sebuah

kemampuan atau kekuatan dalam diri setiap orang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal pekerjaan dimana tujuannya adalah untuk mencapai *goal* organisasi yang telah ditetapkan.

Kebanyakan orang cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif itu mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting seperti charisma, pandangan kedepan yang luas, interaksi yang baik kepada sesama, serta menjadi contoh orang-orang di sekelilingnya.

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran Bersama Yuki, (2010: 26).

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan, dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, (2012:2).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama.

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dapat diartikan sebagai sekelompok aktivitas yang diatur seseorang pada jenis yang sama berdasarkan pelaksanaannya atau jabatannya khususnya bagi pemimpin. Pemimpin memiliki fungsi yang mana tiap-tiap fungsinya membawa harapan bagaimana pemimpin berperilaku pada organisasi fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Veithzal Rivai (2012:53) berpendapat bahwa secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu:

1) Fungsi Instruksi

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.

2) Fungsi Konsultasi

Konsultasi yang dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung secara efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian yang dimaksud merupakan 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 dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan kemampuan untuk melihat organisasi

secara keseluruhan, bisa mendelegasikan wewenang, bisa membuat pengikutnya setia serta dapat membuat keputusan yang cepat dan tepat.

c. Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Bambang (2010:34) mengemukakan enam karakteristik kepemimpinan yaitu meliputi:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan menurut Bambang (2010:34), sifat yang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin meliputi:

- 1) Mempunyai persepsi sosial, artinya bahwa pemimpin peka terhadap kebutuhan, masalah, perasaan, sikap bawahan.
- 2) Mempunyai kecerdasan yang tinggi, seorang pemimpin akan lebih mudah memecahkan berbagai masalah yang dihadapi kelompoknya, hal yang

penting mengingat sangat banyaknya masalah yang dihadapi seorang pemimpin.

- 3) Mempunyai kestabilan emosi, mengingat bahwa masalah yang dihadapi sangat banyak dan perlu keobyektifan dalam menangani masalah-masalah tersebut.

Kesimpulan dari pendapat di atas bahwa untuk menjadi seorang pemimpin diperlukan sifat-sifat kepemimpinan di mana seorang pemimpin harus mempunyai energi dan jasmani yang sehat serta mampu melihat organisasi secara keseluruhan sehingga apa yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terlihat oleh pemimpin dengan demikian tujuan organisasi dapat tercapai.

d. Tipe Kepemimpinan

Menurut Bambang (2010:36) hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebut sebagai gaya kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan liberal.

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata. Ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter antara lain: wewenang mutlak terpusat pada pemimpin; keputusan selalu dibuat oleh pemimpin; komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat; prakarsa harus selalu datang dari

pimpinan; tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif; lebih banyak kritik dari pada pujian; pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat; cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman; kasar dalam bertindak; kaku dalam bersikap; tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

2. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Ciri-ciri kepemimpinan gaya demokratis antara lain: wewenang pimpinan tidak mutlak; pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar; prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan; banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, atau pendapat; tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruktif; pujian dan kritik seimbang; pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas

kemampuan masing-masing; pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar; pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak; terdapat suasana saling percaya, saling hormat-menghormati dan saling harga-menghargai; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pemimpin dan bawahan.

3. Kepemimpinan Liberal

Kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Ciri-ciri kepemimpinan liberal antara lain: pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan; keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan; kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan; pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya; hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan; prakarsa selalu datang dari bawahan; hampir taida pengaruh dari pimpinan; peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok; kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok; tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorang.

Berdasarkan uraian beberapa syarat kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya tidak hanya dia mampu mengerahkan bawahannya tetapi pemimpin tersebut harus lebih mempunyai sikap bijaksana, mahir dalam manajemen, mempunyai jiwa sosial yang tinggi serta mempunyai kecakapan, dengan demikian pemimpin akan berhasil membawa kemajuan untuk

organisasinya. Tanpa itu semua pemimpin tidak akan dapat membuat kemajuan untuk organisasinya.

e. Efektivitas Kepemimpinan

Secara sederhana seorang pemimpin dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Beberapa pakar mengelaborasi lebih lanjut tentang efektivitas kepemimpinan.

Menurut pendapat Colquitt, LePine, dan Wesson, (2015: 448) efektivitas ditentukan oleh taktik dalam cara pemimpin mempengaruhi. Mereka mengklasifikasikan efektivitas dalam 3 (tiga) kategori, yaitu *most effective*, *moderately effective*, dan *least effective*.

Most effective mempunyai 4 (empat) macam taktik, yaitu:

- 1) *Rational Persuasion*, adalah penggunaan argument rasional dan fakta nyata untuk menunjukkan target yang diajukan adalah berguna. *Rational Persuasion* paling efektif ketika membantu menunjukkan bahwa proposal adalah penting dan layak. *Rational Persuasion* terutama penting karena hanya merupakan taktik yang secara konsisten sukses dalam kasus pengaruh ke atas.
- 2) *Consultation*, terjadi ketika target diperbolehkan berpartisipasi dalam memutuskan bagaimana menjalankan atau mengimplementasikan permintaan. Taktik ini meningkatkan komitmen dari target, yang tahu mempunyai taruhan dalam melihat bahwa pendapat mereka dihargai.
- 3) *Inspirational appeals*, merupakan taktik yang dirancang untuk daya tarik pada nilai-nilai dan target ideal, karena menciptakan reaksi

emosional atau sikap. Menggunakan taktik ini secara efektif, pemimpin harus mempunyai wawasan tentang apa yang penting bagi target.

- 4) *Collaboration*, pemimpin berusaha membuat lebih mudah bagi target menyelesaikan permintaan. Kolaborasi dapat melibatkan pemimpin membantu menyelesaikan tugas, menyediakan sumber daya yang diperlukan, atau menghapus hambatan yang membuat penyelesaian tugas sulit.

Moderately effective, juga mempunyai 4 (empat) macam titik, yaitu:

- 1) *Ingratation*, merupakan penggunaan kemurahan hati, pujian, atau perilaku bersahabat untuk membuat target merasa lebih baik tentang *the influencer*, orang yang mempengaruhi. *Ingratation* menunjukkan lebih efektif apabila dipergunakan sebagai strategi jangka Panjang dan hampir tidak efektif ketika dipergunakan segera sebelum melakukan usaha mempengaruhi.
- 2) *Personal appeals*, terjadi ketika pemohon minta sesuatu didasarkan pada persahabatan personal atau loyalitas. Semakin kuat persahabatan, semakin sukses usaha mungkin terjadi.
- 3) *Exchange*, digunakan ketika pemohon menawarkan penghargaan atau sumber daya kepada target sebagai imbalan atas pengajuan permintaan. Tipe permintaan ini memerlukan bahwa pemohon mempunyai sesuatu nilai yang ditawarkan.
- 4) *Appraising*, terjadi ketika pemohon menjelaskan dengan jelas mengapa mengajukan permintaan akan memberikan manfaat kepada target secara personal.

Least effective, terdiri dari 2 (dua) macam taktik, yaitu:

- 1) *Pressure*, merupakan penggunaan kekuatan memaksa melalui tantangan dan permintaan. Pemaksaan merupakan cara yang buruk untuk mempengaruhi orang lain dan hanya memberikan manfaat dalam jangka pendek.
- 2) *Coalition*, terjadi ketika *the influencer* memperoleh orang lain membantu memengaruhi target. Orang ini mungkin rekan sekerja, bawahan, atau salah satu atasan target.

Mereka memberikan 2 (dua) catatan tentang pemimpin yang menggunakan taktik memengaruhi. *Pertama*, taktik memengaruhi cenderung paling sukses apabila dipergunakan dalam kombinasi. Banyak taktik memiliki beberapa keterbatasan atau kelemahan yang dapat di atasi dengan menggunakan taktik lainnya. *Kedua*, taktik memengaruhi yang mempunyai kecenderungan paling sukses adalah yang sifatnya lebih lembut, *softer*.

Rational persuasion, consultation, inspirational appeals, dan collaboration mengambil keuntungan bentuk kekuasaan personal daripada organisasional. Pemimpin yang paling efektif dalam memengaruhi orang lain pada umumnya akan bergantung pada taktik lebih lembut, membuat permintaan yang tepat, dan memastikan taktik yang dipergunakan sesuai dengan tipe kekuasaan yang mereka miliki.

Efektivitas kepemimpinan antara lain ditunjukkan oleh sifat pemimpin dalam dimensi *intelligence, personality, dan abilities* atau kecerdasan,

kepribadian dan kemampuan Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, (2010:416).

Sifat-sifat tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

Table 2.1. Sifat Terkait dengan Efektivitas Kepemimpinan.

| <i>No</i> | <i>Intelligence</i> | <i>Personality</i> | <i>Abillities</i> |
|-----------|----------------------|------------------------------------|----------------------------|
| 1 | Pertimbangan | Kemampuan beradaptasi | Kemampuan meminta |
| 2 | Ketegasan | Kewaspadaan | Kerja sama |
| 3 | Pengetahuan | Kreatifitas | Popularitas dan prestise |
| 4 | Kelancaran berpidato | Percaya diri | Keterampilan interpersonal |
| 5 | | Keseimbangan emosional dan control | Partisipasi social |
| 6 | | Kebebasan | Kebijaksanaan diplomasi |

Sumber: John M. Ivancevich, Roverta Konopaske, dan Michael T. Matteson, organizational Behavior and Management, 2010:416.

Tabel di atas menunjukkan bahwa sifat *intelligence* ditunjukkan oleh bagaimana dalam meberikan pertimbangan, cara menentukan, pengetahuan, dan kelancaran dalam berbicara. Sifat *personality* ditunjukkan oleh adaptibilitas, kesiagaan, kreativitas, integritas personal, percaya diri, keseimbangan dan kontrol emosional, serta kebebasan. Sedangkan sifat *Abilities* ditunjukkan oleh kemampuan memperoleh kerja sama, suka bekerja sama, popularitas dan *prestise*, *sociability* atau keterampilan interpersonal, partisipasi sosial, dan kebijaksanaan serta diplomasi.

Konsep efektivitas kepemimpinan berbeda di antara penulis tergantung pada eksplisit atau implisit dalam konsepsi tentang kepemimpinan. Kebanyakan penulis mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam bentuk

konsekuensi dari pengaruh pada individu tunggal, tim atau kelompok, atau organisasi Yuki, (2010: 28).

Indikator yang utama dalam mengukur efektivitas pemimpin adalah: (1) Tingkatan di mana kinerja tim atau unit organisasi ditingkatkan dan pencapaian tujuan difasilitasi, (2) Sikap pengikut dan persepsi pemimpin, (3) Kontribusi pemimpin pada kualitas proses kelompok, seperti dirasakan oleh pengikut atau oleh pengamat luar, dan (4) Tingkatan di mana seseorang mempunyai keberhasilan karier sebagai pemimpin.

Diakui bahwa terdapat kesulitan mengevaluasi efektivitas pemimpin apabila terdapat banyak alternatif ukuran efektivitas, dan tidak jelas ukuran mana yang paling relevan. Beberapa peneliti berusaha mengombinasikan beberapa ukuran menjadi kriteria tunggal gabungan, tetapi pendekatan ini memerlukan pertimbangan subjektif tentang bagaimana memBobot masing-masing ukuran. Kriteria jamak terutama yang membawa kesulitan, terdapat korelasi negatif.

Kreitner dan Knicki (2010: 477) mengutip pandangan Peter Drucker untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan sebagai berikut: (1) Pertimbangan apa yang perlu dilakukan, (2) Pertimbangkan hal yang benar untuk kesejahteraan seluruh perusahaan atau organisasi, (3) Kembangkan rencana tindakan untuk menetapkan hasil yang diharapkan, kemungkinan pengendalian, revisi masa depan, titik pendaftaran, dan implikasi untuk bagaimana seharusnya menggunakan waktu mereka, (4) Mengambil tanggung jawab untuk keputusan, (5) Mengambil tanggung jawab untuk mengomunikasikan rencana tindakan dan memberi orang informasi yang mereka perlukan untuk membuat pekerjaan

terselesaikan, (6) Fokus pada peluang daripada masalah. Jangan meletakkan masalah di bawah permadani, dan memperlakukan perubahan sebagai peluang daripada tantangan, (7) Menjalankan pertemuan produktif. Tipe pertemuan yang berbeda memerlukan bentuk persiapan dan hasil yang berbeda. Persiapkan yang sesuai, (8) Berpikir dan berkata “kami” daripada “saya”. Pertimbangan kebutuhan anda sendiri, dan (9) Dengarkan dulu, baru berbicara kemudian.

Terdapat tiga unsur yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan, sehingga seorang pemimpin dapat menjadi lebih efektif daripada lainnya, yaitu: pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal, bauran perilaku sehari-hari secara optimal, dan bauran perilaku transaksional dan transformasional secara optimal Colquitt, LePine, dan Wesson, (2015: 466).

Pilihan gaya pengambilan keputusan adalah: *delegative*, *facilitative style*, *consultative style*, dan *autocratic style*. Bauran perilaku sehari-hari adalah antara *initiating structure* dan *consideration*. Sedangkan bauran perilaku adalah terdiri dari: *laissez-faire*; *transactional*; *passive management by exception*, *active management by exception*, *contingent-reward*; dan *transformational*.

f. Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo Wijayanti, (2012:213), secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Bersifat adil, yaitu dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan penerimaan dari pada

keepakatan antara bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

- 2) Memberi sugesti, sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahannya.
- 3) Mendukung tujuan, tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.
- 4) Katalisator, seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.
- 5) Menciptakan rasa aman, setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimism di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan dari pimpinan.

- 6) Sebagai wakil organisasi, setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-galanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap inspirasi.
- 7) Sumber inspirasi, seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.
- 8) Bersikap menghargai, setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Menurut Hamzah B. Uno (2011:58) indikator kepemimpinan yang mendasar dari perilaku sebagai pemimpin istimewa adalah sebagai berikut:

1. Menantang Peorses, maksudnya adalah pimpinan selalu mencari kesempatan atau peluang dalam upaya memajukan organisasi.

2. Memberi Inspirasi, maksudnya adalah pimpinan menggambarkan masa depan organisasi atau memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan kepada bawahan. Selaian itu, pimpinan juga membantu orang lain atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan.
3. Memungkinkan orang lain tidak bertindak, maksudnya adalah mempercepat kerja sama antara pimpinan dengan pegawai, serta pegawai satu dengan pegawai lainnya. Hal ini pimpinan juga memperkuat pegawainya dalam melakukan pekerjaan.
4. Membuat model pemecahan, maksudnya adalah pimpinan bersiafat solutif atau memberikan solusi ketika organisasi atau bawahan sedang memiliki permasalahan. Pimpinan dapat memberikan contoh kepada bawahan dalam memecahkan masalah disertai memberikan rencana keberhasilan kecil apabila masalah tersebut dapat diselesaikan.
5. Memberikan semangat, maksudnya adalah pimpinan perlu mengakui kontribusi individu atau bawahannya. Pengakuan terhadap pegawai atau bawahan merupakan salah satu bentuk motivasi terhadap bawahannya. Pimpinan juga perlu merayakan prestasi kerja apabila tujuan yang ditentukan telah tercapai.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan bersikap menghargai.

3. Karakteristik Individu

a. Pengertian Karakteristik Individu

Menurut Path-Goal (2013:156) karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Menurut Hassan et al. (2013:231) secara singkat karakteristik individu adalah ciri khusus seseorang. Manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Masa depan seorang individu dalam organisasi tidak bergantung pada kinerja saja. Manajer juga menggunakan ukuran subyektif yang bersifat pertimbangan dengan apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakter atau perilaku karyawan yang baik atau buruk akan mempengaruhi penilaian.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan karakteristik individu dalam penelitian ini adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

b. Ciri-ciri Karakteristik Individu

Ada beberapa faktor karakteristik individu menurut Robbins (2010:46) antara lain sebagai berikut:

1) Usia

Kamus Umum Bahasa Indonesia (2010:232) menyatakan bahwa, usia (umur) adalah laam waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Berbagai alasan sering ditemukan yang menjelaskan tentang fenomena ini antara lain:

- a) Bagi karyawan yang sudah lanjut usia akan sulit untuk memulai karir baru di tempat lain.
- b) Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan, dan cita-cita.
- c) Gaya hidup yang sudah mapan.
- d) Sumber penghasilan yang relative terjamin adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

2) Jenis Kelamin

Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia dibedakan menurut jenis kelaminnya yaitu pria dan wanita. Robbins, (2010:49) menyatakan bahwa, tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Satu masalah yang tampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak pra sekolah. Ibu-ibu yang biasanya nekerja *full time*

mungkin akan memilih bekerja dengan paruh waktu, jadwal kerja yang lebih *fleksibel*, dan mengerjakan pekerjaan kantor dirumah agar bisa mengemban tanggung jawab terhadap keluarga.

c) Status Pernikahan

Status pernikahan dibedakan menjadi 2, yaitu menikah dan tidak menikah. Robbins (2010:50) menjelaskan bahwa Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Seseorang yang telah menikah merasa lebih mantap dengan pekerjaannya yang sekarang. Hal ini dikarenakan bahwa mereka melihat sebagai jaminan untuk masa depannya. Karyawan yang menikah akan lebih sedikit absensinya, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada rekan kerjanya yang masih bujangan atau lajang. Besar kemungkinannya bahwa karyawan yang tekun dan puas terhadap pekerjaannya terdapat pada karyawan yang telah menikah. Selain itu, karyawan yang telah menikah memiliki tanggungan yang besar dibandingkan karyawan yang belum menikah.

d) Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan yang dimaksud adalah banyaknya orang atau anggota keluarga yang ditanggung oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah tanggungan seorang karyawan maka akan semakin besar tingkat ketergantungan terhadap perusahaan. Seorang yang memiliki tanggungan akan merasa bahwa pekerjaan mereka akan sangat berharga dan menjadi sangat penting, karena penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan tersebut akan digunakan untuk menghidupi anggota keluarga yang menjadi tanggungan

mereka. Hal ini mengakibatkan kemungkinan tingkat perputaran karyawan menjadi berkurang dan karyawan akan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas kerja mereka. Robbins (2010:68) menyatakan bahwa semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan, lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup di hari tua. Faktor-faktor, jenis tugas, penerapan dan hasil Kritner dan Knicki (2011:278).

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik. Perusahaan akan cenderung memilih yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman, mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang nanti akan diberikan.

Kreitner dan Kinicki (2011:54) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, dan pengamatan.

Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja yang lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat Kreitner dan Kinicki (2011:199) adalah sebagai berikut:

- 1) Mendapat kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- 2) Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

- 3) Dengan adanya pengalaman kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih. Karyawan yang sudah berpengalaman dalam bekerja akan mempermudah pekerjaan yang akan dilakukannya, sehingga menimbulkan kinerja yang lebih baik dari pada yang belum mempunyai pengalaman, semakin lama pengalaman kerjanya semakin mudah pegawai menyelesaikan tugasnya dengan baik.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Menurut Miftah Thoha (2014:87) yang berkaitan dengan karakteristik individu adalah bahwa karakteristik individu membawa kedalaman tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, pribadi, penghargaan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi.

Karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Menurut Mathis (2013:143) ada empat karakteristik individu yang dapat mempengaruhi bagaimana orang-orang dapat berprestasi, yaitu:

- 1) Minat, yaitu orang cenderung mengejar karir yang mereka yakini cocok dengan minat mereka.
- 2) Jati diri, yaitu karir merupakan perpanjangan dari jati diri seseorang juga hal yang membentuk jati diri.

- 3) Kepribadian, yaitu faktor ini mencakup orientasi pribadi karyawan (sebagai contoh karyawan bersifat reliatis, menyenangkan dan artistic) dan kebutuhan individual, latihan, kekuasaan dan kebutuhan prestis.
- 4) Latar belakang sosial, yaitu status sosial ekonomi dan tujuan Pendidikan pekerjaan orang tua karyawan merupakan faktor yang berfungsi dalam kategori.

d. Sifat-sifat Karakteristik Individu

Menurut Winardi (2013:92) karakteristik individu mencakup sifat-sifat berupa kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, sosial, dan pengalaman; umur, bangsa, jenis kelamin dan lainnya yang mencerminkan sifat demografi tertentu; serta karakteristik psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Cakupan sifat-sifat tersebut membentuk suatu nuansa budaya tertentu yang memadai ciri dasar bagi suatu organisasi tertentu pula.

e. Indikator Karakteristik Individu

Setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain, perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama.

Indikator karakteristik individu menurut teori Path-Goal, (2013:152) yaitu sebagai berikut:

1) Letak kendali (*Locus of Control*)

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (*reward*) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar control pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang *participative*, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan *directive*.

2) Kesiediaan untuk Menerima Pengaruh (*Authoritarianism*)

Kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat *authoritarianism* yang tinggi cenderung merespon gaya kepemimpinan yang *directive*, sedangkan bawahan yang tingkat *authoritarianism* rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan partisipatif.

3) Kemampuan (*Abilities*)

Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriental*) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pimpinan yang *supportive* yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan *achievement-oriental*, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah cenderung memilih pemimpin yang *supportive*.

Yang (2011:56) menyatakan bahwa ada beberapa faktor karakteristik individu, antara lain:

a) Jenis kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Satu masalah yang tampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak pra sekolah, ibu-ibu yang biasanya bekerja *full time* mungkin akan memilih bekerja dengan paruh waktu, jadwal kerja yang *fleksibel*, dan mengerjakan kantor dirumah agar bisa mengemban tanggung jawab terhadap keluarga.

b) Usia

Usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Bahwa karyawan yang beda usia akan merasakan dampak dan manfaat yang beragam dalam pekerjaannya.

c) Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan merupakan tahapan Pendidikan formal yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan individu, tujuan yang akan dicapai dan kemauan yang dikembangkan. Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap perubahan sikap, perilaku hidup dan rasa ingin tahu yang tinggi.

d) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang pernah dialami oleh seseorang ketika mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan

hidupnya. Yang (2011:57) menyatakan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung kinerjanya akan lebih memuaskan dibandingkan dengan mereka yang kurang pengalamannya. Hal ini tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang lebih lama telah memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tugas yang dibebankan olehnya.

e) Status pernikahan

Status pernikahan dibedakan menjadi dua, yaitu menikah dan belum menikah. Menurut Yang (2011) ada perbedaan yang jelas dalam menyikapi suatu pekerjaan. Karyawan yang sudah menikah lebih menekankan tentang kinerjanya dibandingkan dengan karyawan tunggal (belum menikah).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel karakteristik individu dalam penelitian ini adalah letak kendali, kesediaan untuk menerima pengaruh, dan kemampuan.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Ada begitu banyak defenisi mengenai budaya pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robins and Coulter (2010:78) menyatakan bahwa budaya adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut Schein (2011, p.21) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti dan dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Defenisi

Schein ini mengilustrasikan bahwa budaya mencakup asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan didalam organisasi tersebut.

Sementara itu, Wheelen dan Hunger (2010:89) mendefenisikan budaya organisasi sebagai:

“the collection of beliefs, expectation and values shared by the corporation’s members and values shared by the corporation’s and transmitted from te one generation of employees to another”.

“Budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan adanya kesatuan nilai-nilai ini, maka anggota organisasi atau karyawan akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi, dan menjadi kesatuan budaya yang berlaku secara umum di dalam organisasi perusahaan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka data disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisais itu dari organisasi-organisasi lain.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2010:175) sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.

- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2010:179) ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi, antara lain:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian kerincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang yang ada di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan

d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Mondy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Djoko Santoso Moeljono (2015:23) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya sendiri dalam budaya tersendiri dalam budaya

perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

3. Karakteristik Organisasi

Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

4. Proses-proses Administratif

Proses-proses administratif meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur mungkin kaku dan fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang

kaku dan konfrontasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konfrontasi yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu.

Sedangkan menurut Tosi, Rizzo dan Carrol (2011:264) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas, yaitu mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh nilai-nilai yang ada di masyarakat, yaitu keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopanan santunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi

berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

e. Indikator Budaya Organisasi

Beberapa pendapat para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi. Menurut (Robins and Coulter (2010:78) mencatat sepuluh item *research tool* (kriteria, indikator) budaya organisasi yaitu: Jaminan diri (*self assurance*), Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*), Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*), Kecerdasan emosi (*intelligence*), Inisiatif (*initiative*), Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*), Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for actualization*), Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*), Kebutuhan dan penghargaan (*need for reward*).

Menurut Khun Chin Sophonich (2011:131) indikator budaya organisasi adalah ketekunan (*diligency*), ketulusan (*sincerity*), kesabaran (*patience*), dan kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Menurut Amnuai dan Schein (2010:161) membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu antara lain aspek kualitatif (*basic*), aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya, aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*), aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*) dan aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan yang menjadi indikator untuk variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah jaminan diri (*self assurance*), Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*), Kemampuan dalam

pengawasan (*supervisory ability*), Kecerdasan emosi (*intelegence*), Inisiatif (*intiative*), Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*), Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for actualization*), Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*), Kebutuhan dan penghargaan (*need for reward*).

B. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai refrensi dalam memperkaya bahan kajian penelitian penulis.

Beberapa penelitian sebelumnya beserta hasil penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian akan disajikan antara lain:

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Variabel X | Variabel Y | Model Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--------------------|---|------------------------------------|---------------------|----------------------------------|---|
| 1 | Rusdan Arif (2010) | Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan | Kepemimpinan dan Budaya Organisasi | Kinerja Karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator pada penelitian ini bersifat valid dan variabelnya bersifat riabel. Pada pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolonieritas, tidak terjadi heteroskedasitas, dan berdistribusi normal. |
| 2 | Ngurah Agung Guruh | Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap | Karakteristik Individu | Komitmen Organisasi | Analisis Regresi | Karakteristik Individu berpengaruh |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|--|---|------------------|----------------------------------|---|
| | Saputra (2015) | Komitmen Organisasi Karyawan Aditya Beach Resort Lovina Singraja tahun 2014 | | | Linier Berganda | terhadap komitmen organisasi karyawan Aditya Beach Resort Lovina Singraja Tahun 2014 |
| 3 | Danang Setya Ramadhani (2016) | Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) | Kepemimpinan dan Motivasi | Pegawai | Analisis Regresi Linier Berganda | Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai BPKB. |
| 4 | Mulyadi Jaya (2017) | Analisis Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. TIKI JNE cabang Palangka Raya) | Karakteristik Individu | Kinerja Karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Karakteristik individu sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. TIKI JNE cabang Palangka Raya) |
| 5 | Toni Munandar (2017) | Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Distribusi Area Tanjung Karang, Lampung | Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja | Kinerja Karyawan | Analisis Regresi Linier Berganda | Bahwa karakteristik individu yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan |

Sumber: diolah penulis 2019

C. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir yang terinci menunjukkan dan menjelaskan secara teoritis hubungan antara setiap varabel yang akan diteliti. Oleh karena itu, untuk menyusun hipotesis atas penelitian yang menentukan pengaruh atau hubungan perlu dikemukakan kerangka pemikiran. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami tentang masalah judul penelitian ini, maka penulis membuat sebuah kerangka berpikir yang dipergunakan dalam penelitian ini, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hubungan Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama dalam sebuah organisasi yang unggul, karena pada dasarnya kepemimpinan adalah perilaku yang mempengaruhi, mendorong, dan memotivasi semangat kerja bawahannya. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi maupun perusahaan sehingga mempermudah tujuan yang diinginkan tercapai. Kinerja karyawan hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin, seperti kemampuan interaksi antara pemimpin dengan karyawan.

Menurut Yuki (2010:154) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama.

Menurut Kasmir (2016:65-71) kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

Hubungan Karakteristik Individu (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Karakteristik individu adalah karakter setiap orang yang berbeda-beda dimana setiap karyawan akan menghasilkan persepsi yang berbeda dari sudut pandang yang berbeda pula, sehingga sudah menjadi karakter setiap orang. Begitu juga dalam hal bekerja, setiap karyawan pasti mempunyai pendapat masing-masing yang ingin dituangkan atau dilontarkan untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu membangun kerja sama yang baik antara

karyawan yang satu dengan karyawan yang lain demi tujuan yang sudah ditentukan oleh organisasi tercapai.

Secara singkat karakteristik individu adalah ciri khusus seseorang. Manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya Rahman (2013:132).

Menurut Panggabean (2011:29-40) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: Karakteristik individu, merupakan karakter seorang individu yang mempunyai sifat khas sesuai dengan perwatakan tertentu. Karakteristik individu terdiri atas jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan dan posisi.

Hubungan Budaya Organisasi (X3) dengan Kinerja Karyawan (Y)

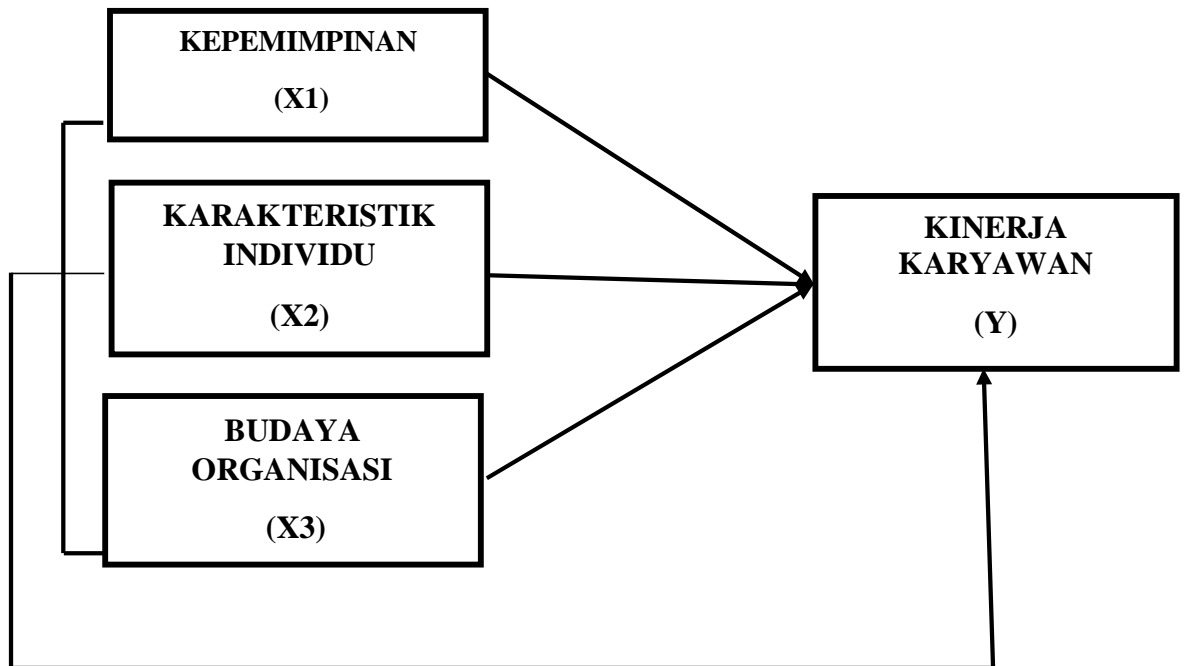
Budaya organisasi adalah suatu aturan main atau kesepakatan di dalam sebuah organisasi yang mana disepakati bersama dan dijalankan secara bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan. Di dalam sebuah organisasi ada nilai-nilai yang dianut atau yang menjadi dasar pedoman sebuah organisasi dalam menjalankan tugas masing-masing, sehingga setiap karyawan lebih mudah dan lebih nyaman pada saat bekerja karena konsep acuannya sudah ada. Oleh karena itu, perlu memiliki, memahami dan menjalankan budaya organisasi dalam melakukan pekerjaan sehingga akan menghasilkan kerja sama yang baik, hubungan antara atasan dengan bawahan baik, dan hubungan antara sesama karyawan menjadi erat serta mempermudah tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manusia adalah aktor utama dalam sebuah organisasi, jika karyawannya mempunyai jiwa pemimpin yang kuat, ditambahi dengan karakternya yang baik, etika yang bagi, dan memiliki nilai-nilai yang baik pula maka organisasinya akan cepat berkembang maju dan mencapai target-target yang tepat waktu. Menurut Robins and Coulter (2010:133) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain.

Menurut Kasmir (2016:65-71) budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah penulis 2019

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan pertanyaan yang penting dalam sebuah penelitian karena hipotesis jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Sugiyono, (2011: 96).

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Diduga Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.
- 2) Diduga Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

- 3) Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.
- 4) Diduga Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui Kasiram, (2009:149).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor Badan Otoritas Kampus (BOK) Medan yang beralamat Komplek Panca Budi, Jl. Gatot Subroto Km 4,5 Sei. Sikambing, Medan Sunggal, Kota Medan, sedangkan penelitian ini dilakukan dimulai Januari 2019 sampai dengan Mei 2019.

Tabel 3.1. Jadwal Proses Penelitian

| No | Aktivitas | Tahun 2018/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------|-----------------|---|---|---|---------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|
| | | Januari 2019 | | | | Februari 2019 | | | | Maret 2019 | | | | April 2019 | | | | Mei 2019 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Seminar Proposal | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Perbaikan Proposal | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Pengumpulan Data | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Pengolahan Data | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| 6 | Penulisan Skripsi | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 7 | Perbaikan Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 8 | Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |

Sumber: Data diolah penulis, 2019

C. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah semua divisi dan para pegawai yang ada di bawah Badan Otoritas Kampus (BOK) yang berjumlah

100 orang, terdiri dari: 2 orang pegawai HRD, 5 orang pegawai Umum, 4 orang pegawai GR, 10 orang pegawai Banglat, 39 orang pegawai Kebersihan dan Taman, dan 40 orang pegawai Keamanan. Dengan jumlah populasi dalam penelitian ini yang tidak terlalu besar, dan populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan, maka penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *Nonprobability Sampling* dengan teknik *Purposive Sampling*, dan semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian Sugiyono, (2016;84;85).

Tabel 3.2. Populasi dan Sampel

| No | Unit Kerja | Jumlah pegawai |
|--------------|---------------------------|----------------|
| 1 | Divisi HRD & Keuangan | 2 |
| 2 | Divisi Umum | 5 |
| 3 | Divisi GR | 4 |
| 4 | Divisi Banglat | 10 |
| 5 | Divisi Kebersihan & Taman | 39 |
| 6 | Divisi Keamanan | 40 |
| Total | | 100 |

Sumber: HRD BOK, 2018

1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

a) Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data dari penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada umumnya dapat

dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain: data subyek, data fisik, dan data documenter Indriantoro dan Supomo (2010:29).

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

b) Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah seluruh divisi dan pegawai Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

D. Variabel Penelitian & Definisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu: Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2), Budaya Organisasi (X3), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada di lapangan. Adapun variabelnya yaitu Kepemimpinan sebagai (X1), Karakteristik sebagai (X2), Budaya Organisasi sebagai (X3), dan Kinerja Karyawan

sebagai (Y). Adapun operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Table 3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator | Deskripsi | Skala Ukur |
|-----------------------------|--|---|---|------------|
| Kepemimpinan (X1) | Suatu proses yang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama. (Yuki, 2010: 26) | 1) Bersifat adil 2) Memberi sugesti 3) Mendukung tujuan 4) Katalisator 5) Menciptakan rasa aman 6) Sebagai wakil organisasi 7) Sumber inspirasi 8) Bersikap menghargai (Yuki: 2010) | 1) Rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak. 2) Pemimpin harus mampu mempengaruhi atau menggerakkan hati para bawahannya. 3) Seorang pemimpin pasti selalu mendukung tujuan perusahaan. 4) Sebagai pemimpin sangat berperan dalam membangkitkan semangat kerja. 5) Setiap pemimpin akan selalu memberikan yang terbaik untuk karyawan (kenyamanan). 6) Pemimpin adalah orang yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. 7) Seorang pemimpin adalah contoh bagi karyawannya. 8) Bawahan akan merasa senang jika memiliki pemimpin yang menghargai hasil kerja. | Likert |
| Karakteristik Individu (X2) | Ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang | 1) Letak kendali (<i>Locus of Control</i>) | 1) Hal ini berhubungan dengan keyakinan dalam memutuskan hasil kerja. | Likert |

| | | | | |
|-------------------------------|--|--|---|---------------|
| | <p>tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas, atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.</p> <p>(Path-Goal: 2013: 77)</p> | <p>2) Kesiediaan untuk menerima pengaruh (<i>Authoritarianism</i>)</p> <p>3) Kemampuan (<i>Abilities</i>)</p> <p>(Path-Goal: 2013)</p> | <p>2) Bersedia dan mau menerima pengaruh dari orang lain sekalipun itu berbeda-beda.</p> <p>3) Berhasilnya sebuah perusahaan karena kemampuan para karyawan yang baik.</p> | |
| <p>Budaya Organisasi (X3)</p> | <p>Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.</p> <p>(Robins and Coulter (2010:78)</p> | <p>1. Jaminan diri</p> <p>2. Ketegasan dalam bersikap</p> <p>3. Kemampuan dalam pengawasan</p> <p>4. Kecerdasan emosi</p> <p>5. Inisiatif</p> <p>6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi.</p> <p>7. Kebutuhan akan aktualisasi diri</p> <p>8. Kebutuhan akan jabatan/posisi</p> <p>9. Kebutuhan dan penghargaan.</p> <p>(Robins and Coulter (2010)</p> | <p>1) Setiap karyawan akan tetap mempertahankan pekerjaannya salah satu alasannya karena adanya jaminan dirinya.</p> <p>2) Karyawan akan ulet dalam bekerja dengan aturan-aturan yang tegas terutama pemimpinnya.</p> <p>3) Perusahaan akan berjalan baik jika pengawasan didalamnya bagus</p> <p>4) Perusahaan akan berjalan baik jika setiap karyawan mampu mengendalikan emosinya</p> <p>5) Karyawan yang memiliki inisiatif akan dipertahankan diperusahaannya</p> <p>6) Untuk mencapai prestasi dibutuhkan fasilitas yang diperlukan</p> <p>7) Setiap karyawan dibutuhkan ide-idenya untuk</p> | <p>Likert</p> |

| | | | | |
|----------------------|---|--|--|--------|
| | | | <p>memajukan perusahaan</p> <p>8) Posisi akan mempengaruhi dalam cara bekerja</p> <p>9) Dengan diberikannya penghargaan maka karyawan akan semakin giat dalam bekerja karena hasilnya kerjanya dihargai.</p> | |
| Kinerja Karyawan (Y) | <p>Hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam mekanisme tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati.</p> <p>Robbins (2010:54)</p> | <p>1) Kualitas kinerja (<i>quality of work</i>)</p> <p>2) Ketetapan waktu (<i>pomptnees</i>)</p> <p>3) Inisiatif (<i>initiative</i>)</p> <p>4) Kemampuan (<i>capability</i>)</p> <p>5) Komunikasi (<i>communication</i>)</p> <p>(Robbins (2010:54)</p> | <p>1) Kualitas kinerja dapat dilihat dari tepat <i>deadline</i>.</p> <p>2) Karyawan selalu <i>on time</i> masuk kerja.</p> <p>3) Memiliki respek yang tinggi.</p> <p>4) Data menyelesaikan tugas dengan cepat.</p> <p>5) Berinteraksi yang baik dengan sesama.</p> | Likert |

Sumber: diolah penulis 2018/2019

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting bagi kegiatan penelitian, karena pengumpulan data tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Sehingga dalam pemilihan teknik pengumpulan data harus cermat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Angket

Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya.

2) Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek kajian.

3) Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

F. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian kualitatif sumber data dipilih dan disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrument dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Suatu data dapat dikatakan valid atau tidak valid dengan kriteria uji validitas kuesioner sebagai berikut:

- 1) Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, maka pernyataan dinyatakan valid
- 2) Jika $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$, maka pernyataan dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah instrument yang apabila dilakukan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama sehingga instrument penelitian tersebut telah dianggap benar. Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *Cronbach's*

alpha. Kuesioner dikatakan reliabel jika *Cronbach's alpha* diatas 0,6 dan apabila tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,6.

Pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas, maka akan ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika r_{α} positif atau $>$ dari r_{tabel} maka pertanyaan *reliable*.
- 2) Jika r_{α} negatif atau $<$ dari r_{tabel} maka pertanyaan tidak *reliable*

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan pengujian statistik yang harus dipenuhi terlebih dahulu dalam analisis regresi liner. Modal dalam penelitian ini harus bebas dari asumsi kalsik, yaitu normalitas, multikolinieritas, heterokedastisitas, dan autokorelasi. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah sebagai berikut:

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154).

1) Uji Histogram Normal Curve

Normalitas data apabila dilihat dari cara ini maka dapat ditentukan berdasarkan bentuk gambar kurva. Data dikatakan normal jika benuk kurva memilki kemiringan yang cenderung imbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan, dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.

2) Uji *P-Plot*

Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-Plot of Regretion Standarized Residual* melalui SPSS, dimana:

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

3) Uji *Kolmogrof Smirnov* (K-S)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai profitabilitasnya. Data dikatakan normal jika nilai K-S adalah *Asymp. Sing (2 Tailed) > 0.05*.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011:106). Model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah model yang memiliki nilai *tolerance* $\geq 0,01$ atau jika nilai *variance inflation factor* (VIF) ≤ 10 .

c) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2016:134). Jika *variance* dari residual satu

pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya *heterokedastisitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID (residul) dan ZPRED (prediksi variabel terikat), dasar analisisnya dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur (gelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat dikatakan telah terjadi *Heterokestisitas*.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titi-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *Heterokedastisitas*.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda gunanya untuk mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikan sehingga dapat digunakan untuk menjawab hipotesis. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Karakteristik Individu

X_3 = Budaya Organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien Berganda

e = *Error term*

5. Pengujian Hipotesis

a) Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

H_0 : $b_1; b_2; b_3 = 0$, artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a : $b_1; b_2; b_3 \neq 0$, artinya secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya antara lain:

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $Sig F > \alpha$ 5% (0,05)

H_a ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $Sig F < \alpha$ 5% (0,05)

c) Uji t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

H_0 : $b_1 = 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a : $b_1 \neq 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\text{Sig } t > \alpha$ 5% (0,05)

H_a ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\text{Sig } t < \alpha$ 5% (0,05)

6. Koefisien Determinansi

Untuk mengetahui korelasi berganda dan besarnya hubungan berpikir formal terhadap hasil belajar sejarah dapat dilihat dari nilai korelasi dan koefisien determinansi (R^2). Koefisien determinansi digunakan untuk mengetahui keandalan model atau pemilihan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Berikut rumusnya: $D = r_{xy}^2 \times 100\%$

Dengan demikian, hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variable X terhadap variabel Y. Sebaliknya jika determinansi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Sebaliknya jika determinansi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Badan Otoritas Kampus (BOK)

Badan Otoritas Kampus atau biasanya disebut dengan BOK adalah salah satu unit yang ada di lingkungan Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya yang mana tujuannya adalah untuk membantu tugas-tugas Yayasan. Sebelum menjadi BOK (Badan Otoritas Kampus) nama unit ini adalah KPDA (Kampus Darul Amin) sekitar pada tahun 1998 kemudian berganti nama lagi menjadi KDA (Kampus Darul Amin) pada tahun 1999 s/d 2011, dan pada tahun 2012 s/d sekarang KDA berubah menjadi BOK (Badan Otoritas Kampus).

Fungsi dari unit KPDA di tinjau dari aspek manajemen adalah sebagai pembentuk kualitas SDM. Selain manajemen, Lembaga KPDA juga sebagai sarana pengabdian kepada Allah, Nusa dan Bangsa seperti yang tertuang dalam piagam PBB yaitu mengabdikan sebagai prajurit, mengabdikan sebagai pemilik dan seterusnya. Para SDM yang ada di lingkungan KPDA juga di ajarkan tentang ibadah untuk mensucikan hati, dengan cara mengikuti yang namanya itikaf selama 10 hari. Jadi unit KPDA benar-benar mencetak generasi yang berkualitas di masa depan.

Selain itu, untuk meningkatkan kualitas SDM, KPDA memberikan fasilitas kuliah bagi yang sudah memenuhi persyaratan tertentu yang berlaku di KPDA. Dengan adanya KPDA, sehingga sangat terasa bagi keberadaan UNPAB dan GUPAB untuk membantu tugas-tugas rutin UNPAB dan GUPAB karena memiliki SDM yang cukup dan memudahkan dalam berkoordinasi.

Kemudian seiring berjalannya waktu, diadakan Rapat Yayasan yang di adakan di Sibolangit Berastagi, Kabupaten Karo yang mana salah satu hasilnya adalah mengubah nama singkatan dari KPDA menjadi KDA. Selanjutnya dengan bertumbuh dan berkembangnya organisasi yayasan, dan adanya beberapa kemiripan bidang tugas antara Masjid Jamik Darul Amin (MJDA) dan tugas-tugas KDA, maka berdasarkan hasil musyawarah kurang lebih tahun 2012 nama KDA diubah menjadi BOK (Badan Otoritas Kampus). Secara substansi, tugas-tugas KPDA, KDA dan BOK adalah sama.

2. Visi dan Misi Divisi

a. Visi Divisi

Menjadi Divisi Pelayanan, Perawatan, dan Pengamanan Aset Yayasan.

b. Misi Divisi

1. Melayani divisi dengan pelayanan yang terbaik
2. Meningkatkan perawatan sarana, prasarana, dan fasilitas umum
3. Meningkatkan pengamanan aset Yayasan

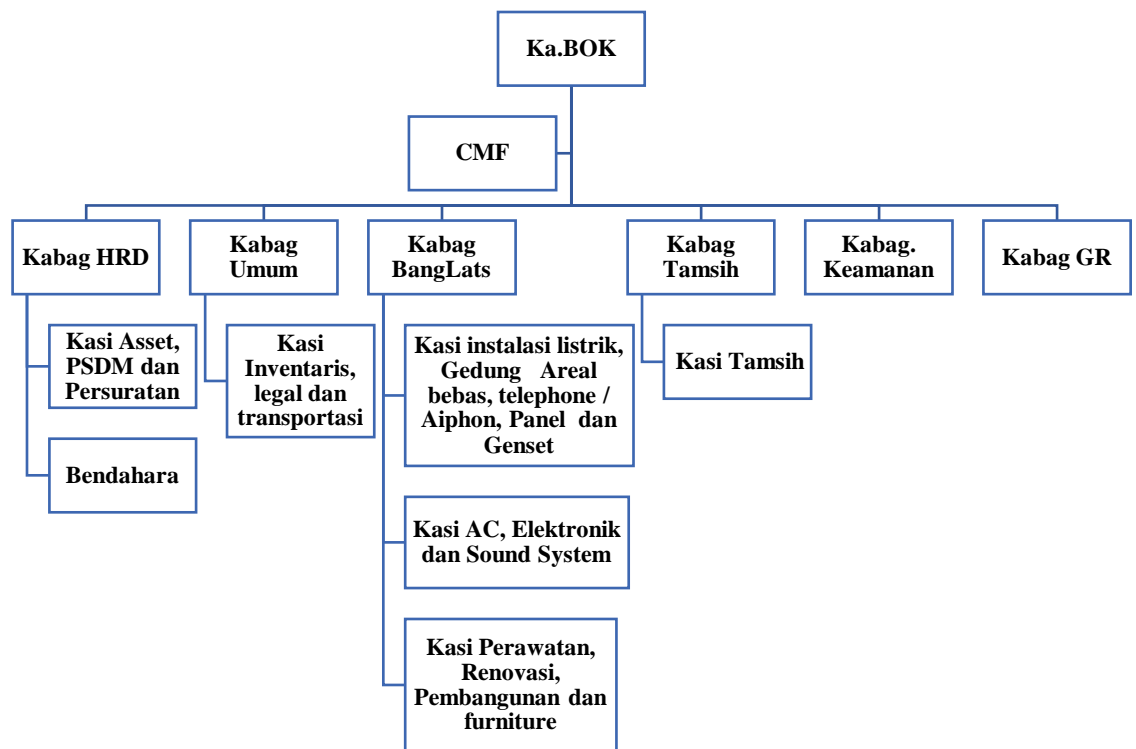
c. Nilai-nilai (*Corporate Culture*)

1. Menjaga kemurnian akidah tauhid dan melaksanakan syariat
2. Bersyukur, bersuka cita dan tidak mengeluh
3. Rendah hati, sederhana, jujur apa adanya, memaafkan dan tidak marah
4. Berpikir positif, berprasangka baik dan tidak bergunjing
5. Berbuat baik, mengubah dan respek
6. Berempati dan memberikan solusi, bukan mengkritik atau mencela
7. Patuh kepada pemimpin dan menaati peraturan.

3. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan, lembaga maupun unit pasti memiliki yang namanya struktur organisasi walaupun berbeda-beda satu dan lainnya, semakin besar suatu perusahaan, maka semakin kompleks kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan tersebut. Agar semua kegiatan yang ada dapat dikoordinasi dengan baik, maka perusahaan harus didukung oleh struktur organisasi yang memadai.

Berikut penulis akan gambarkan struktur organisasi Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan beserta jabatannya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Otoritas Kampus (BOK)

Sumber: HRD BOK

Tabel 4.1 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Otoritas Kampus (BOK)

| No | Deskripsi |
|----|---|
| 1 | Kepala BOK |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Ketua Umum yayasan 2. Memastikan hubungan kerja dengan divisi dibawah Yayasan baik 3. Mengelola BOK agar bekerja optimal sesuai visi dan misi BOK 4. Memastikan Master Plan dan manajemen building kampus sesuai ketentuan 5. Memastikan Program Kerja BOK terlaksana dengan baik 6. Memotivasi dan memberdayakan seluruh SDM BOK agar dapat berkembang dan bekerja secara profesional 7. Menyampaikan presentase laporan tahunan BOK setiap rapat yayasan 8. Menggerakkan semua SDM unit untuk mencapai target yang telah disepakati 9. Memastikan kontrak kerja BOK dengan Sekretariat Yayasan tercapai sesuai perjanjian 10. Melaksanakan MOU dengan Pihak eksternal untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai BOK 11. Dan pekerjaan lain-lain |
| 2 | CMF |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada kepala BOK 2. Membuat RAB dan menyusun program kerja CMF 3. Melaksanakan FA/MA program kerja unit BOK 4. Memastikan dan mengkoordinir kontrak kinerja BOK dengan yayasan sesuai ketentuan 5. Memberikan rekomendasi kepada ka.BOK hasil pemeriksaan kepatuhan setiap bagian atau seksi 6. Melaksanakan audit/ pemeriksaan kebersihan kampus 7. Membuat, merevisi SOP/ manual prosedur CMF 8. Melakukan pendampingan pembuatan SOP unit di jajaran BOK 9. Berkoordinasi dan berkomunikasi dengan CMF divisi lain dibawah yayasan 10. Memastikan visi dan misi BOK maupun CMF berjalan dengan baik 11. Dan pekerjaan lain-lain |
| 3 | Staff CMF |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab kepada Kepala CMF 2. Membantu pembuatan RAB dan penyusunan program kerja CMF 3. Membantu pelaksanaan FA/MA program kerja unit BOK 4. Membantu pengarsipan hasil audit BOK 5. Membantu pembuatan, revisi SOP/ manual prosedur CMF 6. Membantu pendampingan pembuatan/revisi SOP unit 7. Dan pekerjaan lain-lain |
| 4 | Kabag HRD & Keuangan |

| | |
|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada kepala BOK 2. Membuat RAB dan menyusun program kerja bidang HRD & Keuangan 3. Melakukan koordinasi pembuatan RAB dan program kerja unit di jajaran BOK 4. Menyampaikan usulan RAB BOK ke Kepala BOK 5. Memeriksa laporan keuangan kegiatan, DPKB dan akhir tahun untuk disyahkan ke Ka. BOK 6. Menyetujui, Menganalisa dan memberikan rekomendasi kepada Ka.BOK tentang : aanvragh unit dan penggunaan keuangan BOK 7. Menganalisa kebutuhan tenaga kerja di BOK 8. Melakukan penilaian kinerja pegawai BOK 9. Membuat dan mengembangkan serta meng update secara berkesinambungan aturan dan prosedur HRD BOK 10. Menghitung Pesangon pegawai / Tenaga Kerja yang di PHK atau pensiun sesuai UU yang berlaku 11. Memastikan HRD & Keuangan bekerja sesuai visi dan misi BOK 12. Berkoordinasi dengan HRD & keuangan divisi lain dibawah yayasan 13. Membangun nilai-nilai budaya Yayasan bagi pegawai BOK 14. Dan pekerjaan lain-lain |
| 5 | Kasie Asset, PSDM dan Persuratan |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab kepada Kabag HRD & Keuangan. 2. Menentukan, menghitung nilai asset dibawah tanggung jawab BOK serta berkoordinasi dengan Bendahara BOK 3. Mengelola Administrasi Persuratan dan Kepegawaian BOK 4. Membantu membuat SOP bagian HRD & Keuangan yang belum ada 5. Memproses pelatihan pegawai BOK 6. Membuat surat Peringatan kepada pegawai di jajaran BOK, sesuai rekomendasi Kabag. 7. Memproses BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan 8. Menerima surat order pelayanan BOK 9. Sebagai pelaksana tugas bendahara, bila bendahara berhalangan hadir atau cuti 10. Membantu Kabag HRD memeriksa Penerimaan dan Pengeluaran Bendahara 11. Dan pekerjaan lain-lain |
| 6 | Bendahara |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Kabag HRD & Keu 2. Membantu penyusunan RAB HRD & keuangan 3. Merekap usulan RAB bagian menjadi RAB BOK. 4. Membuat laporan pertanggung jawaban keuangan bulanan (DPKB & Neraca) BOK 5. Merekomendasikan kepada Kabag HRD & Keuangan untuk membuat teguran/sanksi kepada unit yang laporannya tidak tepat waktu 6. Memproses honor, insentif/THR pegawai dan anshor di lingkungan BOK 7. Mengontrol realisasi program anggaran BOK 8. Meng-anvragh, menerima, membukukan,menyimpan dan mengeluarkan uang unit BOK |

| | |
|---|---|
| | <p>9. Sebagai pelaksana tugas Kasi Asset, PSDM & persuratan, bila berhalangan hadir atau cuti</p> <p>10. Dan Pekerjaan lain-lain</p> |
| 7 | Kabag Umum |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala BOK 2. Membuat RAB dan program kerja bidang umum 3. Mewakili Ka. BOK menghadiri undangan dari eksternal 4. Mengelola, mengawasi dan mengembangkan sdm bagian umum agar bekerja optimal sesuai tanggung jawabnya 5. Memastikan kendaraan kondisi siap pakai, baik pelayanan order maupun keaktifan surat – surat kendaraan 6. Memastikan Inventaris BOK terdata dengan baik 7. Memastikan fasilitas umum, areal bebas dan gedung kampus I, II dan III siap pakai 8. Memastikan Masterplan berjalan 9. Memastikan kegiatan Sweeping Kampus terlaksana dan jalur Penyiraman AT bebas kendala 10. Menjadi PIC Gotong royong dan membuat Laporan Kegiatan 11. Memberi izin pemakaian gedung dan fasilitas umum 12. Bertanggung jawab sewa pakai gedung dan areal bebas 13. Dan pekerjaan lain-lain |
| 8 | Kasie Inventaris, legal dan Transportasi |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab kepada Kabag Umum 2. Melakukan monitoring perawatan kendaraan secara berkala 3. Membuat usulan untuk perbaikan kendaraan 4. Menerima dan melaksanakan order pemakaian kendaraan 5. Memeriksa kendaraan tidak mati surat-suratnya 6. Mendata Inventaris BOK, kendaraan dan fasilitas umum 7. Membuat konsep MoU antara BOK dengan pihak lain 8. Bersama kabag Umum melaksanakan MoU dengan pihak lain 9. Membuat laporan bulanan pemakaian kendaraan dan aset yayasan 10. Mengkoordinir pelaksanaan sewa pakai gedung dan areal bebas 11. Dan pekerjaan lain-lain |
| 9 | Kabag Bang-LATS |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab kepada Ka BOK 2. Membuat perencanaan, menyusun SDM, pelaksanaan pekerjaan dan pengawasan sampai serah terima pekerjaan perawatan dan perbaikan di bidang Bangunan, Listrik, Air, Telekomunikasi dan Sound System 3. Membuat RAB dan menyusun program kerja Bidang Bang-LATS 4. Memastikan K3 terlaksana dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan 5. Memastikan 7 NDY, Budabhe dan Budabsih menjadi bagian dari budaya Bang-LATS 6. Memastikan SOP dijalankan dengan benar 7. Memberikan saran dan rekomendasi kepada konsultan arsitek yang ditunjuk Yayasan apabila diperlukan untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi lokal 8. Berkoordinasi dan berkomunikasi dengan klien dalam hal penyelesaian proyek untuk memastikan bagian Bang-LATS bekerja sesuai harapan klien BOK 9. Mengembangkan SDM Bang-LATS agar meningkat kemampuan hard dan soft skill. <p>Dan pekerjaan lain-lain</p> |

| | |
|----|--|
| 10 | Kasi Instalasi Listrik, Gedung, Areal bebas, telephon/ aiphon, panel dan genset |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Kabag Bang-LATS 2. Membuat rencana harian berdasarkan Proyek dan work order 3. Membantu menyusun RAB dan Program Kerja seksi 4. Melaksanakan K3, 7NDY, SOP, Budabhe dan Budabsih berjalan dan dilaksanakan 5. Membuat Laporan harian dan menyelesaikan masalah teknis di lapangan agar tugas dapat diselesaikan tepat waktu, biaya dan tenaga 6. Membagi dan mengkoordinir pekerjaan kepala team bangunan 7. Membuat strategi kerja team LAT 8. Membuat taksasi order 9. Membantu pimpro dalam setiap order 10. Memeriksa seluruh inventaris gudang dan perorangan 11. Memeriksa semua pekerjaan anggota bangunan 12. Membuat laporan proyek dan pelaksanaan team LAT 13. Dan pekerjaan lain - lain |
| 11 | Kasi AC, Elektronika dan Sound System (ASTRO) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Kabag Bang-LATS 2. Membuat rencana harian berdasarkan Proyek dan work order 3. Membantu menyusun RAB dan Program Kerja seksi 4. Melaksanakan K3, 7NDY, SOP, Budabhe dan Budabsih berjalan dan dilaksanakan 5. Membuat Laporan harian dan menyelesaikan masalah teknis di lapangan agar tugas dapat diselesaikan tepat waktu, biaya dan tenaga 6. Membagi dan mengkoordinir pekerjaan kepala team bangunan 7. Membuat strategi kerja team ASTRO 8. Membuat taksasi order 9. Membantu pimpro dalam setiap order 10. Memeriksa seluruh inventaris gudang dan perorangan 11. Memeriksa semua pekerjaan anggota bangunan 12. Membuat laporan proyek dan pelaksanaan team ASTRO 13. Dan pekerjaan lain – lain |
| 12 | Kasi Perawatan, Renovasi, Pembangunan dan Furniture |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Kabag Bang-LATS 2. Membuat rencana harian berdasarkan Proyek dan work order 3. Membantu menyusun RAB dan Program Kerja seksi 4. Melaksanakan K3, 7NDY, SOP, Budabhe dan Budabsih berjalan dan dilaksanakan 5. Membuat Laporan harian dan menyelesaikan masalah teknis di lapangan agar tugas dapat diselesaikan tepat waktu, biaya dan tenaga 6. Membagi dan mengkoordinir pekerjaan kepala team bangunan 7. Membuat strategi kerja team KMB 8. Membuat taksasi order 9. Membantu pimpro dalam setiap order 10. Memeriksa seluruh inventaris gudang dan perorangan 11. Memeriksa semua pekerjaan anggota bangunan 12. Membuat laporan proyek dan pelaksanaan team 13. Dan pekerjaan lain - lain |
| 13 | Kabag Kebersihan dan taman (Tamsih) |

| | |
|----|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Ka. BOK 2. Membuat RAB dan menyusun program kerja bidang Kebersihan dan Taman 3. Memastikan SOP Tamsih berjalan dengan baik 4. Mengelola, mengawasi dan mengembangkan sdm bagian Tamsih agar bekerja optimal sesuai tanggung jawabnya 5. Memastikan semua fasilitas dan sarana bangunan bersih dan siap untuk digunakan 6. Memastikan toilet, ruang kuliah/ kelas dan areal bebas kampus bersih 7. Memastikan bagian taman dan kebersihan bekerja sesuai dengan visi dan misi BOK 8. Mengelola/ memproses Barang bekas (botot) 9. Mengelola dan mengembangkan Karangan/ Papan bunga 10. Melaporkan keuangan yang berkaitan dengan Botot dan Papan bunga kepada bendahara 11. Dan pekerjaan lain-lain |
| 14 | Kasi Tamsih |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung Jawab kepada Kabag Tamsih 2. Membantu Kabag. Tamsih membuat RAB dan menyusun program kerja bidang Tamsih 3. Memastikan sweeping kebersihan berjalan dengan baik 4. Membuat jadwal rotasi petugas Tamsih 5. Membuat jadwal kebersihan setiap gedung 6. Membantu Kabag. Tamsih menyusun/ revisi SOP 7. Melaksanakan dan memastikan standar kebersihan kampus 8. Dan pekerjaan lain-lain. |
| 15 | Kabag Keamanan |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Ka. BOK 2. Membuat RAB dan menyusun program kerja bidang keamanan 3. Memastikan SOP keamanan berjalan dengan baik 4. Memastikan kampus I, II dan Gelugur Rimbun dalam keadaan aman dan semua aset Yayasan terjaga dengan baik 5. Mengelola bagian keamanan, bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan. 6. Memastikan keamanan bekerja sesuai visi dan misi BOK 7. Dan pekerjaan lain-lain |
| 16 | Kabag Gelugur Rimbun |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab langsung kepada Ka. BOK 2. Membuat RAB dan menyusun program kerja Gelugur Rimbun dan biaya operasional Surau 3. Mengelola, mengatur dan mengawasi seluruh aset Yayasan yang ada di Gelugur Rimbun desa sampe Cita- Deli Serdang 4. Menjadi pengurus dan pengelola Masjid/ surau Gelugur Rimbun 5. Bekerja sama dengan unit usaha dan Asy-Syakirin / BKK dalam rangka menjaga dan memastikan aset dalam keadaan aman 6. Memastikan SDM Gelugur Rimbun bekerja sesuai dengan Visi, misi BOK 7. Sebagai penyedia tempat pelatihan divisi dibawah Yayasan 8. Menyediakan sarana & prasarana pelatihan divisi dibawah Yayasan 9. Melayani peserta pelatihan divisi dibawah Yayasan 10. Fasilitator kegiatan yang dilaksanakan di Gelugur Rimbun 11. Dan Pekerjaan lain-lain |

Sumber: HRD BOK

4. Penyajian Data

Dalam menjawab permasalahan di suatu penelitian baiknya perlu diuraikan karakteristik bagi sumber datanya, sehingga data yang digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini lebih akurat. Untuk mengetahui maksud tersebut maka penulis akan menguraikan karakteristik responden berdasarkan hasil analisis kuesioner yang didapat dilapangan.

Data yang diperoleh selama penelitian akan disajikan sebagai hasil penyebaran angket kepada responden yaitu karyawan Badan Otoritas Kampus Panca Budi Medan yang sebanyak 100 orang karyawan yang dijadikan responden. Dengan jumlah dari pertanyaan sebanyak 39 item, terdiri dari item pertanyaan Variabel X yaitu: Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2), dan Budaya Organisasi (X3), dan Variabel Y yaitu: Kinerja Karyawan dan disediakan 5 (lima) opsi jawaban, yaitu:

- a. Sangat setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Netral (N) dengan skor 3
- d. Tidak setuju (TS) dengan skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

Berikut data berdasarkan karakteristik yang dapat diperoleh dari karyawan Badan Otoritas Kampus (BOK) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin

| No | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|---------------|------------|-----------------|
| 1 | Laki-laki | 85 | 85,00 % |
| 2 | Perempuan | 15 | 15,00 % |
| Jumlah | | 100 | 100,00 % |

Sumber: Hasil Kuesioner jenis kelamin, 2019

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden yang merupakan sampel terdiri dari 85 orang (85,00%) karyawan laki-laki dan 15 orang (15,00%) karyawan perempuan.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan tingkat Pendidikan

| No | Tingkat Pendidikan | Frekwensi | Persentase |
|--------------|--------------------|------------|-----------------|
| 1 | SMP | 55 | 55,00 % |
| 2 | SMA | 35 | 35,00 % |
| 3 | S1 | 10 | 10,00 % |
| Total | | 100 | 100,00 % |

Sumber: Hasil Kuesioner Tingkat Pendidikan, 2019

Berdasarkan tabel 4.3 responden memiliki tingkat pendidikan yang paling banyak adalah jenjang SMP yaitu sebanyak 55 orang (55,00%), jenjang SMA sebanyak 35 orang (35,00%) dan S1 sebanyak 10 orang (10,00%).

Tabel 4.4 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden

| No | Skor Mean | Kriteria |
|----|-----------|--------------|
| 1 | 0 – 1,9 | Sangat Buruk |
| 2 | 2- 2,9 | Buruk |
| 3 | 3 – 3,9 | Cukup Buruk |
| 4 | 4 – 4,9 | Baik |
| 5 | 5 | Sangat |

Sumber: Sugiyono 2016

5. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif yang berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan (X1) dibentuk oleh 6 (enam) indikator yang terdiri dari Bersifat adil (X1.1), Memberikan Sugesti (X1.2), Katalisator (X1.3), Menciptakan rasa aman (X1.4), Sumber Inspirasi (X1.5) dan Bersikap menghargai

(X1.6). Gambaran lengkap tentang tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.5 s/d 4.10.

Tabel 4.5 Penilaian Responden Terhadap Indikator Bersifat Adil (X1.1)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | | | |
|---------------------|--|--------------|---|--------------|---|--------------|
| | Saya selalu diperlakukan adil oleh pemimpin di setiap divisi | | Saya merasakan kebersamaan yang baik dengan pemimpinnya | | Saya diperlakukan sama dengan yang lain walaupun dengan unit yang berbeda | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | - | - | 3 | 3,0 |
| Tidak Setuju | - | - | 2 | 2,0 | - | - |
| Netral | 29 | 29,0 | 36 | 36,0 | 34 | 34,0 |
| Setuju | 55 | 55,0 | 51 | 51,0 | 44 | 44,0 |
| Sangat Setuju | 16 | 16,0 | 11 | 11,0 | 19 | 19,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,8700 | | 3,7100 | | 3,7600 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator tingkat pengetahuan yang dimiliki Tabel 4.5 di atas dapat dijelaskan oleh 3 (tiga) item pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya selalu diperlakukan adil oleh pemimpin di setiap divisi”, sebanyak 16 responden (16,0%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 55 responden (55,0%) yang menyatakan setuju dan 29 responden (29,0%) yang menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,8700. Jawaban ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang diperlakukan adil oleh pemimpin di setiap divisi.
- 2) Untuk item “Saya merasakan kebersamaan yang baik dengan pemimpinnya”, sebanyak 11 responden (11,0%) yang menyatakan sangat setuju, 51 responden (51,0%) yang menyatakan setuju, 36 responden (36,0%) yang menyatakan netral dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7100. Jawaban ini menunjukkan bahwa 60% karyawan merasakan kebersamaan yang baik dengan pemimpinnya.

- 3) Untuk item “Saya diperlakukan sama rata dengan yang lain walaupun dengan unit yang berbeda”, sebanyak 19 responden (19,0%) yang menyatakan sangat setuju, 44 responden (44,0%) yang menyatakan setuju, 34 responden (34,0%) yang menyatakan netral, dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7600. Jawaban ini menunjukkan bahwa ternyata masih dominan karyawan yang diperlakukan sama rata dengan yang lain walaupun dengan unit yang berbeda.

**Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Memberikan Sugesti
(X1.2)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|--|--------------|
| | Saya selalu diarahkan kepada hal-hal yang positif dan dapat membangunkan semangat kerja. | | Pemimpin di BOK selalu memberikan motivasi dan masukan yang membangun karyawan untuk sukses di bidang masing-masing. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | 1 | 1,0 | 1 | 1,0 |
| Netral | 21 | 21,0 | 31 | 31,0 |
| Setuju | 61 | 61,0 | 57 | 57,0 |
| Sangat Setuju | 17 | 17,0 | 10 | 10,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,9400 | | 3,7400 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Memberikan Sugesti pada Tabel 4.6 di atas dapat dijelaskan oleh 2 (dua) item pertanyaan, sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya selalu diarahkan kepada hal-hal yang positif dan dapat membangunkan semangat kerja”, sebanyak 17 responden (17,0%) yang menyatakan sangat setuju, 61 responden (61,0%) yang menyatakan setuju, sebanyak 21 responden (21,0%) yang menyatakan netral dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,9400. Jawaban ini dapat

menunjukkan bahwa ternyata banyak karyawan yang selalu di arahkan kepada hal-hal yang positif dan dapat membangunkan semangat kerja.

- 2) Untuk item “Pemimpin di BOK selalu memberikan motivasi dan masukan yang membangun karyawan untuk sukses di bidang masing-masing”, 10 responden (10,0%) yang menyatakan sangat setuju, sebanyak 57 responden (57,0%) yang menyatakan setuju, sebanyak 31 responden (31,0%) yang menyatakan netral, sebanyak 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju, dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7400. Jawaban ini menunjukkan bahwa banyak yang mendapatkan motivasi dan masukan yang membangun karyawan untuk sukses di bidang masing-masing.

Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Katalisator (X1.3)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|---|--------------|---|--------------|
| | Saya selalu mendukung keputusan-keputusan yang dapat membangun kebersamaan. | | Saya selalu didukung dalam memberikan ide, saran, dan masukan untuk kualitas perusahaan kedepannya. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1,0 | - | - |
| Tidak Setuju | 2 | 2,0 | 3 | 3,0 |
| Netral | 32 | 32,0 | 32 | 32,0 |
| Setuju | 56 | 56,0 | 43 | 43,0 |
| Sangat Setuju | 9 | 9,0 | 22 | 22,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,9400 | | 3,7400 | |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Indikator Katalisator pada Tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan oleh 2 (dua) item pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya selalu mendukung keputusan-keputusan yang dapat membangun kebersamaan”, 9 responden (9,0%) yang menyatakan sangat setuju, 56 responden (56,0%) menyatakan setuju, 32 responden yang menyatakan netral, 2 responden

(2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,9400. Jawaban ini menunjukkan bahwa banyak karyawan selalu mendukung keputusan-keputusan yang dapat membangun kebersamaan.

- 2) Untuk item “Saya selalu didukung dalam memberikan ide, saran dan masukan untuk kualitas perusahaan kedepannya”, 22 responden (22,0%) yang menyatakan sangat setuju, 43 responden (43,0%) yang menyatakan setuju, 32 responden (32,0%) yang menyatakan netral dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7400. Jawaban ini menunjukkan bahwa termasuk banyak yang merasakan karyawan selalu didukung dalam memberikan ide, saran dan masukan untuk kualitas perusahaan kedepannya.

Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Menciptakan Rasa

Aman (X1.4)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | |
|---------------------|---|--------------|
| | Saya selalu memberikan kenyamanan bagi setiap unit lainnya, sehingga dapat mempererat hubungan silaturahmi. | |
| | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - |
| Tidak Setuju | 5 | 5,0 |
| Netral | 20 | 20,0 |
| Setuju | 60 | 60,0 |
| Sangat Setuju | 15 | 15,0 |
| Total | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,8500 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Menciptakan rasa aman pada Tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan oleh

1 (satu) item pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya selalu memberikan kenyamanan bagi setiap unit lainnya, sehingga dapat mempererat hubungan silaturahmi”, 15 responden (15,0%) yang menyatakan sangat setuju, 60 responden (60,0%) yang menyatakan setuju, 20 orang

(20,0%) yang menyatakan netral dan 5 responden (5,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8500. Jawaban ini menunjukkan bahwa ternyata banyak karyawan yang dapat memberikan kenyamanan bagi setiap unit lainnya sehingga dapat mempererat hubungan silaturahmi.

Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Sumber Inspirasi (X1.5)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | |
|---------------------|---|--------------|
| | Seluruh karyawan diberikan kebebasan berpendapat, menyalurkan ide-ide dan motivasi yang membangun kerja sama yang baik. | |
| | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - |
| Tidak Setuju | 1 | 1,0 |
| Netral | 31 | 31,0 |
| Setuju | 58 | 58,0 |
| Sangat Setuju | 10 | 10,0 |
| Total | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,7700 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Sumber Inspirasi pada Tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan oleh 1 (satu) item pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Seluruh karyawan diberikan kebebasan berpendapat, menyalurkan ide-ide dan motivasi yang membangun kerja sama yang baik”, 10 responden (10,0%) yang menyatakan sangat setuju, 58 responden (58,0%) yang menyatakan setuju, 31 responden (31,0%) yang menyatakan netral dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7700. Jawaban ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang diberikan kebebasan berpendapat, menyalurkan ide-ide dan motivasi yang membangun kerja sama yang baik.

**Tabel 4.10 Penilaian Reponden Terhadap Indikator Bersikap
Menghargai (X1.6)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | |
|---------------------|--|--------------|
| | Saya selalu menerima masukan, kritikan, pendapat dari unit lain tanpa menyalahkan karyawan lain. | |
| | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | 2 | 2,0 |
| Netral | 17 | 17,0 |
| Setuju | 56 | 56,0 |
| Sangat Setuju | 24 | 24,0 |
| Total | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 4,0000 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Bersikap menghargai pada Tabel 4.10 di atas, dapat dijelaskan oleh 1 (satu) item sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya selalu menerima masukan, kritikan, pendapat dari unit lain tanpa menyalahkan karyawan lain”, 24 responden (24,0%) yang menyatakan sangat setuju, 56 responden (56,0%) yang menyatakan setuju, 17 responden (17,0%) yang menyatakan netral, 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 4,0000. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan banyak yang menerima masukan, kritikan, pendapat dari unit lain tanpa menyalahkan karyawan lain.

b. Karakteristik Individu

Variabel Karakteristik Individu (X2) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator Letak kendali (*Locus of Control*) (X2.1), Kesiediaan untuk menerima pengaruh (*Authoritarianism*) (X2.2) dan Kemampuan (*Abilities*) (X2.3). Gambaran lengkap tanggapan responden tentang indikator dapat dilihat pada Tabel 4.11 s/d 4.13.

Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Letak Kendali (*Locus of Control*) (X2.1)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | | | |
|---------------------|---|--------------|--|--------------|---|--------------|
| | Saya mampu mengendalikan dan mengontrol emosi dalam bekerja | | Saya mampu menyelesaikan suatu masalah dengan penuh keyakinan dalam memutuskan suatu perkara | | Saya mampu membuat sesama rekan kerja nyaman, aman, tertib pada saat rapat. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 4 | 4,0 | 2 | 2,0 | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | 1 | 1,0 | 2 | 2,0 | 5 | 5,0 |
| Netral | 27 | 27,0 | 36 | 36,0 | 27 | 27,0 |
| Setuju | 52 | 52,0 | 51 | 51,0 | 52 | 52,0 |
| Sangat Setuju | 16 | 16,0 | 9 | 9,0 | 15 | 15,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,7500 | | 3,6300 | | 3,7500 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Letak Kendali (*Locus of Control*) pada Tabel 4.11 di atas di jelaskan oleh 3 (tiga) pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya mampu mengendalikan dan mengontrol emosi dalam bekerja”, 16 responden (16,0%) yang menyatakan sangat setuju, 52 responden (52,0%) yang menyatakan setuju, 27 responden (27,0%) yang menyatakan netral, 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 4 responden (4,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7500. Jawaban ini menunjukkan bahwa sekitar 60% yang mampu mengendalikan dan mengontrol emosi dalam bekerja.
- 2) Untuk item “Saya mampu menyelesaikan suatu masalah dengan penuh keyakinan dalam memutuskan suatu perkara”, 9 responden (9,0%) yang menyatakan sangat setuju, 51 responden (51,0%) yang menyatakan setuju, 36 responden (36,0%) yang menyatakan netral, 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan sangat

tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,6300. Jawaban ini menunjukkan bahwa banyak karyawan mampu menyelesaikan suatu masalah dengan penuh keyakinan dalam memutuskan perkara.

- 3) Untuk item “Saya mampu membuat sesama rekan kerja nyaman, aman dan tertib pada saat rapat”, 15 responden (15,0%) yang menyatakan sangat setuju, 52 responden (52,0%) yang menyatakan setuju, 27 responden (27,0%) yang menyatakan netral, 5 responden (5,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7500. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu membuat sesama rekan kerja nyaman, aman dan tertib pada saat rapat.

Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kesiediaan untuk menerima pengaruh (*Authoritarianism*) (X2.2)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | | | |
|---------------------|---|--------------|---|--------------|--|--------------|
| | Saya mampu menerima pengaruh yang datangnya dari luar dan menyesuaikannya | | Saya selalu respek terhadap hal-hal yang membangkitkan semangat kerja karyawan lainnya. | | Saya mamppu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 4 | 4,0 | 3 | 3,0 | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | 2 | 2,0 | 1 | 1,0 | 3 | 3,0 |
| Netral | 22 | 22,0 | 28 | 28,0 | 29 | 29,0 |
| Setuju | 58 | 58,0 | 57 | 57,0 | 51 | 51,0 |
| Sangat Setuju | 14 | 14,0 | 11 | 11,0 | 16 | 16,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,7600 | | 3,7200 | | 3,7800 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Kesiediaan untuk menerima pengaruh (*Authoritarianism*) pada

Tabel 4.12 di atas dijelaskan oleh 3 (tiga) pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya mampu menerima pengaruh yang datangny dari luar dan menyesuaikan”, sebanyak 14 responden (14,0%) yang menyatakan sangat setuju, 58 responden (58,0%) yang menyatakan setuju, 22 responden (22,0%) yang menyatakan netral, 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 4 responden (4,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7600. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menerima pengaruh yang datangny dari luar dan menyesuaikan.
- 2) Untuk item “Saya respek terhadap hal-hal yang membangkitkan semangat kerja karyawan lainnya dengan suka cita”, sebanyak 11 responden (11,0%) yang menyatakan sangat setuju, 57 responden (57,0%) yang menyatakan setuju, 28 responden (28,0%) yang menyatakan netral, 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7200. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan selalu respek terhadap hal-hal yang membangkitkan semangat kerja karyawan lainnya.
- 3) Untuk item “Saya mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita”, sebanyak 16 responden (16,0%) yang menyatakan sangat setuju, 51 responden (51,0%) yang menyatakan setuju, 29 responden (29,0%) yang menyatakan netral, 3 responden (3,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7800. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita.

**Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan
(Abilities) (X2.3)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | | | | | |
|---------------------|--|--------------|---|--------------|--|--------------|--|--------------|
| | Saya memiliki kemampuan atau <i>Skill</i> yang bagus untuk kemajuan perusahaan | | Saya mampu menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan tepat waktu | | Saya mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita | | Saya mampu bersosialisasi dengan baik kepada unit-unit lain sehingga memberikan rasa aman. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1,0 | 4 | 4,0 | 3 | 3,0 | 2 | 2,0 |
| Tidak Setuju | 4 | 4,0 | 5 | 5,0 | 1 | 1,0 | 5 | 5,0 |
| Netral | 20 | 20,0 | 26 | 26,0 | 36 | 36,0 | 29 | 29,0 |
| Setuju | 60 | 60,0 | 47 | 47,0 | 49 | 49,0 | 55 | 55,0 |
| Sangat Setuju | 15 | 15,0 | 18 | 18,0 | 11 | 11,0 | 9 | 9,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,8400 | | 3,7000 | | 3,6400 | | 3,6400 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Kemampuan (*Abilities*) pada Tabel 4.13 di atas dijelaskan oleh 4 (empat) item pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya memiliki kemampuan atau *Skill* yang bagus untuk kemajuan perusahaan”, sebanyak 15 responden (15,0%) yang menyatakan sangat setuju, 60 responden (60,0%) yang menyatakan setuju, 20 responden (20,0%) yang menyatakan netral, 4 responden (4,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8400. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan atau *skill* yang bagus untuk kemajuan perusahaan.
- 2) Untuk item “Saya mampu menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan tepat waktu”, sebanyak 18 responden (18,0%) yang menyatakan sangat setuju, 47 responden (47,0%) yang menyatakan setuju, 26 responden (26,0%) yang menyatakan netral, 5 responden (5,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 4 responden (4,0%) yang menyatakan sangat

tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,700. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan tepat waktu.

- 3) Untuk item “Saya mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita”, sebanyak 11 responden (11,0%) yang menyatakan sangat setuju, 49 responden (49,0%) yang menyatakan setuju, 36 responden (36,0%) yang menyatakan netral, 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,6400. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita.
- 4) Untuk item “Saya mampu bersosialisasi dengan baik kepada unit-unit lain sehingga memberikan rasa aman”, sebanyak 9 responden (9,0%) yang menyatakan sangat setuju, 55 responden (55,0%) yang menyatakan setuju, 29 responden (29,0%) yang menyatakan netral, 5 responden (5,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,6400. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu bersosialisasi dengan baik kepada unit-unit lain sehingga memberikan rasa aman.

c. Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi (X3) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari Kekuatan (*Diligency*) (X3.1), Ketulusan (*Sincerity*) (X3.2), Kesabaran (*Patiency*) (X3.3) dan Kewirausahaan (*Enterprenuership*) (X3.4). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.14 s/d 4.17.

**Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kekuatan
(Diligency) (X3.1)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|--|--------------|
| | Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh | | Saya mampu menguasai dan memahami tupoksi yang diberikan dengan baik | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | - | - | 4 | 4,0 |
| Netral | 19 | 19,0 | 25 | 25,0 |
| Setuju | 61 | 61,0 | 58 | 58,0 |
| Sangat Setuju | 20 | 20,0 | 12 | 12,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 4,0100 | | 3,8800 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Kekuatan (*Diligency*) pada Tabel 4.14 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh”, sebanyak 20 responden (20,0%) yang menyatakan sangat setuju, 61 responden (61,0%) yang menyatakan setuju, dan 19 responden (19,0%) yang menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 4,0100. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh.
- 2) Untuk item “Saya mampu menguasai dan memahami tupoksi yang diberikan dengan baik”, sebanyak 18 responden (18,0%) yang menyatakan sangat setuju, 54 responden (54,0%) yang menyatakan setuju, 27 responden (27,0%) yang menyatakan netral dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8800. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menguasai dan memahami tupoksi yang diberikan dengan baik.

**Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketulusan
(Sincerity) (X3.2)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|--|--------------|
| | Saya mampu bekerja dengan hati yang lapang serta tulus (rendah hati) | | Saya mampu dan siap ditempatkan di divisi manapun dengan suka rela (patuh pada pemimpin) | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1,0 | 3 | 3,0 |
| Tidak Setuju | 4 | 4,0 | 4 | 4,0 |
| Netral | 25 | 25,0 | 23 | 23,0 |
| Setuju | 58 | 58,0 | 51 | 51,0 |
| Sangat Setuju | 12 | 12,0 | 19 | 19,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,7600 | | 3,7900 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Ketulusan (*Sincerity*) pada Tabel 4.15 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya mampu bekerja dengan hati yang lapang serta tulus (rendah hati)”, sebanyak 12 responden (120%) yang menyatakan sangat setuju, 58 responden (58,0%) yang menyatakan setuju, 25 responden (25,0%) yang menyatakan netral, 4 responden (4,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7900. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja dengan hati yang lapang serta tulus (rendah hati).
- 2) Untuk item “Saya mampu dan siap ditempatkan di divisi manapun dengan suka rela (patuh pada pemimpin)”, sebanyak 19 responden (19,0%) yang menyatakan sangat setuju, 51 responden (51,0%) yang menyatakan setuju, 23 responden (23,0%) yang menyatakan netral, 4 responden (4,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7900. Jawaban ini menunjukkan bahwa

karyawan mampu dan siap ditempatkan di divisi manapun dengan suka rela (patuh pada pemimpin).

**Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kesabaran
(*Paiency*) (X3.3)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | | | |
|---------------------|--|--------------|---|--------------|---|--------------|
| | Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tekun | | Saya mampu memenuhi kebutuhan unit lain sekalipun yang diinginkan sedang tidak ada, tetapi tetap diusahakan | | Saya selalu menerima dengan lapang hati ketika unit lain mengatakan kurang puas dengan fasilitas yang diberikan | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 3 | 3,0 | 3 | 3,0 | 2 | 2,0 |
| Tidak Setuju | 2 | 2,0 | 2 | 2,0 | - | - |
| Netral | 30 | 30,0 | 17 | 17,0 | 26 | 26,0 |
| Setuju | 39 | 39,0 | 60 | 60,0 | 56 | 56,0 |
| Sangat Setuju | 26 | 26,0 | 18 | 18,0 | 16 | 16,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,8300 | | 3,8800 | | 3,8400 | |

Sumber: Data primer diolah, 2019

Indikator Kesabaran (*Patience*) pada Tabel 4.16 di atas dijelaskan oleh 3 (tiga) pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tekun”, sebanyak 26 responden (26,0%) yang menyatakan sangat setuju, 29 responden (29,0%) yang menyatakan setuju, 30 responden (30,0%) yang menyatakan netral, 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8300. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tekun.
- 2) Untuk item “Saya mampu memenuhi kebutuhan unit lain sekalipun yang diinginkan sedang tidak ada, tetapi tetap diusahakan”, sebanyak 18

responden (18,0%) yang menyatakan sangat setuju, 60 responden (60,0%) yang menyatakan setuju, 17 responden (17,0%) yang menyatakan netral, 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 3 responden (3,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8800. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memenuhi kebutuhan unit lain sekalipun yang diinginkan sedang tidak ada, tetapi tetap diusahakan.

- 3) Untuk item “Saya selalu menerima dengan lapang hati ketika unit lain mengatakan kurang puas dengan fasilitas yang diberikan”, sebanyak 16 responden (16,0%) yang menyatakan sangat setuju, 56 responden (56,0%) yang menyatakan setuju, 26 responden (26,0%) yang menyatakan netral dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8400. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan selalu menerima dengan lapang hati ketika unit lain mengatakan kurang puas dengan fasilitas yang diberikan.

Tabel 4.17 Penilaian Responden Terhadap Kewirausahaan

(Enterprenuership) (X3.4)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|--|--------------|
| | Saya berusaha mempermudah dan memperlancar kebutuhan-kebutuhan unit lain | | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan selalu tepat <i>deadline</i> . | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 4 | 4,0 | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | - | - | 1 | 1,0 |
| Netral | 33 | 33,0 | 23 | 23,0 |
| Setuju | 52 | 52,0 | 57 | 57,0 |
| Sangat Setuju | 11 | 11,0 | 18 | 18,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,6600 | | 3,9000 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Kewirausahaan (*Enterpreunership*) pada Tabel 4.17 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Saya berusaha mempermudah dan memperlancar kebutuhan-kebutuhan unit lain”, sebanyak 11 responden (11,0%) yang menyatakan sangat setuju, 52 responden (52,0%) yang menyatakan setuju, 33 responden (33,0%) yang menyatakan netral dan 4 responden (4,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,6600. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan berusaha mempermudah dan memperlancar kebutuhan-kebutuhan unit lain.
- 2) Untuk item “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan selalu tepat *deadline*”, sebanyak 18 responden (18,0%) yang menyatakan sangat setuju, 57 responden (57,0%) yang menyatakan setuju, 23 responden (23,0%) yang menyatakan netral, 1 responden (1,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,9000. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan selalu tepat *deadline*.

d. Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan (Y) dibentuk dengan 5 (lima) indikator yang terdiri dari Kualitas kerja (Y.1), Ketepatan waktu (Y.2), Inisiatif (Y.3), Kemampuan (Y.4) dan Komunikasi (Y.5). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.18 s/d 4.22.

Tabe; 4.18 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja (Y.1)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|---|--------------|--|--------------|
| | Karyawan yang berada di bawah BOK harus memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten | | Hasil kerja karyawan BOK harus memiliki tingkat daya guna dan hasilnya sesuai dengan tujuan perusahaan | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | - | - | - | - |
| Netral | 28 | 28,0 | 34 | 34,0 |
| Setuju | 55 | 55,0 | 53 | 53,0 |
| Sangat Setuju | 12 | 12,0 | 12 | 12,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,8900 | | 3,7500 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Kualitas kerja pada Tabel 4.18 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Karyawan yang berada di bawah BOK harus memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten”, sebanyak 12 responden (12,0%) yang menyatakan sangat setuju, 55 responden (55,0%) yang menyatakan setuju, dan 28 responden (28,0%) yang menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,8900. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan yang berada di bawah BOK memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten.
- 2) Untuk item “Hasil kerja karyawan BOK harus memiliki tingkat daya guna dan hasilnya sesuai dengan tujuan perusahaan”, sebanyak 12 responden (12,0%) yang menyatakan sangat setuju, 53 responden (53,0%) yang menyatakan setuju, 34 responden (34,0%) yang menyatakan netral, dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7500. Jawaban ini menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan BOK sudah memiliki daya guna dan hasilnya sesuai dengan tujuan perusahaan.

**Tabel 4.19 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan waktu
(Y.2)**

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|---|--------------|---|--------------|
| | Karyawan yang di bawah BOK mampu menggunakan waktu dengan efisien dan melaksanakan semua tugas yang diberikan | | Karyawan BOK dapat menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang telah ditetapkan. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | 1 | 1,0 |
| Tidak Setuju | - | - | 2 | 2,0 |
| Netral | 28 | 28,0 | 15 | 15,0 |
| Setuju | 60 | 60,0 | 57 | 57,0 |
| Sangat Setuju | 12 | 12,0 | 25 | 25,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,8400 | | 4,0300 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Ketepatan waktu pada Tabel 4.19 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Karyawan yang di bawah BOK mampu menggunakan waktu dengan efisien dan melaksanakan semua tugas yang diberikan”, sebanyak 12 responden (12,0%) yang menyatakan sangat setuju, 60 responden (60,0%) yang menyatakan setuju dan 28 responden (28,0%) yang menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,8400. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan yang di bawah BOK mampu menggunakan waktu dengan efisien dan melaksanakan semua tugas yang diberikan.
- 2) Untuk item “Karyawan BOK dapat menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang telah ditetapkan”, sebanyak 25 responden (25,0%) yang menyatakan sangat setuju, 57 responden (57,0%) yang menyatakan setuju, 15 responden (15,0%) yang menyatakan netral, 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat

tidak setuju, dengan nilai rata-rata 4,0300. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan BOK dapat menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang telah ditetapkan.

Tabel 4.20 Penilaian Responden Terhadap Indikator Inisiatif (Y.3)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|---|--------------|
| | Karyawan yang ada di BOK mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan | | Karyawan BOK selalu memberikan bantuan dan dukungan kepada karyawan lainnya agar lebih kompetitif dalam bekerja | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 1,0 | - | - |
| Tidak Setuju | - | - | - | - |
| Netral | 23 | 23,0 | 32 | 32,0 |
| Setuju | 56 | 56,0 | 43 | 43,0 |
| Sangat Setuju | 20 | 20,0 | 25 | 25,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,9400 | | 3,9300 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Inisiatif pada Tabel 4.20 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Karyawan yang ada di BOK mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan”, sebanyak 20 responden (20,0%) yang menyatakan sangat setuju, 56 responden (56,0%) yang menyatakan setuju, 23 responden (23,0%) yang menyatakan netral dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,9400. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan yang ada di bawah BOK mampu menyelesaikan ide, tindakan dan solusi yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaaa.
- 2) Untuk item “Karyawan BOK selalu memberikan bantuan dan dukungan kepada karyawan lainnya agar lebih kompetitif dalam bekerja”, sebanyak

25 responden (25,0%) yang menyatakan sangat setuju, 43 responden (43,0%) yang menyatakan setuju dan 32 responden (32,0%) yang menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3,9300. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan BOK selalu memberikan bantuan dan dukungan kepada karyawan lainnya agar lebih kompetitif dalam bekerja.

Tabel 4.21 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemampuan (Y.4)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|--|--------------|
| | Karyawan BOK mampu memahami <i>jobdesc</i> masing-masing sehingga teliti dalam bekerja | | Karyawan BOK mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam mengembangkan solusi dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses tugas dan tanggung jawab | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | - | - |
| Tidak Setuju | 1 | 1,0 | 2 | 2,0 |
| Netral | 19 | 19,0 | 28 | 28,0 |
| Setuju | 61 | 61,0 | 53 | 53,0 |
| Sangat Setuju | 19 | 19,0 | 17 | 17,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,9800 | | 3,8500 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Kemampuan pada Tabel 4.21 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) pertanyaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item “Karyawan BOK mampu memahami *jobdesc* masing-masing sehingga teliti dalam bekerja”, sebanyak 19 responden (19,0%) yang menyatakan sangat setuju, 61 responden (61,0%) yang menyatakan setuju, 19 responden (19,0%) yang menyatakan netral dan 1 responden (1,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,9800. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan BOK mampu memahami *jobdesc* masing-masing sehingga teliti dalam bekerja.

2) Untuk item “Karyawan BOK mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam mengembangkan solusi dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses tugas dan tanggung jawab”, sebanyak 17 responden (17,0%) yang menyatakan sangat setuju, 53 responden (53,0%) yang menyatakan setuju, 28 responden (28,0%) yang menyatakan netral dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,8500. Jawaban ini menunjukkan bahwa karyawan BOK mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dalam mengembangkan solusi dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses tugas dan tanggung jawab.

Tabel 4.22 Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi (Y.5)

| Jawaban Responden | Item Pertanyaan | | | |
|---------------------|--|--------------|---|--------------|
| | Seluruh karyawan BOK mampu memelihara hubungan kerja sama yang baik antara pemimpin dan karyawan lainnya | | Seluruh karyawan BOK mampu memberikan informasi, ide dan masukan demi kemajuan organisasi kedepannya. | |
| | Frekuensi | % | Frekuensi | % |
| Sangat Tidak Setuju | - | - | - | - |
| Tidak Setuju | 2 | 2,0 | 2 | 2,0 |
| Netral | 35 | 35,0 | 28 | 28,0 |
| Setuju | 51 | 51,0 | 59 | 59,0 |
| Sangat Setuju | 12 | 12,0 | 11 | 11,0 |
| Total | 100 | 100,0 | 100 | 100,0 |
| <i>Mean</i> | 3,7300 | | 3,7900 | |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Indikator Komunikasi pada Tabel 4.22 di atas dijelaskan oleh 2 (dua) item pertanyaan yaitu sebagai berikut:

1) Untuk item “Seluruh karyawan BOK mampu memelihara hubungan kerja sama yang baik antara pemimpin dan karyawan lainnya”, sebanyak 12

responden (12,0%) yang menyatakan sangat setuju, 51 responden (51,0%) yang menyatakan setuju, 35 responden (35,0%) yang menyatakan setuju, 35 responden (35,0%) yang menyatakan netral dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7300. Jawaban ini menunjukkan bahwa seluruh BOK mampu memelihara hubungan kerja sama yang baik antara pemimpin dan karyawan lainnya.

- 2) Untuk item “seluruh karyawan BOK mampu memberikan informasi, ide dan masukan demi kemajuan organisasi kedepannya”, sebanyak 11 responden (11,0%) yang menyatakan sangat setuju, 59 responden (59,0%) yang menyatakan setuju, 28 responden (28,0%) yang menyatakan netral dan 2 responden (2,0%) yang menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3,7900. Jawaban ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan BOK mampu memberikan informasi, ide dan masukan demi kemajuan organisasi kedepannya.

6. Uji Kualitas Data

Setelah data berhasil dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, maka data tersebut terlebih dahulu dilakukan uji kualitas data, untuk mengetahui tingkat kevalidan dan keandalan kuesioner yang digunakan. Dengan begitu, pengujian ini akan diketahui kualitas data yang didapatkan apakah layak digunakan untuk uji asumsi klasik berdasarkan tingkat kevalidan dan keandalannya, atau tidak layak.

a. Uji Validitas

Thap awal dalam proses pengujian kualitas data adalah uji validitas. Uji ini digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Valid mempunyai arti bahwa instrumen/kuesioner yang digunakan dapat mengukur

apa yang hendak diukur. Jadi, validitas dalam penelitian ini adalah ingin mengukur apakah pertanyaan yang ada dalam kuesioner yang sudah peneliti buat sudah dapat mengukur apa yang ingin diteliti oleh peneliti.

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir pertanyaan pada kuesioner yang kepada responden, maka diperlukan uji validitas untuk setiap pertanyaan tersebut.

Metode yang digunakan adalah dengan membandingkan antara nilai korelasi atau r_{hitung} dari variabel penelitian dengan nilai r_{tabel} , dimana:

- 1) Bila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah.
- 2) Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau tidak sah.

Tetapi, banyak peneliti yang lebih membandingkan nilai korelasi atau r_{hitung} dengan r_{kritis} , jika r_{kritis} lebih besar dari r_{tabel} . Hal ini bertujuan agar setiap butir pertanyaan benar-benar terjamin kevalidannya. Nilai dari r_{kritis} adalah sebesar 0,30. Oleh karena itu, jika r_{tabel} lebih kecil dari 0,3, maka r_{hitung} yang akan digunakan untuk membandingkan dengan r_{kritis} . Aturan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Bila $r_{tabel} < r_{kritis}$ dan $r_{hitung} > r_{kritis}$, maka butir pertanyaan tersebut valid atau sah.
- 2) Bila $r_{tabel} < r_{kritis}$ dan $r_{hitung} < r_{kritis}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid atau tidak sah.

r_{tabel} dapat dicari menggunakan tabel r, di mana dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 buah sampel, maka nilai r_{tabel} dapat diperoleh melalui tabel r *product moment pearson* dengan df (*degree of freedom*).

Rumus untuk mencari nilai df adalah:

$$df = n - k$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel

Penelitian ini memiliki sampel sebanyak 100 buah, sehingga $n = 100$.

Penelitian ini menggunakan empat buah variabel bebas (1 terikat, dan 3 bebas) sehingga $k = 4$. Oleh karena itu:

$df = n - k$

$df = 100 - 4 = 96$

Dengan nilai df sebesar 96, maka akan didapatkan nilai r_{tabel} dengan melihat tabel r sebesar 0,1986. Mengingat $0,1986 < 0,3$ atau $r_{tabel} < r_{kritis}$. Maka r_{hitung} akan dibandingkan dengan r_{kritis} . r_{hitung} dari hasil pengujian SPSS dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Correlation* pada tabel hasil pengujian SPSS di atas. Hasil perbandingan r_{hitung} akan dibandingkan dengan r_{kritis} untuk menentukan kevalidan atau kelayakan pada setiap butir pertanyaan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.23 Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pernyataan Variabel Kepemimpinan (X1)

| Pertanyaan Butir ke - | Simbol | r_{hitung} | r_{kritis} | Keterangan |
|-----------------------|--------|--------------|--------------|------------|
| 1 | X1.1.1 | 0.884 | 0,3 | Valid |
| 2 | X1.1.2 | 0.638 | 0,3 | Valid |
| 3 | X1.1.3 | 0.440 | 0,3 | Valid |
| 4 | X1.2.1 | 0.721 | 0,3 | Valid |
| 5 | X1.2.2 | 0.530 | 0,3 | Valid |
| 6 | X1.3.1 | 0.557 | 0,3 | Valid |
| 7 | X1.3.2 | 0.725 | 0,3 | Valid |
| 8 | X1.4.1 | 0.449 | 0,3 | Valid |

| Pertanyaan Butir ke - | Simbol | r_{hitung} | r_{kritis} | Keterangan |
|-----------------------|--------|--------------|--------------|------------|
| 9 | X1.5.1 | 0.634 | 0,3 | Valid |
| 10 | X1.6.1 | 0.461 | 0,3 | Valid |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Dari Tabel 4.23 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui bahwa jumlah pertanyaan pada variabel kepemimpinan sebanyak 10 pernyataan. Suatu pertanyaan dikatakan valid apabila $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3. Diketahui seluruh pernyataan kepemimpinan dengan nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

Tabel 4.24 Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pernyataan Variabel Karakteristik Individu (X2)

| Pertanyaan Butir ke - | Simbol | r_{hitung} | r_{kritis} | Keterangan |
|-----------------------|--------|--------------|--------------|------------|
| 1 | X2.1.1 | 0.533 | 0,3 | Valid |
| 2 | X2.1.2 | 0.623 | 0,3 | Valid |
| 3 | X2.1.3 | 0.733 | 0,3 | Valid |
| 4 | X2.2.1 | 0.459 | 0,3 | Valid |
| 5 | X2.2.2 | 0.562 | 0,3 | Valid |
| 6 | X2.2.3 | 0.660 | 0,3 | Valid |
| 7 | X2.3.1 | 0.544 | 0,3 | Valid |
| 8 | X2.3.2 | 0.537 | 0,3 | Valid |
| 9 | X2.3.3 | 0.602 | 0,3 | Valid |
| 10 | X2.3.4 | 0.516 | 0,3 | Valid |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Dari Tabel 4.24 di atas, hasil *output* SPSS diketahui bahwa nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pertanyaan kuesioner pada variabel karakteristik individu sebanyak 10 pernyataan. Suatu pernyataan karakteristik individu

dikatakan valid apabila nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3. Dikatehu bahwa seluruh pernyataan karakteristik individu dengan nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3, yang berarti telah memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.25 Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pernyataan Variabel
Budaya Organisasi (X3)**

| Pertanyaan Butir ke - | Simbol | r_{hitung} | r_{kritis} | Keterangan |
|-----------------------|--------|--------------|--------------|------------|
| 1 | X3.1.1 | 0.850 | 0,3 | Valid |
| 2 | X3.1.2 | 0.790 | 0,3 | Valid |
| 3 | X3.2.1 | 0.746 | 0,3 | Valid |
| 4 | X3.2.2 | 0.369 | 0,3 | Valid |
| 5 | X3.3.1 | 0.646 | 0,3 | Valid |
| 6 | X3.3.2 | 0.476 | 0,3 | Valid |
| 7 | X3.3.3 | 0.636 | 0,3 | Valid |
| 8 | X3.4.1 | 0.667 | 0,3 | Valid |
| 9 | X3.4.2 | 0.571 | 0,3 | Valid |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Dari Tabel 4.25 di atas hasil *output* SPSS diketahui bahwa nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui bahwa jumlah pernyataan kuesioner pada variabel budaya organisasi sebanyak 9 pernyataan. Suatu pernyataan dikatakan valid apabila nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3. Diketahui seluruh pernyataan budaya organisasi dengan nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3, yang berarti memenuhi syarat validitas.

**Tabel 4.26 Uji Validitas terhadap Butir-Butir Pernyataan Variabel
Kinerja Karyawan (Y)**

| Pertanyaan Butir ke - | Simbol | r_{hitung} | r_{kritis} | Keterangan |
|-----------------------|--------|--------------|--------------|------------|
| 1 | Y.1.1 | 0.921 | 0,3 | Valid |
| 2 | Y.1.2 | 0.785 | 0,3 | Valid |
| 3 | Y.2.1 | 0.893 | 0,3 | Valid |
| 4 | Y.2.2 | 0.597 | 0,3 | Valid |

| Pertanyaan Butir ke - | Simbol | r_{hitung} | r_{kritis} | Keterangan |
|-----------------------|--------|--------------|--------------|------------|
| 5 | Y.3.1 | 0.611 | 0,3 | Valid |
| 6 | Y.3.2 | 0.841 | 0,3 | Valid |
| 7 | Y.4.1 | 0.845 | 0,3 | Valid |
| 8 | Y.4.2 | 0.838 | 0,3 | Valid |
| 9 | Y.5.1 | 0.768 | 0,3 | Valid |
| 10 | Y.5.2 | 0.744 | 0,3 | Valid |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Dari Tabel 4.26 di atas hasil *output* SPSS diketahui bahwa bilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Diketahui jumlah pernyataan dkuesioner pada variabel kinerja karyawan sebanyak 10 pernyataan. Suatu pernyataan dikatakan valid apabila nilai nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3. Diketahui seluruh pernyataan kinerja karyawan denagn nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ 0,3, yang berarti telah memnuhi syarat validitas.

b. Uji Reliabilitas

Tahap yang kedua dalam uji kualitas data adalah uji reliabilitas. Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan telah bersifat reliabel atau andal dalam mengukur apa yang hendak diukur. Reliabilitas atau keandalan adalah ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam bentuk kuesioner.

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan, atau dilakukan secara individual dari setiap butir pertanyaan. Jika nilai *Cronbach's alpha* $> 0,70$ maka dikatakan butir pertanyaan tersebut telah reliabel atau andal. Reliabilitas hasil pengolahan data menggunakan SPSS dan setiap butir pertanyaan pada kuesioner yang telah diberikan kepada

responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada kolom *Cronbach's Alpha if Item Deleted* > 0,70 maka dapat dikatakan butir pertanyaan telah memenuhi syarat untuk dapat dikatakan reliabel atau andal.

Reliabilitas dari seluruh butir pertanyaan pada kuesioner secara bersama-sama dapat ditunjukkan pada kolom *Cronbach's alpha* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.27 Uji Reliabilitas

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .966 | 39 |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

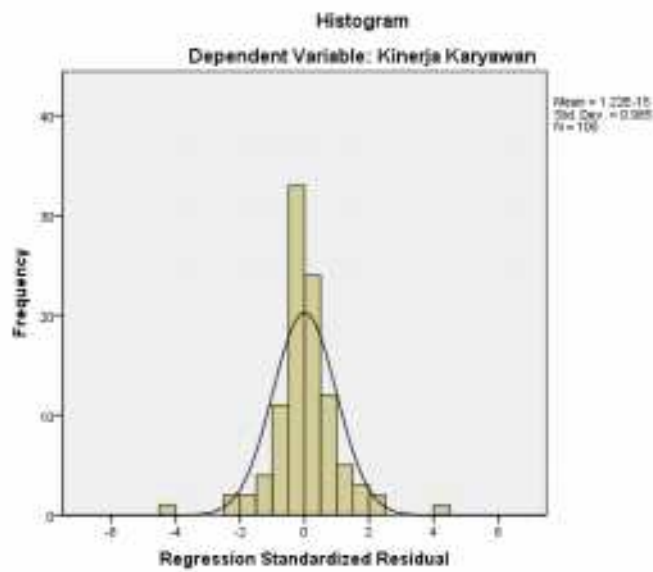
Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,966 dimana nilai ini lebih besar dari 0,70, sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden melalui kuesioner yang terdiri dari 39 butir pertanyaan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik.

7. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji ini dilakukan dengan analisis grafik yaitu pada *Normal P-P Plot of Regression, Standarized Residual*. Apakah data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi

normalitas. Adapun uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

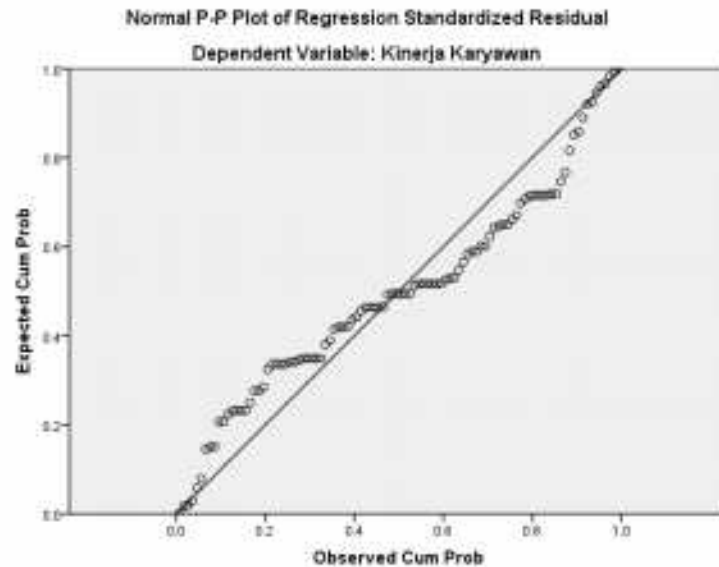


Gambar 4.2 Kurva Histogram Normalitas

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Dari hasil output SPSS Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa gambar pada histogram memiliki grafik yang cembung ditengah atau memiliki pola seperti lonceng atau data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi klasik uji normalitas data berdasarkan grafik histogram.

Normalitas data juga dapat dilihat dari hasil grafik berikut:



Gambar 4.3 Grafik Normal P-P Plot of *Regression Standarized Residual*

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan gambar 4.3 di atas dapat dilihat titik-titik data yang berjumlah 100 buah titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Tidak hanya mengikuti garis diagonal tetapi titik-titik menggambarkan data-data hasil jawaban responden telah berdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas berdasarkan grafik P-P Plot. Selain menggunakan histogram dan P-P Plot, dapat digunakan dengan melakukan pendekatan statistik menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai sig atau signifikan atau probabilitas $<0,05$, maka distribusi data adalah tidak normal.
- 2) Jika nilai sig atau signifikan atau probabilitas $>0,05$, maka distribusi data normal.

Tabel 4.28 Normalitas Data Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | Unstandardized Residual |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 100 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.92698182 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .138 |
| | Positive | .138 |
| | Negative | -.124 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.383 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .094 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Berdasarkan hasil Tabel 4.28 di atas menunjukkan bahwa model regresinya tidak memenuhi asumsi normalitas yakni nilai residual *Asymp.Sig (2-tailed)* lebih kecil dari 0,05. Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* SPSS pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,094. Nilai signifikan ini dapat dilihat pada nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* pada hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*. Nilai signifika ini lebih besar dari 0,05, sehingga berdasarkan uji *Kolmogorov-Smirnov*, data yang digunakan telah terdistribusi secara normal karena nilai signifikan dari residual telah lebih besar dari 0,05. Maka dapat dinyatakan data dalam penelitian ini secara statistik berdistribusi normal dan telah memenuhi persyaratan untuk digunakan pengujian asumsi klasik.

b. Uji Multikolinieritas

Model regresi pada uji ini tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa kuat korelasi antar variabel independen, gejalanya dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kedua nilai ini akan

menjelaskan setiap variabel independen mana yang dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai yang dipakai untuk *Tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 0,10. Jika kedua nilai tersebut terpenuhi, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas pada model regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.29 Hasil Uji Multikolinieritas

| Coefficients ^a | | |
|---------------------------|-----------|-------|
| Collinearity Statistics | | |
| Model | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | | |
| Kepemimpinan | .338 | 2.960 |
| Karakteristik Individu | .366 | 2.735 |
| Budaya Organisasi | .269 | 3.714 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

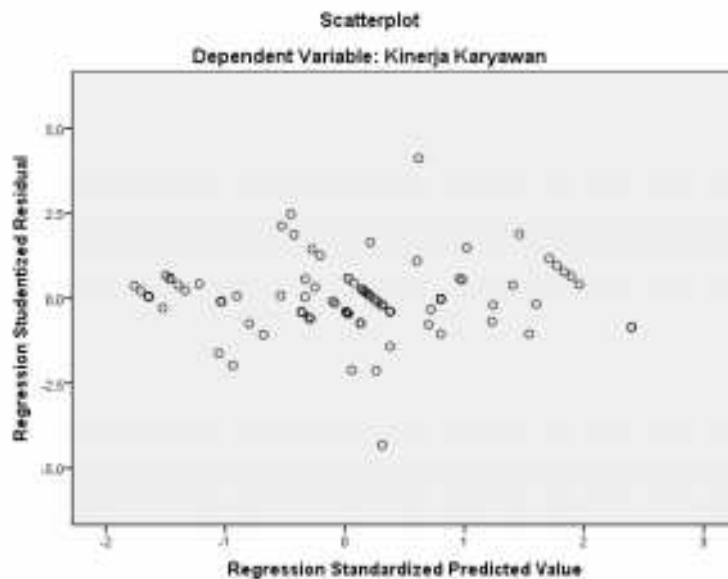
Berdasarkan Tabel 4.29 di atas menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,338 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai *VIF* sebesar 2,960 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X1) terbebas dari masalah Multikolinieritas.

Variabel Karakteristik Individu (X2) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,366 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai *VIF* sebesar 2,735 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Karakteristik Individu (X2) terbebas dari masalah Multikolinieritas.

Variabel Budaya Organisasi (X3) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,269 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,10 dan memiliki nilai *VIF* sebesar 3,714 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X3) terbebas dari masalah Multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas ini tujuannya adalah menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi dianggap tidak terjadi heterokedastisitas apabila titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Gejala heterokedastisitas dapat dideteksi dengan melihat grafik *Scatterplot*. Secara visual dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4.4 Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa titik-titik data yang berjumlah 100 buah titik data menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, serta tersebar naik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

8. Uji Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Uji kesesuaian yang digunakan adalah uji regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Hasil pengujian regresi linier berganda yang dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.30 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| | | Coefficients ^a | | |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| Model | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | -2.603 | 1.576 | |
| | Kepemimpinan | .336 | .069 | .290 |
| | Karakteristik Individu | .180 | .059 | .175 |
| | Budaya Organisasi | .631 | .077 | .544 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Berdasarkan hasil Tabel 4.30 di atas menunjukkan bahwa konstanta dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar -2,603. Nilai regresi menunjukkan bahwa konstanta dari Kepemimpinan (X1) sebesar 0,336, nilai regresi dari Karakteristik Individu (X2) sebesar 0,180 dan nilai regresi dari Budaya Organisasi (X3) sebesar 0,631. Maka berdasarkan hal tersebut, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = -2,603 + 0,336X_1 + 0,180X_2 + 0,631X_3 + e$$

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas di anggap nol atau tidak ada atau tidak dianggap, baik pada variabel Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2) maupun Budaya Organisasi (X3), Maka Kinerja Karyawan (Y) telah memiliki nilai sebesar -2,603. Artinya tanpa Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi dan tingkat Kinerja Karyawan telah ada sebesar -2,603.
- b. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,336 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga peningkatan terhadap Kepemimpinan akan turut meningkatkan Kinerja Karyawan, begitu pula sebaliknya bahwa penurunan Kepemimpinan akan menurunkan Kinerja Karyawan pula.
- c. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Karakteristik Individu (X2) sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkatkan sebesar 0,180 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Karakteristik Individu (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga peningkatan terhadap Karakteristik Individu akan turut meningkatkan Kinerja Karyawan, begitu pula sebaliknya bahwa penurunan terhadap Karakteristik Individu akan menurunkan Kinerja Karyawan pula.
- d. Jika terjadi peningkatan terhadap variabel Budaya Organisasi (X3) sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkatkan sebesar 0,631 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif

terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga peningkatan terhadap Budaya Organisasi akan turut meningkatkan Kinerja Karyawan, begitu pula sebaliknya bahwa penurunan terhadap Budaya Organisasi akan menurunkan Kinerja Karyawan pula.

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda di atas, diketahui bahwa variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) adalah variabel Budaya Organisasi (X3). Hal ini dilihat karena variabel bebas Budaya Organisasi memiliki nilai regresi yang paling besar yaitu 0,631, lalu di ikuti oleh variabel bebas Kepemimpinan (X1) yang memiliki nilai regresi sebesar 0,336, dan terakhir variabel bebas Karakteristik Individu (X2) yang memiliki nilai regresi sebesar 0,180. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan di BOK.

9. Uji Hipotesis

Di dalam pengujian hipotesis ini, data yang diolah dengan alat bantu statistik yaitu *Statistic Product and Service Solution (SPSS)* versi 19,00. Data-data yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan uji t (parsial) dan uji f (simultan).

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel independen Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% atau dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika nilai signifikansi antara $t < 0,05$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$. Maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Jika nilai signifikansi $1 > 0,05$ atau t_{hitung}

$< t_{\text{tabel}}$, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Hasil uji-t dengan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.31 Hasil Uji-t

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|------------------------|--------|------|
| Model | | t | Sig. |
| 1 | (Constant) | -1.652 | .102 |
| | Kepemimpinan | 4.896 | .000 |
| | Karakteristik Individu | 3.066 | .003 |
| | Budaya Organisasi | 8.197 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Berdasarkan hasil uji-t pada Tabel 4.31 di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1) Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji-t menunjukkan bahwa t_{hitung} yang dimiliki untuk variabel Kepemimpinan (X1) sebesar 4,896, dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,660 maka diketahui bahwa nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Hal ini dikarenakan 4,896 lebih besar dari 1,660. Nilai signifikan t dan variabel Kepemimpinan (X1) juga lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000 maka tolak H_0 dan terima H_a . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2) Pengaruh Karakteristik Individu (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji-t menunjukkan bahwa t_{hitung} yang dimiliki untuk variabel Karakteristik Individu (X2) sebesar 3,066, dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,660. Maka diketahui bahwa nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Hal ini dikarenakan 3,066 lebih besar dari 1,660. Nilai signifikan t dari variabel Karakteristik Individu (X2) juga lebih kecil dari 0,05

yaitu sebesar 0,003, maka tolak H_0 terima H_a . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Karakteristik Individu (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil uji-t menunjukkan bahwa t_{hitung} yang dimiliki untuk variabel Budaya Organisasi (X3) sebesar 8,197, dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,660. Maka diketahui bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini dikarenakan 8,197 lebih besar dari 1,660. Nilai signifikan t dari variabel Budaya Organisasi (X3) juga lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,000, maka tolak H_0 terima H_a . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

b. Uji-F (Uji Simultan)

Setelah melakukan pengujian secara parsial (uji-t) maka selanjutnya menentukan pengujian secara serempak/simultan atau disebut uji-F. dalam uji-F ini tujuannya adalah untuk menguji secara serempak pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2) dan Budaya Organisasi(X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian hipotesis penelitian secara serempak dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.32 Hasil Uji-F

Berdasarkan hasil Tabel 4.32 di atas menunjukkan bahwa nilai

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Regression | 2856.097 | 3 | 952.032 | 248.618 | .000 ^a |
| | Residual | 367.613 | 96 | 3.829 | | |
| | Total | 3223.710 | 99 | | | |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

signifikan yang diperoleh sebesar 0,000. Nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05, sehingga terima H_a dan tolak H_o . Dilihat dari nilai F_{hitung} yang dihasilkan adalah sebesar 248,618, nilai ini akan dibandingkan dengan nilai F_{tabel} . Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka diterima H_a dan tolak H_o , oleh sebab itu, maka terlebih dahulu harus dicari nilai dari F_{tabel} dengan melihat daftar tabel F.

Untuk mendapatkan F_{tabel} , maka harus diketahui nilai dari df_1 dan df_2 .

Nilai df_1 didapatkan dengan rumus:

$$df_1 = k - 1$$

Sedangkan nilai df_2 didapatkan rumus:

$$df_2 = n - k$$

Dimana k adalah jumlah variabel, dan n adalah banyak sampel, sehingga

$n = 100$ dan $k = 4$, maka:

$$df_1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$$

$$df_2 = n - k = 100 - 4 = 96$$

Sehingga F_{tabel} yang dihasilkan sebesar 2,70.

Dengan diketahui nilai F_{tabel} yang sebesar 2,70, maka bandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} . Diketahui bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} karena 248,618 lebih besar dari 2,70. Oleh karena itu terima H_a dan tolak H_o . Maka

dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

10. Uji Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Selain itu juga, uji determinasi digunakan untuk melihat keeratan atau kekuatan hubungan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinasi (R^2) semakin mendekati satu, maka pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.

Derajat pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada hasil uji determinasi dibawah ini:

Tabel 4.33 Hasil Uji Determinasi (R^2)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .941 ^a | .886 | .882 | 1.95686 |

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

Hasil uji determinasi pada Tabel 4.33 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Angka *adjusted R Square* yang dihasilkan sebesar 0,882 yang mengindikasikan bahwa 88,2% Kinerja Karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi. Sedangkan sisanya 11,2% responden dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas didiplin, pelatihan, *reward* dan sebagainya.
- b. Nilai R yang dihasilkan sebesar 0,886. Nilai R ini menunjukkan hubungan yang sangat kuat atau sangat erat antara Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dikarenakan nilai R yang dihasilkan berada pada *range* nilai 0,8 – 0,99. Semakin besar nilai R yang dihasilkan maka semakin erat pula hubungan antara variabel terikat. Tingkat keeratan variabel bebas terhadap variabel terikat berdasarkan nilai R yang dihasilkan dan dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.34 Tipe Hubungan pada Uji Daterminasi

| No | Nilai | Interpretasi |
|----|-------------------|--------------------|
| 1 | 0,0 – 0,19 | Sangat Tidak Erat |
| 2 | 0,2 – 0,39 | Tidak Erat |
| 3 | 0,4 – 0,59 | Cukup Erat |
| 4 | 0,6 – 0,79 | Erat |
| 5 | 0,8 – 0,99 | Sangat Erat |

Sumber: (Sugiyono, 2016:287)

Karena nilai R yang dihasilkan sebesar 0,886 yang berada pada nilai 0,8 – 0,99, maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sangat erat.

Selanjutnya hasil faktor di atas akan disajikan secara singkat pada Tabel berikut:

Tabel 4.35 Kesimpulan hasil Uji Determinasi (R^2)

| Hipotesis | F_{hitung} | t_{hitung} | F_{tabel} | t_{tabel} | Sig | Hasil Uji |
|---|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|------------------|
| Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | | 4,896 | 2,70 | 1,660 | < 0,05 | Diterima |
| Karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | | 3,066 | 2,70 | 1,660 | < 0,05 | Diterima |
| Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | | 8,197 | 2,70 | 1,660 | < 0,05 | Diterima |
| Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | 248,618 | - | 2,70 | 1,660 | < 0,05 | Diterima |

Sumber: Data diolah SPSS Versi 19.00

11. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukan pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan pada sub-sub berikut:

a. Hipotesis H₁

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X₁) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari Analisa regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 4,896 dengan sig 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepemimpinan yang dilakukan oleh karyawan maka akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan pada Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rusdan Arif (2010) di mana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa Kepemimpinan secara parsial mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan permasalahan yang ada di identifikasi masalah pada poin 1 yaitu “Karyawan kurang memiliki rasa kebersamaan antara pemimpin dengan sesama karyawan” telah terjawab.

b. Hipotesis H₂

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karakteristik Individu (X₂) berpengaruh positif kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,066 dengan sig 0,003. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan karakteristik individu yang dilakukan oleh karyawan akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugraha Agung Guruh Saputra (2015) di mana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa Karakteristik Individu secara parsial mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik individu terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan permasalahan yang ada di identifikas masalah pada poin 4 yaitu “Karyawan memiliki perbedaan pendapat atau tidak bisa menerima pendapat dari pihak lain” telah terjawab..

c. Hipotesis H₃

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji-t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 8,197 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan budaya organisasi yang dilakukan oleh

karyawan akan menyebabkan dan meningkatnya kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rusdan Arif (2010) di mana dalam penelitiannya disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini berdasarkan dari tujuan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan telah terlaksana. Hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin 5 yaitu “Karyawan memiliki kesabaran yang rendah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga hasilnya tidak maksimal” telah terjawab.

d. Hipotesis H₄

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji-F, diketahui bahwa F_{hitung} yang dihasilkan 248,618 sedangkan F_{tabel} yang dimiliki sebesar 2,70. Sehingga diketahui bahwa F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} . Probabilitas signifikan yang dimiliki sebesar 0,000, nilai signifikan ini juga jauh lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu 0,05. Sehingga Kepemimpinan (X_1), Karakteristik Individu (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan data diterima. Arah positif yang menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya

Organisasi yang dilakukan oleh karyawan akan menyebabkan meningkatnya Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan secara bersamaan.

Faktor kunci dalam meningkatkan Kinerja Karyawan adalah faktor individu dan sosial yang mana meliputi sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan dan motivasinya, umur, jenis kelamin, tingkat Pendidikan, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Begitu juga jika karyawan yang memiliki sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan dan motivasi dala bekerja menjadi semakin mneningkat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian di atas dan di analisis dalam bab-bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Kayawan (Y) di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan dengan nilai regresi sebesar 0,336, t_{hitung} sebesar 4,896, dan signifikan sebesar 0,000. Diketahui nilai statistik t (t_{hitung}) adalah $|4,896| > t_{tabel} |2,70|$ dengan *Sig* dari variabel kepemimpinan adalah sebesar $0,000 < 0,05$.

2. Karakteristik Individu (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan dengan nilai regresi sebesar 0,180, t_{hitung} sebesar 3,066, dan signifikan sebesar 0,003. Diketahui nilai statistik t (t_{hitung}) adalah $|3,066| > t_{tabel} |2,70|$ dengan *Sig* dari variabel karakteristik individu adalah sebesar $0,003 < 0,05$.

3. Budaya Organisasi (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan dengan nilai regresi sebesar 0,631, t_{hitung} sebesar 8,197, dan signifikan sebesar 0,000. Diketahui nilai t (t_{hitung})

adalah $|8,197| > t_{\text{tabel}} |2,70|$ dengan *Sig* dari variabel budaya organisasi adalah sebesar $0,000 < 0,05$.

4. Kepemimpinan (X1), Karakteristik Individu (X2) dan Budaya Organisasi (X3) berpengaruh secara simultan/serempak terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan dengan nilai F_{hitung} sebesar 248,618, dan signifikan sebesar 0,000. Diketahui $F_{\text{hitung}} 248,618 > F_{\text{tabel}} 1,660$ dan *Sig* $0,000 < 0,05$.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai Analisis Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan, maka penulis memberi saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan kinerja karyawan yang mampu menerima masukan, kritikan dan pendapat dari unit lain tanpa menyalahkan karawan lain. Selain itu disarankan juga agar selalu mendukung keputusan-keputusan yang dapat membangun kebersamaan. Solusinya adalah agar perusahaan dapat lebih terbuka kepada karyawan dalam hal ide-ide yang dapat memajukan perusahaan, dan solusi lainnya penting juga bagi perusahaan untuk mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas perusahaan.
2. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan kinerja yang memiliki kemampuan atau *skill* yang bagus untuk kemajuan perusahaan. Selain itu disarankan juga agar mampu menyelesaikan suatu masalah dengan penuh keyakinan dalam memutuskan suatu perkara.

Solusinya adalah agar perusahaan dapat memberi peluang kepada karyawan dalam hal-hal yang bersifat mengambil keputusan dalam menyelesaikan suatu masalah atau perkara, dan solusi lainnya penting juga bagi perusahaan untuk mendorong karyawan dalam menyalurkan bakat dari setiap karyawan.

3. Disarankan kepada perusahaan mempertahankan kinerja yang mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh. Selain itu disarankan juga agar mempermudah dan memperlancar kebutuhan-kebutuhan unit lain. Solusinya adalah agar perusahaan lebih aktif atau lebih teliti dalam memfasilitasi unit lain sehingga tidak sampai mengecewakan mereka, dan penting juga bagi perusahaan untuk mendorong karyawan lebih teliti dan sigap dalam menanggapi orderan-orderan yang diterima.
4. Saran untuk peneliti selanjutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan data-data yang terbaru dari objek penelitian di Badan Otoritas Kampus (BOK) Panca Budi Medan. Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan variabel-variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Amirullah, (2015). *Kepemimpinan dan Kerja sama Tim*, Jakarta, Mitra Wacana Media.

Aspan, H., Milanie, F., & Sari, A. K. The Effect of Public Participation, Transparency, and Accountability on the Efficiency of the Distribution of the School Operational Support Funds (BOS) in Tebing Tinggi City (Case Study of Taman Siswa College).

Aspan, H., Milanie, F., & Sari, A. K. The Effect of Public Participation, Transparency, and Accountability on the Efficiency of the Distribution of the School Operational Support Funds (BOS) in Tebing Tinggi City (Case Study of Taman Siswa College).

Aspan, H., E.S. Wahyuni, A. Prabowo, A.N. Zahara, I.N. Sari, Mariyana. (2020). "Individual Characteristics and Job Characteristics on Work Effectiveness in the State-Owned Company: the Moderating Effect of Emotional Intelligence". *International Journal of Innovation, Creativity and Change (IJICC)*, Volume 13 Issue 6, pp. 761-774.

Aspan, H., E.S. Wahyuni, S. Effendy, S. Bahri, M.F. Rambe, dan F.B. Saksono. (2019). "The Moderating Effect of Personality on Organizational Citizenship Behavior: The Case of University Lecturers". *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume 8 No. 2S, pp. 412-416.

Barry, Cushway, (2012). *Human Resoure Management*, PT. Elex Media Kumputindo, Jakarta.

Cardoso, G.F. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Andi, Yogyakarta.

Curtis, C.J (2010). *The Manager's Guide to Mentoring*. New York, McGraw Hill.

Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM

IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP)

DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB)

MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.

Hughes, R. dkk (2012). *Leadership: Enchancing the Leasson of Expirence*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Harianja dan Efendi, T.M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan Ketiga, Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, H. M, (2010). *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Bandung.
- Hadari, H. Nawawi, (2010). *Management Strategic Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan*, UGM, Yogyakarta.
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Kaswan, (2014). *Leadership and Teamworking*. Bandung, Alfabeta.
- Kaswan (2012), *Coaching and Mentoring* untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi. Bandung, Alfabeta.
- Kinicki, Anjelo and R. Kreitner, (2009). *Organization Behavior Keys Concept Skill & Best Practice*. Mc. Graw-Hill, New York.
- Koncoro, Mudrajat, (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Gramedia, Jakarta.
- Kreitner dan Kenicki, (2008). *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Prabu, A. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kesatu, Refika Aditama, Bandung.
- Magkunegara, Prabu, A. (2015). *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Prabu, A. (2016). *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Ketiga, Refika Aditama, Bandung.
- Northouse, G.P (2016). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*, Edisi Keenam, Cetakan kedua, Jakarta Barat, Indeks.
- Notoadmojo, S (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Rineka Cipta.

- Rivai, V. dan Mulyadi D. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku dalam Organisasi*. Edisi tiga, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. Bachtiar, Amar B. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Rossanty, Y., Hasibuan, D., Napitupulu, J., Nasution, M. D. T. P., & Rahim, R. (2018). Composite performance index as decision support method for multi case problem. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.29), 33-36.
- Rossanty, Y., Nasution, M. D. T. P., & Ario, F. (2018). *Consumer Behaviour In Era Millennial*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Rusiadi, Subiantoro, N. dan Hidayat, R. (2014). *Metode Penelitian Manajemen, Akuntans, dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, dan Lisrel*, Cetakan Ketiga, Medan: USU Press.
- Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung, Alfabeta.
- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*, Edisi Pertama, Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sunyanto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia dilengkapi dengan Budaya Organisasi, Pengembangan Organisasi, dan Outsourcing*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Winardi, (2011). *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yusuf, M. A. (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana.

Jurnal:

- Andiyanto, W (2011). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Keluarga Berencana Dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Manggarai-Flores Nusa Tenggara Timur*. NTT, Universitas Diponegoro.

- Antou, O. D. (Desember, 2013). *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Malalayang I Manado*, Sulawesi Utara: Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Arif, R. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan studi pada PT. Bank Mega*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Jaya, M. (2017). *Analisis Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan*, Palangka Raya: STIE.
- Munandar, T (2016). *Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT.PLN (PERSERO) Distribusi Lampung Area Tanjung Karang*, Lampung, Universitas Lampung.
- Nurhastuti, N. (2011). *Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ramadhani, S.D (2016). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB)*. DIY: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ramadhani, P. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja SALES MARKETING PT. INTI BHARU MAS*. Lampung, Universitas Lampung.
- Ratnawati, I. T.M.C (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Trang, S.D (2013). *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Sulawesi Utara: Universitas Sam Ratulangi Manado.

DAFTAR PERNYATAAN PENELITIAN

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BADAN OTORITAS KAMPUS (BOK) PANCA BUDI MEDAN.

PERNYATAAN – PERNYATAAN VARIABLE PENELITIAN

Petunjuk Pengisian:

1. Berilah tanda (X) tepat pada angka yang ada di dalam kotak, sesuai dengan pernyataan yang dipilih.
2. Kuisioner ini berisi beberapa pernyataan yang dimohonkan untuk dijawab secara pribadi. Jawaban yang diberikan tidak terkait dengan kedinasan, namun sepenuhnya untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi.
3. Ketentuan bobot nilai jawaban responden sebagai berikut:
 1. Sangat Tidak Setuju.
 2. Tidak Setuju
 3. Netral
 4. Setuju
 5. Sangat Setuju

Contoh:

| | | | | |
|---------------------|---|---|---------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | X | |
| Sangat Tidak Setuju | | | Sangat Setuju | |

Jawaban kuisioner berdasarkan skala 1 - 5 dengan angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 5 (lima) menunjukkan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama responden :
2. Umur : Tahun
3. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan)*
4. Status Responden : Struktural / Pegawai)*
5. Jabatan :
(Jabatan / Bagian yang sedang diemban dalam pekerjaan
sekarang)
6. Mulai Kerja : Tahun s/d
7. Pendidikan Terakhir :
8. Telp. / HP :

)* Coret yang tidak sesuai

I. Pernyataan mengenai Kepemimpinan (X1)

| NO | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS | Mean |
|----|---|----|---|---|----|-----|--------|
| 1 | Bersifat adil: Saya selalu diperlakukan adil oleh pemimpin di setiap divisi. | | | | | | 3,8700 |
| 2 | Ssya merasakan kebersamaan yang baik dengan pemimpinnya | | | | | | 3,7100 |
| 3 | Saya diperlakukan sama rata dengan yang lain walaupun dengan unit berbeda. | | | | | | 3,7600 |
| 4 | Memberikan sugesti: Saya selalu diarahkan kepada hal-hal yang positif dan dapat membangunkan semangat kerja | | | | | | 3,9800 |
| 5 | Pemimpin di BOK selalu memberikan motivasi dan masukan yang membangun karyawan untuk sukses di bidang masing-masing. | | | | | | 3,7400 |
| 6 | Katalisator: Saya selalu mendukung keputusan-keputusan yang dapat membangun kebersamaan. | | | | | | 3,7000 |
| 7 | Saya selalu didukung dalam memberikan ide, saran, dan masukan untuk kualitas perusahaan kedepannya. | | | | | | 3,8400 |
| 8 | Menciptakan rasa aman: Saya selalu memberikan kenyamanan bagi setiap unit lainnya, sehingga dapat mempererat hubungan silaturahmi. | | | | | | 3,8500 |
| 9 | Sumber Inspirasi: Seluruh karyawan diberikan kebebasan berpendapat, menyalurkan ide-ide dan motivasi yang membangun kerja sama yang baik. | | | | | | 3,7700 |
| 10 | Bersikap menghargai: Saya selalu menerima masukan, kritikan, pendapat dari unit lain tanpa menyalahkan karyawan lain. | | | | | | 4,0000 |

II. Pernyataan mengenai Karakteristik Individu (X2)

| NO | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS | Mean |
|----|--|----|---|---|----|-----|--------|
| 1 | Letak kendali (<i>Locus of Control</i>): Saya mampu mengendalikan dan mengontrol emosi dalam bekerja. | | | | | | 3,7500 |
| 2 | Saya mampu menyelesaikan suatu masalah dengan penuh keyakinan dalam memutuskan suatu perkara. | | | | | | 3,6300 |
| 3 | Saya mampu membuat sesama rekan kerja nyaman, aman dan tertib pada saat rapat. | | | | | | 3,7500 |
| 4 | Kesediaan unruk menerima pengaruh (<i>Authoritarianism</i>): Saya mampu menerima pengaruh yang datangny dari luar dan menyesuaikannya. | | | | | | 3,7600 |
| 5 | Saya selalu respek terhadap hal-hal yang membangkitkan semangat kerja karyawan lainnya. | | | | | | 3,7200 |
| 6 | Saya mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita. | | | | | | 3,7800 |
| 7 | Kemampuan (<i>Abilities</i>): Saya memiliki kemampuan atau <i>skill</i> yang bagus untuk kemajuan perusahaan. | | | | | | 3,8400 |
| 8 | Saya mampu menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka dengan tepat waktu. | | | | | | 3,7000 |
| 9 | Saya mampu menerima pendapat-pendapat dari karyawan lainnya dengan suka cita. | | | | | | 3,6400 |
| 10 | Saya mampu bersosialisasi dengan baik kepada unit-unit lain sehingga memberikan rasa aman. | | | | | | 3,6400 |

III. Pernyataan mengenai Budaya Organisasi (X3)

| NO | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS | Mean |
|----|--|----|---|---|----|-----|--------|
| 1 | Ketekunan (<i>Dilligency</i>): Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh. | | | | | | 4,0100 |
| 2 | Saya mampu menguasai dan memahami tupoksi yang diberikan dengan baik. | | | | | | 3,8800 |
| 3 | Ketulusan (<i>Sincerity</i>): Saya mampu bekerja dengan hati yang lapang serta tulus (rendah hati). | | | | | | 3,7600 |
| 4 | Saya mampu dan siap ditempatkan di divisi manapun dengan suka rela (patuh pada pemimpin). | | | | | | 3,7900 |
| 5 | Kesabaran (<i>Patience</i>): Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tekun. | | | | | | 3,8300 |
| 6 | Saya mampu memenuhi kebutuhan unit lain sekalipun yang diinginkan sedang tidak ada, tetapi tetap diusahakan. | | | | | | 3,8800 |
| 7 | Saya selalu menerima dengan lapang hati ketika unit lain mengatakan kurang puas dengan fasilitas yang diberikan. | | | | | | 3,8400 |
| 8 | Kewirausahaan (<i>Enterprenuership</i>): Saya berusaha mempermudah dan memperlancar kebutuhan-kebutuhan unit lain. | | | | | | 3,6600 |
| 9 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan selalu tepat <i>deadline</i> . | | | | | | 3,7900 |

IV. Pernyataan mengenai Kinerja Karyawan (Y)

| NO | PERNYATAAN | SS | S | N | TS | STS | Mean |
|----|---|----|---|---|----|-----|--------|
| 1 | Kualitas kerja (<i>Quality of Work</i>): Karyawan yang berada dibawah BOK harus memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara konsisten. | | | | | | 3,8900 |
| 2 | Hasil kerja karyawan BOK harus memiliki tingkat daya guna dan hasilnya sesuai dengan tujuan perusahaan. | | | | | | 3,7500 |
| 3 | Ketepatan waktu: Karyawan yang dibawah BOK mampu menggunakan waktu dnegan efisien dan melaksanakan semua tugas yang diberikan. | | | | | | 3,8400 |
| 4 | Karyawan BOK dapat menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang telah ditetapkan | | | | | | 4,0300 |
| 5 | Inisiatif (<i>Initiative</i>): Karyawan yang ada di BOK mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | | 3,9400 |
| 6 | Karyawan BOK selalu memberikan bantuan dan dukungan kepada karyawan lainnya agar lebih kompetitif dalam bekerja. | | | | | | 3,9300 |
| 7 | Kemampuan (<i>Capability</i>): Karyawan BOK mampu memahami <i>jobdesc</i> masing-masing sehingga teliti dalam bekerja. | | | | | | 3,9800 |
| 8 | Karyawan BOK mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam mengembangkan solusi dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses tugas dan tanggung jawab. | | | | | | 3,8500 |
| 9 | Komunikasi (<i>Communication</i>): Seluruh karyawan BOK mampu memlihara hubungan kerja sama yang baik antara pemimpin dan karyawan lainnya. | | | | | | 3,7300 |
| 10 | Seluruh karyawan BOK mampu memberikan informasi, ide dan masukan demi kemajuan organisasi kedepannya. | | | | | | 3,7900 |