

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
DENGAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK**
Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu

TESIS



Oleh

ABDUL MANAN RITONGA

NPM. 031801001

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2005**

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
DENGAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK**
Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (MAP)
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



Oleh

ABDUL MANAN RITONGA

NPM. 031801001

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2005**

A B S T R A K

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu)

N a m a : Abdul Manan Ritongan
N I M : 031801001
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Drs. Kariono, MS
Pembimbing II : Drs. Usman Tarigan, MS

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu, sebagai salah satu perangkat daerah yang khusus menangani masalah kepegawaian pada pemerintah daerah, mempunyai peranan strategis dalam rangka pencapaian tujuan Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu. Tugas utama Badan Kepegawaian Daerah adalah membantu Bupati dalam perencanaan, pengadaan, pengembangan, kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah. Keberhasilan Badan Kepegawaian Daerah akan sangat menentukan keberhasilan Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu. Dalam rangka mencapai keberhasilan tersebut, maka sangat dituntut kinerja yang optimal dari Badan Kepegawaian Daerah tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi, diantaranya adalah faktor kepemimpinan dan budaya organisasi. Kepemimpinan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu. Sampel diambil secara *total sampling*, sebanyak 30 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode korelasional dengan menggunakan korelasi Product Moment dan Koefisien determinasi..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu adalah positif dan signifikan. Artinya semakin baik kepemimpinan (tingkat kemampuan pimpinan dalam membuat perencanaan, mengkoordinasikan sumberdaya yang ada, dan kemampuan dalam memberikan perintah dan penyelesaian masalah) maka akan semakin meningkat kinerja organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu. Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu adalah juga positif dan signifikan. Artinya semakin baik budaya organisasi (tingkat kejelasan wewenang dan tanggung jawab, kepatuhan pada prosedur, pemahaman pegawai pada prosedur, birokratisme pelayanan, kepastian biaya dan kepetisi pegawai yang baik) maka akan semakin meningkat kinerja organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu. Kinerja organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan budaya organisasi. Besarnya pengaruh kedua variabel tersebut sebesar 58,3 persen sedang 41,7 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel lain seperti sumberdaya manusia, sarana dan prasarana.

Key words : *kinerja organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area. Adapun judul Tesis ini adalah “Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi pada badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu)”.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan pengetahuan penulis, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, para pembaca untuk penyempurnaan tesis ini.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik yang secara langsung membimbing penulisan tesis ini maupun secara tidak langsung. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H.A. Yakub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Drs. Heri Kumanto, MA, Direktur PPs Magister Administrasi Publik,
3. Bapak Drs. Kariono, MA, Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, sekaligus sebagai pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis .

4. Bapak Drs. Usman Tarigan, MS, Pembantu Direktur II PPs UMA, sekaligus sebagai pembimbing II, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis .
5. Bapak Bupati Kabupaten Labuhan Batu, atas izin belajar dan bantuan yang diberikan kepada penulis.
6. H. Djafri, S.Sos, Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu, atas bantuan selama penelitian
7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.

Terimakasih pula kepada kedua orangtua, istri dan anak-anaku, dan keluarga, yang tidak pernah putus memberikan semangat dan mengalirkan do'a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh mereka semua mendapat taufik dan rahmat Allah Subhanahu wataala, Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, Desember 2005

P e n u l i s

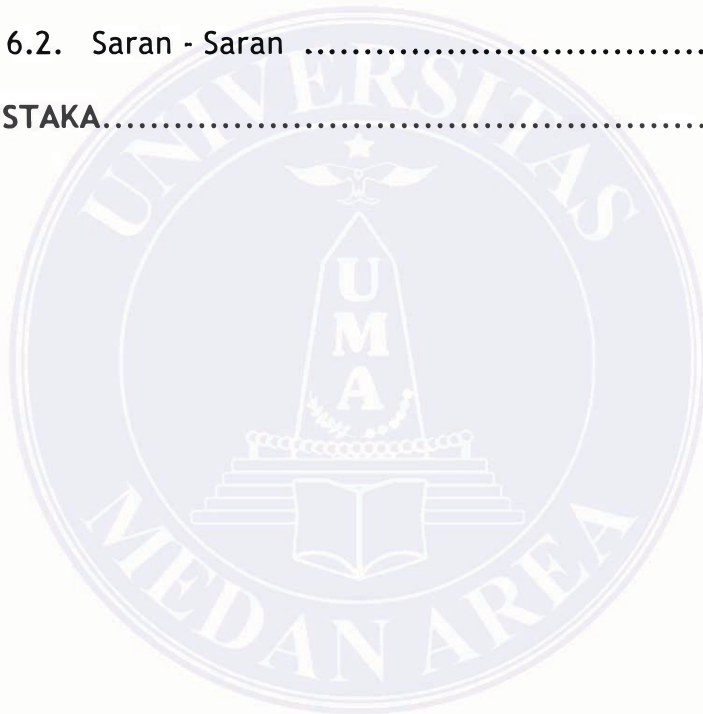
Abdul Manan Ritonga

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Hasil Penelitian	7
1.5. Kerangka Penelitian.....	7
1.6. Hipotesis.....	10
1.7. Sistematika Penulisan	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Konsep Kinerja.....	13
2.2. Pengukuran Kinerja	14
2.3. Indikator Kinerja.....	19
2.4. Faktor-Faktor yg Mempengaruhi Kinerja	24
2.5. Kepemimpinan	30
2.6. Budaya Organisasi	33
BAB III : METODE PENELITIAN	45
3.1. Jenis Penelitian	45
3.2. Lokasi Penelitian	45

3.3. Teknik Pengumpulan Data	46
3.4. Populasi dan Sampel	47
3.5. Variabel Penelitian	47
3.5.1. Definisi Operasional.....	47
3.5.2. Definisi Operasional.....	48
3.6. Teknik Analisis Data.....	50
BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	53
4.1. Kabupaten Labuhan Batu	53
4.1.1. Kondisi Wilayah	53
4.1.2. Keadaan Penduduk	54
4.1.3. Keadaan Perekonomian	56
4.1.4. Kondisi Sarana dan Prasarana.....	57
4.1.5. Fasilitas Kesehatan	59
4.1.6. Administrasi Pemerintahan	59
4.2. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu....	61
4.2.1. Kedudukan	61
4.2.2. Tugas Pokok dan Fungsi	62
4.2.3. Struktur Organisasi	63
4.2.4. Perencanaan Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Labuhan Batu	64
BAB V : PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Hasil Penelitian	73
5.1.1. Karakteristik Responden	73
5.2. Variabel Penelitian	76
5.2.1. Kepemimpinan	76
5.2.2. Budaya Organisasi	81

5.2.3. Kinerja Organisasi	87
5.3. Pembahasan	94
5.3.1. Analisis Korelasi Person (Product Moment)	95
5.3.2. Analisis Korelasi Ganda dan Keofisien Determinasi	98
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	101
6.1. Kesimpulan	101
6.2. Saran - Saran	102
DAFTAR PUSTAKA.....



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tekanan terhadap organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat dan daerah serta perusahaan milik pemerintah, dan organisasi sektor publik lainnya untuk memperbaiki kinerjanya mendorong dibangunnya sistem manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja (*performance-based management*). Kemunculan manajemen berbasis kinerja merupakan bagian dari reformasi New Public Management yang dilakukan oleh negara-negara maju di Eropa dan Anglo-Amerika sejak tahun 1980-an. Fokus manajemen berbasis kinerja adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berorientasi pada pengukuran *outcome* (hasil), bukan lagi sekedar pengukuran input atau output saja. Beberapa pihak menyebutkan manajemen publik yang berorientasi pada hasil tersebut dengan nama *results oriented management* (ROM). Osborne dan Gaebler (1992 :5) menyebutnya dengan istilah “results-oriented government” yaitu pemerintahan yang membiayai *otcome* bukan *input*.

Perubahan menuju era manajemen berbasis kinerja merupakan bagian dari gerakan *welfare reform* di negara-negara Eropa. Gerakan *welfare reform* menghendaki organisasi sektor publik, khususnya

pemerintahan, memberikan pelayanan yang efisien dan efektif kepada masyarakat. Konsekuensi gerakan welfare reform adalah meningkatnya kebutuhan terhadap sistem manajemen kinerja. Organisasi sektor publik juga dituntut untuk membuat sistem akuntabilitas berbasis kinerja (results-based accountability system) sebagai sarana untuk memberikan informasi kinerja kepada masyarakat. Gerakan reformasi organisasi sektor publik tersebut juga terjadi di berbagai negara, tidak hanya di belahan Eropa dan Amerika saja (Mahmudi, 2005: 2).

Pemerintah selama beberapa dekade telah bergulat dengan pengukuran input (means measure) bukan outcome (ends measure). Pembahasan antara eksekutif dan legislatif hanya berfokus pada anggaran dan realisasi anggaran. Pengukuran demikian hanya berfokus pada penjelasan bagaimana sibuknya pemerintah namun tidak menjelaskan mengenai dampak nyata aktivitas pemerintah terhadap masyarakat. Padahal, bagi masyarakat yang terpenting adalah hasilnya (outcome). Hal itu tidak berarti pengukuran input tidak penting lagi pemerintah. Pemerintah perlu mengukur input, misalnya berapa banyak anggaran yang dibelanjakan dan apa yang telah dilakukan. Namun demikian, apabila pengukuran kinerja hanya berfokus pada input dan output saja (anggaran dan realisasinya), bukan outcome, manfaat, dan dampak terhadap masyarakat, maka akibatnya organisasi sektor publik tidak akan mampu

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin. 1989. *Birokrasi* diterjemahkan oleh Rusli Karim dan Totok Daryanto. Yogyakarta : PT. Tiara Wacana.
- Atmosoeprapto, K., 2001, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Gramedia, Jakarta
- Bastian, Indra, 2001, *Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia*, BPFE, Yogyakarta
- Bryson, M. John, 1995, *Strategic Planning For Publik And Nonprofit Organization A Guide To Strengthening An Achievement*, Rev. Ed. PP. 19, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Castles, Lance, Nurhadiantono Suyanto. 1986. *Birokrasi Kepemimpinan dan Perubahan Sosial di Indonesia*, Surakarta : Hapsara.
- Covey, Stephen. R, 1997, *Principle-Centered Leadership* (terjemahan), Binarupa Aksara, Jakarta.
- Ditutio, Jhon , 1994, *Deregulation The Publik Service: Can Government Be Improved?*, The Brooking Institution, Washington DC.
- Dwiyanto, Agus , 2002, *Reformasi Birokrasi Di Indonesia* , Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Serrinar Kinerja Organisasi Sektor Publik, Kebijakan Dan Penerapannya*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, UGM, Yogyakarta, 20 Mei
- Gibson, James L. Ivancevich, and Donnely 1994. *Managing Human Resources*. New York ; Prentice Hall.
- Gomes, Faustino, Cardoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Handoko, T Hani, 1995, *Manajemen*, Yogyakarta: BPEFE
- Hasibuan, Malayu, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Irianto, Jusuf, 2001, *Tema-Tema Pokok Manaiemen Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia Surabaya
- Jones, Gareth R., 1995, *Organization Theory: Text And Cases*, Addison Westey Publishing Company

- Lynch, L. Richard Dan Kelvin F. Cross, 1993, *Performance Measurement System: And Book Of Cost Management*, Warren Gorham Lamont New York
- Mardiasmo, 2002, *Akuntansi Sektor Publik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta : Gramedia.
- McMann, Paul dan Alfred J. Nanni, 1994, *Is Your Company Really Measuring Performance*, Prentice Hall, New Jersey
- Moteong, Lexy 1, 1994, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi Dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta ; PT. Rineka Cipta.
- Osborne Dan Plastrik, 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategic For Reinventing Government*, Addison-Westley Publishing Company, Inc, California
- Pamudji, 1995, *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ruck, S. Achmad, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Meraffi Kinerja Prima*, Gramedia, Jakarta
- Siagian, Sondang P. 1982. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta ; PT. Gunung Agung.
- Siagian, Sondang P, 1997, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 1995. *Produktivitas : Apa dan Bagairnana*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Silalahi, Oberlin. 1989. *Beberapa Aspek Kebijakan Negara*. Edisi I. Yogyakarta ; Liberty.
- Soesito, 1. Nining, 2000, *Reformasi Pembangunan Dengan LangkahLangkah Manajemen Strategik*, Magister Perencanaan Dan Kebijakan Pubtik, FE-UI, Jakarta
- Sugandha, Dann, 1988, *Koordinasi: Alat Pemersatu Gerak Administrasi*, Intermedia, Jakarta

- Sujak, Abi. 1990. *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta ; CV. Rajawali.
- Suprianto, John. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE, Yogyakarta.
- Sugino, 1998. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 1997. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Cetakan II. Jakarta ; CV. Rajawali.
- Usmara, A., 2002, *Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta
- Yowono, Sony, Edy Sukrano, Muhammad Ichsan 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Gramedia, Jakarta.