

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSAT PELAPORAN DAN PEMBINAAN KEUANGAN PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Disusun Oleh :

NAMA : SUTARTI
NOMOR POKOK : 186001035
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar

Magister Terapan Adminitrasi Publik (M. Tr. A.P)



PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2020

LEMBAR PERSETUJUAN PROPOSAL TESIS

JUDUL TESIS :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSAT PELAPORAN DAN PEMBINAAN
KEUANGAN PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 12 Desember 2020

Pembimbing



Dr. Makhdum Priyatno, M.A

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SUTARTI
NPM : 186001035
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : PENGARUH GAYA KEPIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSAT PELAPORAN DAN PEMBINAAN KEUANGAN PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Telah mempertahankan di hadapan Tim Penguji Tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN
Lembaga Administrasi Negara, Pada

Hari :
Tanggal :
Pukul :

TELAH DINYATAKAN LULUS

TIM PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M.Si



Sekretaris : Arifiani Widjayanti, M.Si.,Phd

Pembimbing/Anggota : Dr. Makhdum Priyatno,MA

Anggota : Dr. Edy Sutrisno,M.Si

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sutarti
NPM : 186001035
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta 2020

Hormat Saya,



Sutarti

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulilah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, berkah serta hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pelaporan dan Pembinaan Keuangan Pertahanan Kementerian Pertahanan”.

Adapun tujuan dari penyusunan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA-LAN).

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan Tesis ini mendapat bantuan dan bimbingan dari beberapa pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang tulus dan sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos.,M.A , selaku Ketua Politeknik STIA LAN, Jakarta
2. Bapak Dr. Makhdum Priyatno, M.A, selaku Dosen Pembimbing yang telah sangat membantu membimbing serta mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Marsekal Pertama TNI Danang Hadi Wibowo, selaku Kapsulabinkuhan Kemhan
4. Bapak Dr. Asropi, M.Si selaku Ketua Tim Penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun dalam tesis ini

5. Ibu Arifiani Widjayanti, M.Si., Phd selaku Sekretaris Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini
6. Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam tesis ini
7. Suami dan anak anak (Zahira dan Dylan) tercinta, Ayah dan Almarhumah Mama, Baba Iska, Bapa dan Mamak, yang telah membantu dan mendukung selama ini.
8. Teman dan sahabat semua yang telah membantu penulis menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun senantiasa penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Harapan penulis semoga tesis ini dapat memenuhi maksud dan tujuannya.

Jakarta,

2020



Sutarti

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI

ABSTRACT

SUTARTI 186001035

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE
ON THE PERFORMANCE OF MEMBERS OF DEFENSE FINANCIAL
REPORTING AND DEVELOPMENT CENTERS OF THE MINISTRY OF DEFENSE*

104 Pages, 5 chapter, 20 table, 7 picture, 8 attachments

Daftar Pustaka : 38 boks dan regulations, 10 artikel, lain-lain.

The purpose of this study was to examine whether there is an influence of leadership style and organizational culture on the performance of members at the Defense Ministry of Defense Financial Reporting and Development Center, using one dependent variable, namely member performance and two independent variables, namely leadership style and organizational culture.

Locus in this study was conducted at the Defense Financial Reporting and Development Center, Ministry of Defense, using quantitative descriptive methods by distributing questionnaires to 109 respondents. Respondents are all employees at the Defense Ministry of Defense Financial Reporting and Development Center, the results are then analyzed using the SPSS 20 application.

The results of this study indicate the influence of leadership style on performance with a regression coefficient of 2.928 and the influence of organizational culture on performance with a regression coefficient of 5.509 and the contribution of leadership style to performance is 18.2%, and the contribution of organizational culture to performance is 20.6. %. Meanwhile, the contribution of leadership style and organizational culture together on performance was 20.0%.

From the research results it can be concluded that the contribution of leadership style gets the smallest results compared to organizational culture, for that it is suggested the need to improve harmonious relationships in order to create high solidarity between leaders and subordinates or among fellow employees, as well as improve communication, including refreshing and reduce stress levels. employee work. By creating a harmonious relationship, employee performance will increase.

Kata kunci : Leadership Style, Organizational Culture, Performance

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI

ABSTRAK

SUTARTI 186001035
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSAT PELAPORAN DAN PEMBINAAN KEUANGAN PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

104 Halaman, 5 Bab, 20 tabel, 7 gambar, 8 lampiran
Daftar Pustaka : 38 buku dan peraturan, 10 artikel, lain-lain.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti adakah pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai di Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan Kementerian Pertahanan, dengan menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja Pegawai serta dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Pegawai Puslabinkuhan masih sedikit yang memiliki latar belakang keuangan, sedangkan tugas utama Puslabinkuhan adalah menyusun Laporan Keuangan. Dikarenakan kurangnya pegawai Puslabinkuhan yang memiliki latar belakang keuangan, maka rotasi perputaran pun jarang dilaksanakan karena kuatir akan menghambat kinerja Puslabinkuhan.

Locus dalam penelitian ini dilakukan di Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan Kementerian Pertahanan, menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 109 responden. Responden tersebut merupakan seluruh Pegawai yang ada di Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan Kementerian Pertahanan, hasilnya kemudian dianalisis dengan menggunakan aplikasi SPSS 20.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 2,928 dan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 5,509 serta menghasilkan kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 18,2%, dan kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 20,6%. Sedangkan kontribusi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 20,0%.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kontribusi gaya kepemimpinan memperoleh hasil terkecil dibandingkan dengan budaya organisasi,

untuk itu disarankan perlunya meningkatkan hubungan yang harmonis agar tercipta solidaritas yang tinggi antar pimpinan dan bawahan atau antar sesama Pegawai, serta meningkatkan komunikasi antara lain refresing dan dapat mengurangi tingkat stress kerja Pegawai. Dengan terciptanya hubungan yang harmonis maka kinerja Pegawai akan meningkat.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi dan Kinerja



POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	9
C. Tujuan Penelitian	10
Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui :	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KERANGKA TEORI	11
A. Tinjauan Teori	11
1. Kinerja	11
2. Gaya Kepemimpinan	21
3. Budaya Organisasi.....	41
B. Penelitian Terdahulu	45
C. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya	46
D. Kerangka Berpikir.....	48
1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	49
2. Kerterkaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.....	50
3. Kerterkaitan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai	50
E. Hipotesis Penelitian	51
A. Metode Penelitian	52
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	52
1. Populasi.....	52
2. Sampel.....	53

3. Teknik Pengambilan Sample	53
C. Instrumen Penelitian	54
D. Teknik Pengumpulan Data	55
E. Teknik Pengolahan Data.....	56
F. Teknik Analisis Data dan pengujian Hipotesis	57
G. Pengujian Persyaratan Analisis.....	65
H. Pengujian Hipotesis	68
1. Analisis Korelasi.....	Error! Bookmark not defined.
2. Analisis Regresi	68
3. Pengujian Hipotesis secara Uji Parsial (T-test).....	69
4. Pengujian Hipotesis secara Serempak (F-test).....	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	72
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	72
1. Gambaran Umum.....	72
2. Struktur Organisasi Puslapbinkuhan Kemhan	75
B. Deskriptif Data Penelitian.....	75
1. Demografi Responden	75
2. Deskripsi Hasil Penelitian	75
C. Hasil Analisis data dan Pengujian Hipotesis	85
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	96
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	99
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

Hal

Tabel 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	46
Tabel 2 Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁).....	60
Tabel 3 Validitas Variabel Budaya Organisasi (X₂).....	61
Tabel 4 Validitas Variabel Kinerja (Y)	62
Tabel 5 Uji Realibilitas Variabel Gaya Kepemimpinan	64
Tabel 6 Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (X₂)	64
Tabel 7 Uji Reliabel Variabel Kinerja (Y)	65
Tabel 8 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi	Error! Bookmark not defined.
Tabel 9 Karakteristik Responden dilihat dari Jenis Kelamin	76
Tabel 10 Karakteristik Responden dilihat dari Usia	78
Tabel 11 Karakteristik Responden dilihat dari Pendidikan.....	79
Tabel 12 Karakteristik Responden dilihat dari Masa kerja	81
Tabel 13 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)....	83
Tabel 14 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Budaya Organisasi (X₂).....	84
Tabel 15 Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja (Y)	85
Tabel 16 Tabel Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	86
Tabel 17 Tabel Hasil Uji Linieritas antara Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Kinerja (Y)	87
Tabel 18 Tabel Hasil Uji Linieritas antara Variabel Budaya Organisasi (X₂) dan Kinerja (Y).....	87
Tabel 19 Tabel Hasil Uji Multikolinearitas.....	88
Tabel 20 Tabel Hasil Uji Korelasi sederhana PPM antar Variabel....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 21 Tabel Hasil Uji Korelasi Berganda.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 22 Tabel Hasil Uji Regresi Linier Sederhana antara Gaya Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja (Y)	91
Tabel 23 Tabel Hasil Uji Regresi Linier Sederhana antara Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kinerja (Y)	91
Tabel 24 Tabel Hasil Uji Regresi Linier Berganda	92
Tabel 25 Tabel Hasil Uji Parsial (T-Test).....	94
Tabel 26 Hasil Uji F	95

DAFTAR GAMBAR

Hal

Gambar 1 Kerangka Berfikir	49
Gambar 2 Struktur Organisasi Puslapbinkuhan Kemhan	75
Gambar 3 Diagram Grafik Jenis Kelamin Responden (dalam %)	77
Gambar 4 Diagram Grafik jumlah responden dilihat dari usia (dalam %)	79
Gambar 5 Diagram Grafik jumlah responden dilihat dari Pendidikan.....	80
Gambar 6 Diagram Grafik jumlah responden dilihat masa kerja	82
Gambar 7 Grafik Scatterplot Hasil Uji Heterokedastisitas	89

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi faktor manusia merupakan suatu aset yang sangat penting. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metode dan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Ini berarti bahwa manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*management science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen yang dalam pelaksanaannya meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Peran sumber daya

manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi.

Dengan demikian manajemen SDM pada saat ini telah mengalami perubahan dibandingan masa sebelumnya seperti diungkapkan oleh Dessler dalam Samsudin (Harun Samsuddin, 2018) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia pada era reformasi ini, yaitu : *“Strategic Human Resources Management is The Liking Management With Strategic Role And objective in Order to Improve Businnes Performance and develop organizational culture and foster Inovatiaon and flexibility”*.

Kecenderungan yang berlangsung pada saat sekarang ini adalah Pegawai (sumber daya manusia) dituntut memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang tengah berlangsung. Peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia adalah dapat mengkolaborasi segala sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap Pegawainnya. Kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* bagi organisasi. Begitu juga dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Dengan terdapatnya SDM yang ahli dan handal yang dapat menghasilkan *added value* bagi organisasi.

Manajemen Kinerja merupakan wahana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari suatu organisasi, tim atau individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu tujuan standar dan persyaratan-persyaratan atribut, kompetensi rencana yang telah disepakati bersama dalam upaya meningkatkan kinerja semua unsur dalam organisasi perlu mempunyai pemahaman yang sama terhadap kinerja dan kompetensi yang diisyaratkan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Penilaian kinerja terhadap Pegawai biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja Pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja juga merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan. Untuk menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif tersebut peran pimpinan sangat diperlukan. Rekayasa perilaku malas, sehingga berubah menjadi perilaku produktif, sangat ditentukan oleh keinginan dan kemampuan pimpinan. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, mengerakkan dan memuaskan Pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu.

Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik dengan gaya tertentu para Pegawai akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau

tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan juga oleh kualitas pimpinannya. Karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara-cara yang digunakan Pegawai dalam mencapai hasil kerja. Cara-cara ini lama kelamaan akan mengkristal dan menjadi budaya organisasi itu. Menurut Schein dalam Harun Samsudin “Budaya Organisasi dan kepemimpinan saling berhubungan” (2018:12).

Fokus sentral dari Budaya Organisasi dan kepemimpinan adalah pada Pegawai yang menjalankan aktivitas di organisasi tersebut. Oleh karenanya diperlukan komitmen organisasi yang bersangkutan.

Kementerian Pertahanan merupakan suatu organisasi yang bertugas membantu kinerja pemerintah. Pemerintah adalah organisasi yang memiliki kekuatan besar di negeri ini, termasuk urusan publik, teritorial, dan urusan kekuasaan dalam rangka mencapai tujuan negara. Kementerian Pertahanan bertugas mendukung salah satu program prioritas pemerintah yang dikenal sebagai nawa cita yaitu menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara, melalui politik luar negeri bebas aktif, keamanan nasional yang terpercaya dan pembangunan pertahanan negara Tri Matra yang dilandasi kepentingan nasional memperkuat jati diri sebagai negara maritim. Kementerian Pertahanan merupakan salah satu kementerian yang didalamnya terdapat dua unsur, yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Militer. Didalam pelaksanaan tugas, fungsi dan pokok Kementerian Pertahanan dilaksanakan dalam

suasana semi militer. Oleh karena itu maka Gaya Kemimpinan di Kementerian Pertahanan juga dipengaruhi oleh gaya Militer. Di lingkungan Kementerian Pertahanan juga dikenal dengan sebutan Warna Pimpinan adalah warna satuan. Sehingga keputusan dan perintah pimpinan adalah hal yang mutlak.

Perubahan lingkungan dan tuntutan kinerja merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian Kementerian Pertahanan dalam hal ini Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan atau disebut juga Puslabinkuhan. Puslabinkuhan berusaha untuk selalu mencapai kinerja yang telah ditetapkan salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia.

Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan atau disebut juga Puslabinkuhan merupakan salah satu satker yang berada dibawah jajaran Kementerian Pertahanan. Menurut Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan (Pertahanan, 2019) mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh Unit Organisasi (UO) di lingkungan Kemhan di bidang pembinaan dan administrasi keuangan serta pendayagunaan sumber dana pertahanan. Puslabinkuhan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri melalui Sekjen Kemhan. Puslabinkuhan dipimpin oleh Kepala Pusat Pelaporan dan Pembinaan Keuangan Pertahanan disebut Kapuslabinkuhan.

Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan atau disebut juga Puslabinkuhan menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan kebijakan teknis, program, dan anggaran di bidang pembinaan dan administrasi keuangan serta pendayagunaan sumber dana pertahanan;

- b. Penyusunan peraturan dan petunjuk teknis di bidang pembinaan dan administrasi keuangan pertahanan;
- c. Pelaksanaan pengendalian, pengawasan, bimbingan teknis, pemantauan dan evaluasi pertanggungjawaban sumber dana pertahanan serta pengelolaan administrasi keuangan pertahanan;
- d. Pelaksanaan rekonsiliasi laporan akuntansi keuangan dan akuntansi Barang Milik Negara, verifikasi akuntansi barang sumber dana pertahanan, serta penyusunan laporan keuangan Pusat, Satker Kemhan, dan Kemhan; dan
- e. Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan Pusat.

Pusat Pelaporan Dan Pembinaan Keuangan Pertahanan atau disebut juga Puslapbinkuhan terdiri dari 1 (satu) Bagian Tata Usaha dan 3 (tiga) bagian Bidang yang terdiri dari Bidang Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan, Bidang Administrasi Pembiayaan dan Bidang Pengendalian Keuangan Pertahanan. Adapun tugas Pokok dari setiap bagian adalah sebagai berikut :

- a. Bagian Tata Usaha (Bag TU) memiliki tugas melaksanakan penyiapan penyusunan perencanaan program dan anggaran, evaluasi dan laporan kepegawaian, ketatausahaan, kerumahtanggaan, pembinaan data, informasi, dokumentasi, kepustakaan, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan serta pelaporan keuangan pusat.
- b. Bidang Akuntansi dan Pelaporan Keuangan memiliki tugas melakukan penyiapan perumusan dan pelaksanaan pembinaan kebijakan dibidang akuntansi.

- c. Bidang Administarasi Pembiayaan memiliki tugas melaksanakan penyiapan administrasi perumusan dan pelaksanaan evaluasi kebijakan di bidang pembiayaan.
- d. Bidang Pengendalian Keuangan Pertahanan mempunyai tugas melaksanakan tugas perumusan dan pelaksanaan pembinaan administrasi dan peraturan keuangan pertahanan.

Menurut data primer (daftar nominatif atau kekuatan personil) Puslabinkuhan didukung oleh 119 personil, terdiri dari 31 orang Militer dan 88 orang aparatur sipil negara (ASN). Untuk Militer terdiri dari 21 orang Perwira, 7 Orang Bintara dan 3 orang Tamtama. Untuk Aparatur Sipil Negara terdiri dari 3 orang golongan IV, 68 orang golongan III dan 17 orang golongan II.

Salah satu tugas pokok Puslabinkuhan adalah menyusun Laporan Keuangan Kemhan yang merupakan salah satu penyumbang opini dalam Laporan Pemerintah Pusat (LKPP). Dengan terwujudnya Laporan Keuangan yang akurat dan akuntabel serta mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian maka kinerja Puslabinkuhan dinilai telah sangat baik. Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan kerjasama yang baik dari seluruh elemen Puslabinkuhan mulai dari pimpinan sampai dengan Pegawai dengan pangkat terendah.

Menurut pengamatan sementara, bahwa personel yang bertugas di Puslabinkuhan belum menunjukkan kinerja yang optimal, dikarenakan belum didukung oleh jumlah sumber daya manusia yang cukup dan dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi puslabinkuhan. Ini dapat terlihat dari jarangnya pelaksanaan mutasi

Pegawai dan masih terdapat Pegawai yang hampir 10 tahun bertugas di bagian yang sama. Dikarenakan Pegawai tersebut telah memahami tugas nya dan tidak mudah untuk menemukan Pegawai lain yang dapat mengisi posisi tersebut. Hal tersebut mengakibatkan Pegawai yang bersangkutan mengalami kejemuhan dan menurunnya kinerja.

Permasalahan ini juga berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berkaitan dengan pemberdayaan personel serta kesempatan dalam melaksanakan pendidikan untuk meningkatkan kemampuan. Dikarenakan satker Puslabinkuhan memiliki target dalam kinerja maka personel atau SDM yang sudah memeliki kemampuan dalam bidang tertentu memiliki kemungkinan yang sangat kecil untuk dimutasi ketempat lain ataupun mendapatkan pendidikan. Alasannya dikarenakan tugas nya tidak dapat digantikan oleh Pegawai lain.

Di lingkungan Puslabinkuhan juga jarang sekali Pegawai yang melaksanakan pendidikan, hal tersebut dikarenakan Pegawai sudah merasa nyaman dengan tugas dan fungsi yang telah dikerjakan, bahkan terdapat Pegawai yang berusaha menghindar apabila namanya akan diajukan untuk melaksanakan pendidikan.

Berdasarkan Surat Sekjen Kemhan Nomor : 1809/12/32/01/ROPEG tanggal 4 Desember 2018 tentang Permintaan Calon Peserta Diklat/Kursus Kemhan TA. 2019 terdapat 70 Diklat/kursus yang tersedia dan yang 63 kursus yang dapat diikuti oleh Pegawai Kemhan dengan perincian sebagai berikut :

1. 1 (satu) kursus dapat diikuti oleh Perwira Tinggi (Pati)
2. 37 (tiga puluh tujuh) kursus dapat diikuti oleh Perwira Menengah (Pamen)
3. 37 (tiga puluh tujuh) kursus dapat diikuti oleh Perwira Pertama (Pama)
4. 30 (tiga puluh) kursus dapat diikuti oleh Bintara

Namun berdasarkan surat perintah untuk melaksanakan pendidikan hanya 7 orang personil yang mengikuti pendidikan sebagai berikut :

1. Surat Perintah Nomor : SPRIN/152/IV/2019 tanggal 5 April 2019 tentang Peserta Diklat Kader Bela Negara TA. 2019 sebanyak 3 Personil
2. Surat Perintah Nomor : SPRIN/153/IV/2019 tanggal 5 April 2019 tentang Diklat Teknis Substansi Audit Barang Milik Negara/ Daerah TA. 2019 sebanyak 1 personil
3. Surat Perintah Nomor : SPRIN/330/VII/2019 tanggal 20 Juli 2019 tentang Diklat Teknis Akutansi Pemerintah TA. 2019 sebanyak 2 personil
4. Surat Perintah Nomor : SPRIN/383/VII/2019 tanggal 29 Juli 2019 tentang Kursus Intensif Bahasa Inggris (KIBI) TA. 2019 sebanyak 1 personil

Dengan sedikitnya personel yang mengikuti Kursus/pendidikan maka peningkatan kemampuan personil Puslabinkuhan bersumber dari otidak atau belajar sendiri berdasarkan pekerjaan yang dilaksanakan

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan diatas maka rumusan pokok permasalahan yaitu :

1. “Apakah terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Puslabinkuhan”
2. “Apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puslabinkuhan”.

3. “Apakah terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puslabinkuhan”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui :

- 1) Untuk mengetahui terdapat atau tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Puslabinkuhan Kemhan
- 2) Untuk mengetahui terdapat atau tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Puslabinkuhan Kemhan
- 3) Untuk mengetahui terdapat atau tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Puslabinkuhan Kemhan

D. Manfaat Penelitian

Setelah penelitian ini berakhir, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk :

- 1) Manfaat terhadap Kepentingan Akademis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian berikutnya dalam bidang umumnya Sumber daya Manusia dan khususnya mengenai korelasi antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Puslabinkuhan Kemhan.

- 2) Manfaat terhadap Dunia Praktis

Memberi informasi dan sebagai bahan pertimbangan pimpinan, pejabat struktural, staf Puslabinkuhan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Puslabinkuhan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab ini dibahas mengenai hasil penelitian yang merupakan tahap akhir dari seluruh rangkuman kegiatan yang dilakukan dalam penelitian. Mulai dari pengamatan permasalahan, penyusunan instrumen, penyebaran kuisioner, pengumpulan dan pengolahan data dengan menggunakan *Software SPSS (Statistical Product and Service Solutions)* hingga akhirnya sampai pada tahap analisis data dan penyajian hasil penelitian.

A. Kesimpulan

Sebagai bagian akhir, maka bab ini akan menyajikan benang merah terhadap bab-bab sebelumnya yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil korelasi menunjukkan angka 0,261 yang berarti bahwa terdapat respon yang lemah dan nilai koefisien regresi sebesar 2,928 sehingga dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai plus (+) maka dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif (+) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Puslabinkuhan Kemhan serta menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,182 yang artinya bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Puslabinkuhan Kemhan sebesar 18,2%. Adanya keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dalam mempengaruhi pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan. Dengan adanya rasa nyaman dan aman dalam diri setiap pegawai atas pimpinannya maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Hasil korelasi menunjukkan angka 0,454 yang berarti bahwa terdapat respon yang cukup kuat dan nilai koefisien regresi sebesar 5,509 sehingga dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai plus (+) maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif (+) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Puslapbinkuhan Kemhan serta menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,206 yang artinya bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Puslapbinkuhan Kemhan sebesar 20,6%.
3. Hasil korelasi menunjukkan angka 0,462 dan dengan adanya kontribusi secara simultan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 20% menghasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,114 dan 0,437. Dikarenakan nilai koefisien regresi bernilai plus (+) maka dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif (+) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Puslapbinkuhan Kemhan serta menghasilkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,200 yang artinya bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Puslapbinkuhan Kemhan sebesar 20%

B. Saran

Dari hasil kesimpulan diatas dimunculkan saran-saran agar terjadi peningkatan kinerja Pegawai (Y) di Puslapbinkuhan Kemhan dapat dilakukan dengan adanya Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Dalam kaitannya dengan Gaya Kepemimpinan (X1), saran yang diberikan dan harus dilakukan oleh Pegawai di Puslapbinkuhan Kemhan yaitu diantara sebagai berikut:
 - a. Pimpinan harus lebih memperhatikan kebijakan yang sesuai dengan SOP, meningkatkan kontrol kearah yang lebih baik kepada Pegawai dan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan bersama
 - b. Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk meningkatkan kemampuannya dengan cara dukungan dalam keikutsertaan pelatihan yang sesuai dan dibutuhkan oleh organisasi
 - c. Pimpinan agar lebih memperhatikan proses pekerjaan langsung, dimana pemimpin dapat memperjelas tujuan dan arah pekerjaan dengan saling adanya komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga dapat menciptakan partisipasi yang baik antara atasan dan bawahan.
 - d. Dengan adanya pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Puslapbinkuhan Kemhan hendaknya pimpinan memberikan perhatian khusus kepada para Pegawai dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan jabatan yang diembannya karena keberhasilan kinerja Pegawai adalah salah satu unsur dalam peningkatan kinerja organisasi.
2. Dalam kaitannya dengan Budaya Organisasi (X2), saran yang diberikan dan harus dilakukan oleh Pegawai di Puslapbinkuhan Kemhan yaitu diantara sebagai berikut:

- a. Pentingnya hubungan yang harmonis agar terciptanya solidaritas yang tinggi antar pimpinan dan bawahan atau antar sesama Pegawai.
 - b. Untuk tetap menjaga keharmonisan komunikasi antar Pegawai, organisasi perlu mengadakan *refreshing* berupa *outbond* untuk mengurangi kesenjangan dan juga dapat mengurangi tingkat stress kerja Pegawai
 - c. Perlunya penghargaan yang diberikan organisasi kepada Pegawai sebagai bentuk perhatian kepada Pegawai yang memiliki kinerja dan prestasi baik.
3. Dalam kaitannya dengan Kinerja langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja Pegawai di Puslabinkuhan Kemhan, antara lain:
 - a. Melakukan intervensi guna perbaikan kinerja, berupa pelatihan, reorganisasi, penetapan sasaran, dan dorongan positif agar kualitas hasil kerja Pegawai lebih memuaskan.
 - b. Melakukan penilaian kinerja setiap tahun sebagai umpan balik yang dibutuhkan oleh organisasi dalam memperbaiki kinerjanya
 - c. Perlu penempatan Pegawai yang sesuai dengan bidang kemampuannya untuk mendorong Pegawai mencapai kinerjanya menjadi lebih baik sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
 - d. Adanya *reward and punishment* yang didasarkan pada hasil kerja karyawan maupun pengembangan karier perlu diperhatikan dengan baik oleh pimpinan dan organisasi sehingga Pegawai dapat memperhatikan hasil kerjanya dan mengarah pada peningkatan kualitas kinerja.

- e. Organisasi senantiasa lebih memperhatikan secara seksama kebutuhan Pegawai, bukan hanya insentif, tapi juga kebutuhan dasar lainnya seperti kelengkapan fasilitas kerja, kondisi ruangan kerja, sarana dan prasarana dalam bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Amelza Dhaniel, R., & Surya, D. (2016). *Perilaku Organisasi Kepolisian*. Pustaka Pelajar.
- Arif. (2010). *Pengantar Metodelogi Penelitian untuk Ilmu kesehatan*. LPP UNS dan UNS Press.
- Bungin, B. (2006). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.
- Bungin, B. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya* (Kedua). KENCANA.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Grup.
- Deddy Mulyadi. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta.
- Drs. Riduwan, MBA,Mpd. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfbeta.
- Fadel, M. (2009). *Reinventing Goverment (Pengalaman dari Daerah)*. PT. Elex Media Komputindo.
- Gibsons. (1998). *Organisasi Dan Manajem*. Erlangga.
- Hamdi, A. S., & Bahruddin, E. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Deepublish.
- Harun Samsuddin. (2018). *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Indomedia Pustaka.
- Jurdi, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing*. Intrans Publising.

- Kartono. (2005). *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Raja Grafindo Persada.
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Mahmudi. (2011). *Akuntansi Sektor Publik*. UII Pres.
- Mangkuprawira. S, & A.V, H. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Pasolong, H. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Organisasi Publik Mengembangkan Organisasi Modern Berorientasi Publik*. Pustaka Setia.
- Quible, Z. K. (2005). *Administrative Office Management*.
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. ALFABETA.
- Rivai, V. (2004). *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek*. Ganudra Pustaka Utama.
- Rizky, A. (2001). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Karyawan Perusahaan*. Gramedia Utama.
- Robbins, P, S., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Erlangga.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif (Quantitative Research Approach)*. Deepublish.
- Siregar, S. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan perbandingan perhitungan Manual dan SPSS* (Pertama). KENCANA.
- Sudaryono. (2014). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Lentera Ilmu Cendekia.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. ALFABETA.

- Suharsaputra, U. (2018). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*. Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Grup.
- Tim Penyusun Universitas Widyatama. (2007). *Modul Praktikum Metode Riset untuk Bisnis dan Manajemen*. Universitas Widyatama.
- Umar, H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan: Langkah Cepat dan Tepat Menyusun Tesis dan Disertasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. (2014). Republik Indonesia.

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**