

T E S I S

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PUSAT BARANG MILIK NEGARA (BMN) BARANAHAAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Disusun Oleh :

NAMA : YULIANI
NPM : 1864001032
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
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)**



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2021

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI LINGKUNGAN PUSAT BARANG MILIK
NEGARA (BMN) BARANAHAN KEMENTERIAN
PERTAHANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis



(Dr. A. Rina Herawati, M.Si)

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : YULIANI
 NPM : 1864001032
 PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
 JUDUL TESIS : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PUSAT BARANG MILIK NEGARA (BMN) BARANAHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Telah mempertahankan di hadapan Panitia Penguji Tesis
 Program Magister Terapan Administrasi Publik
 Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi
 Lembaga Administrasi Negara, Pada

Hari :
 Tanggal :
 Pukul :

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si

Pembimbing/Anggota : Dr. A. Rina Herawati, M.Si

Anggota : Dr. R. Luki Karunia, MA



[Handwritten signatures of the thesis committee members over the official stamp]

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yuliani
NPM : 1864001032
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 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta 2021

Hormat Saya,



Yuliani

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas Karunia dan Ridho Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pusat Barang Milik Negara (BMN) Baranahan Kementerian Pertahanan”. Penulis menyusun tesi ini dalam rangka memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Pasca Sarjana Magister Terapan Administrasi Publik pada Program Pasca Sarjana Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama penulis mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada Ibu Dr. A. Rina Herawati, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabarannya membimbing penulis, memberikan masukan-masukan, serta arahan-arahan hingga terselesaikannya tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. selaku Direktur Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta beserta staf.
2. Bapak Marsekal Pertama TNI Agus Ismanto, S.E., M.A.P, selaku Kepala Pusat Barang Milik Negara (BMN) Baranahan Kemhan yang telah memberikan izin penulis meneliti di lingkungan Pusat BMN Baranahan Kemhan.
3. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, selaku Ketua Tim Penguji yang telah memberikan masukan dan saran yang membangun dalam tesis ini.

4. Bapak Dr. Asropi, MA, M.Si, selaku Sekretaris Tim Penguji yang telah memberikan koreksi dan saran yang membangun dalam tesis ini.
5. Bapak Dr. R. Luki Karunia, MA, selaku Anggota Tim Penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun dalam tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Magister Terapan Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membekali penulis untuk selangkah lebih maju hingga Tesis ini terwujud.
7. Seluruh Pegawai Pusat BMN Baranahan Kemhan yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang penulis butuhkan dalam menyusun Tesis ini.
8. Kedua Orang Tuaku, yang dengan penuh kasih sayang dan ketulusan mendoakan penulis agar selalu diberi kekuatan lahir dan batin hingga dapat menyelesaikan pendidikan di Program Pasca Sarjana Magister Terapan Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.
9. Suami dan anak-anakku tercinta yang telah banyak memberikan inspirasi, semangat, doa, pengorbanan hingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
10. Rekan-rekan satu perjuangan di kelas MSDA yang telah banyak memberikan dukungan dan semangat serta saling membantu penulis.
11. Kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan penyusunan dimasa-masa mendatang.

Mohon maaf dengan segala kekurangan dan harapan penulis semoga bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 2021

PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PUBLIK
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

ABSTRACT

YULIANI 1864001032

The Influence of Organizational Culture, Leadership and Job Deception on Employee Performance in the Center for State Owned Property (BMN) Baranahan Ministry of Defense

201 pages, 5 chapter, 41 table, 2 picture, 9 attachments

Bibliography : books and regulations, articles, etc. (2000-2016)

The purpose of this study was to examine whether there is an influence of Organizational Culture, Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance in the BMN Baranahan Ministry of Defense, by using one dependent variable, namely Employee Performance and three independent variables, namely Organizational Culture, Leadership and Job Satisfaction.

The results of this study indicate the influence of Organizational Culture on performance with a regression coefficient of 1.061 and the influence of leadership on performance with a regression coefficient of 0.943 then the effect of Job Satisfaction on Performance with a regression coefficient of 0.679 and resulting in a contribution of Organizational Culture to performance by 20.2%, the contribution of Leadership to the performance of 45.3% and the contribution of Job Satisfaction to the performance of 27.4%. While the contribution of Organizational Culture, Leadership and Job Satisfaction together to performance was 51.3%.

From the results of the study it can be concluded that the contribution of Organizational Culture gets the smallest results compared to Leadership and Job Satisfaction, for that it is suggested the need for attention to Employees at the BMN Center of Baranahan Kemhan, one of which is by increasing training activities that should be carried out by giving strict sanctions to employees regarding errors in work, starting with an oral warning from the leadership to the employee who made a mistake. These sanctions are not only sharp downward and blunt upward, these sanctions apply to all members of the BMN Center of Baranahan Kemhan.

Keywords : Organizational Culture, Leadership, Job Deception on Employee Performance

PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PUBLIK
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

ABSTRAK

YULIANI 1864001032

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN PUSAT BARANG MILIK
NEGARA (BMN) BARANAHAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

201 Halaman, 5 bab, 41 tabel, 2 gambar, 9 lampiran
Daftar Pustaka : buku dan peraturan, artikel, lain-lain (2000-2016)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti adakah pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Pusat BMN Baranahan Kementerian Pertahanan, dengan menggunakan satu variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai serta tiga variabel bebas yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 1.061 dan adanya pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0.943 kemudian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan koefisien regresi sebesar 0.679 serta menghasilkan kontribusi Budaya Organisasi terhadap kinerja sebesar 20.2%, kontribusi Kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 45.3% dan kontribusi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja sebesar 27.4%. Sedangkan kontribusi Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 51.3%.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kontribusi Budaya Organisasi memperoleh hasil terkecil dibandingkan dengan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, untuk itu disarankan perlunya perhatian terhadap Pegawai di Pusat BMN Baranahan Kemhan, salah satunya dengan meningkatkan kegiatan pelatihan hendaknya bisa terus dilaksanakan dengan memberikan Sanksi yang tegas terhadap pegawainya perihal kesalahan dalam pekerjaan, dimulai dari adanya teguran lisan dari pimpinan kepada pegawai yang melakukan kesalahan. Sanksi tersebut tidak hanya tajam kebawah dan tumpul keatas, sanksi tersebut berlaku bagi seluruh anggota Pusat BMN Baranahan Kemhan

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAKSI	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	14
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
BAB II KERANGKA TEORI	15
A. Tinjauan Teori	15
1. Kinerja	16
a. Pengertian	16
b. Faktor-Faktor Kinerja	18
c. Penilaian Kinerja	22
d. Pengukuran Kinerja	24
e. Strategi Meningkatkan Kinerja	26
2. Budaya Organisasi	28
a. Pengertian	28

b.	Fungsi Budaya Organisasi	29
c.	Karakteristik Budaya Organisasi	31
d.	Pembentukan Budaya Organisasi	32
e.	Kekuatan Budaya Organisasi	34
f.	Indikator Budaya Organisasi	35
3.	Kepemimpinan	36
a.	Pengertian	36
b.	Prinsip Kepemimpinan	37
c.	Fungsi Kepemimpinan	38
d.	Kriteria Seorang Pemimpin	41
e.	Sifat-sifat Kepemimpinan	41
f.	Peran Kepemimpinan	42
g.	Tipologi Kepemimpinan	43
4.	Kepuasan Kerja	46
a.	Pengertian	46
b.	Teori dan Faktor Kepuasan Kerja	48
c.	Aspek-aspek Kepuasan Kerja	50
d.	Jenis-Jenis Kepuasan Kerja	51
5.	Keterkaitan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	51
6.	Keterkaitan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	54
7.	Keterkaitan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	55

8. Keterkaitan Budaya Organisasi, Kepemimpinan serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	57
B. Penelitian Terdahulu	58
C. Definisi Operasional Variabel dan indikator- indikatornya.....	60
1. Kinerja	60
2. Budaya Organisasi.....	61
3. Kepemimpinan.....	63
4. Kepuasan Kerja	63
D. Model Penelitian	67
E. Hipotesis	67
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	69
A. Metode Penelitian	69
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	69
C. Populasi, Sample dan Teknik Sampling	70
D. Teknik Pengumpulan Data.....	71
E. Instrumen Penelitian	72
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	73
1. Teknik Pengolahan Data.....	73
2. Analisis Data.....	74
a. Uji Validitas.....	74
b. Uji Reliabilitas	79
G. Pengujian Persyaratan Analisis.....	82
H. Pengujian Hipotesis	84

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	89
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	89
B. Analisis Deskripsi Data.....	94
1. Karakteristik Responden	94
2. Deskripsi Jawaban Kuisisioner	97
3. Deskripsi Statistik Variabel.....	126
4. Uji Persyaratan Analisis (Uji Asumsi Klasik).....	129
a. Uji Normalitas	129
b. Uji Linieritas	130
c. Uji Multikolinearitas.....	132
d. Uji Heteroskedastisitas.....	133
5. Pengujian Hipotesis	135
a. Analisis Korelasi Berganda	135
b. Analisis Regresi Linier Berganda	136
c. Uji Parsial (Uji-t).....	138
d. Uji Simultan (Uji-F).....	140
6. Pembahasan Hasil Penelitian	141
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	148
A. Kesimpulan	148
B. Saran	150
DAFTAR PUSTAKA	154
LAMPIRAN-LAMPIRAN	159
RIWAYAT PENULIS.....	201

DAFTAR TABEL

Nomor		
Halaman		
Tabel I.1	Program Kerja Pusat Barang Milik Negara Baranahan Kemhan TA. 2020.....	9
Tabel I.2	Tingkat Absensi Pegawai Pusat Barang Milik Negara Baranahan Kemhan TA. 2020	13
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu.....	58
Tabel II.2	Kisi-kisi instrumen penelitian	65
Tabel III.1	Jadwal Penelitian.....	70
Tabel III.2	Populasi dan Sampel Penelitian	71
Tabel III.3	Tabel Validitas Variabe Budaya Organisasi (X1)	76
Tabel III.4	Tabel Validitas Variabel Kepemimpinan (X2).....	77
Tabel III.5	Tabel Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X3)	78
Tabel III.6	Tabel Validitas Variabel Kinerja (Y)	79
Tabel III.7	Tabel Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X1).....	80
Tabel III.8	Tabel Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X2)	81
Tabel III.9	Tabel Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X3)	81
Tabel III.10	Tabel Reliabilitas Variabel Kinerja (Y).....	82
Tabel III.11	Pedoman Pengklasifikasian Koefisien Korelasi	84
Tabel IV.1	Tabel Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	94
Tabel IV.2	Tabel Frekuensi Usia Responden.....	95
Tabel IV.3	Tabel Frekuensi Masa Kerja Responden.....	96
Tabel IV.4	Tabel Frekuensi Pendidikan Responden	97
Tabel IV.5	Tabel Frekuensi Jawaban Variabel Budaya Organisasi (X1)	98

Tabel IV.6	Tabel Frekuensi Jawaban Variabel Kepemimpinan (X2).....	106
Tabel IV.7	Tabel Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (X3)	113
Tabel IV.8	Tabel Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja (Y)	119
Tabel IV.9	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Budaya Organisasi (X1)	126
Tabel IV.10	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan (X2).....	127
Tabel IV.11	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Kepuasan Kerja (X3)	128
Tabel IV.12	Tabel Hasil Uji Deskriptif Statistik Variabel Kinerja (Y).....	128
Tabel IV.13	Tabel Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	130
Tabel IV.14	Tabel Hasil Uji Linieritas Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y).....	131
Tabel IV.15	Tabel Hasil Uji Linieritas Variabel Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y)	131
Tabel IV.16	Tabel Hasil Uji Linieritas Variabel Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y)	132
Tabel IV.17	Tabel Hasil Uji Multikolinieritas	133
Tabel IV.18	Tabel Hasil Uji Heterokedastisitas dengan Uji Koefisien Korelasi <i>Rank Spearman</i>	134
Tabel IV.19	Tabel Hasil Uji Korelasi Berganda	136
Tabel IV.20	Tabel Hasil Uji Regresi Linier Berganda	136
Tabel IV.21	Tabel Hasil Uji Parsial (T-Test)	138
Tabel IV.22	Tabel Hasil Uji Simultan (F-Test)	140

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar II.1 Model Penelitian	67
Gambar IV.1 Struktur Organisasi Pusat Barang Milik Negara.....	94



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
Lampiran 1	Surat Izin Permohonan Penelitian	159
Lampiran 2	Surat Persetujuan Penelitian	160
Lampiran 3	Program Kerja Pus BMN Baranahan Kemhan dan Rekap Absensi pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan Tahun 2020.....	161
Lampiran 4	Kuisisioner Penelitian	163
Lampiran 5	Sebaran Data Variabel Budaya Organisasi (X1)	170
Lampiran 6	Sebaran Data Variabel Kepemimpinan (X2).....	172
Lampiran 7	Sebaran Data Variabel Kepuasan Kerja (X3)	174
Lampiran 8	Sebaran Data Variabel Kinerja (Y)	176
Lampiran 9	Hasil Uji Hitungan SPSS Versi 20	178

POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

didalam sebuah organisasi, SDM atau pegawai merupakan komponen yang penting, karena keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Perkembangan teknologi informasi yang begitu drastis saat ini, membuat persaingan menjadi lebih kompleks, karena sumber daya apapun yang dimiliki suatu organisasi tidak akan dapat memberikan hasil yang baik apabila tidak dukung oleh SDM yang memiliki kualitas kinerja yang baik.

Organisasi membutuhkan karyawan yang dapat bekerja cepat dan tepat, sehingga pegawai dituntut memiliki kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki karyawan yang berkompeten untuk dapat bereaksi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi. menganalisa dampak bagi organisasi serta menyiapkan rencana yang relevan dalam bergabai kondisi.

Salah satu faktor kinerja yang paling penting adalah budaya perusahaan. Budaya perusahaan adalah filosofi, ideologi, nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat dalam komunitas tertentu. “Khususnya, budaya dalam organisasi ditentukan oleh kondisi kerja tim, karakteristik manajerial dan organisasi, serta proses administrasi yang dominan” (Koesmono, 2005).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai. Merupakan dasar dari sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi, budaya organisasi dipandang sebagai nilai dan norma perilaku

yang tertanam kuat oleh setiap karyawan. Hal tersebut dapat menciptakan suatu pendekatan yang dapat digunakan oleh setiap pegawai dalam pekerjaan bahkan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam organisasi. Beberapa ahli menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi kunci keberhasilan suatu organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Daulatram (2003) bahwa “budaya organisasi membutuhkan pengenalan dimensi-dimensi dasar dari budaya organisasi dan pengaruhnya pada variabel yang berkaitan dengan pegawai seperti kepuasan, komitmen, kohesi, implementasi strategi, kinerja”. Nilai-nilai budaya organisasi diharapkan dapat memenuhi harapan para pegawai sehingga pegawai dan anggota organisasi memperoleh kepuasan kerja dalam pekerjaannya.

Budaya organisasi adalah sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola keluarga dan filosofi dasar pendirinya, yang dikonfigurasi ke dalam aturan yang berfungsi sebagai pedoman berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh lebih kuat dapat mendorong organisasi untuk berkembang. Budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalisme pejabat publik karena menciptakan interaksi antara pejabat publik dan pola perilaku sehingga pejabat publik dapat memaksimalkan kemampuan organisasinya. Nilai-nilai bersama di seluruh organisasi membantu pejabat publik merasa nyaman dalam pekerjaannya, menunjukkan komitmen dan loyalitas, dan mendorong pejabat publik untuk bekerja lebih keras, meningkatkan profesionalisme pejabat publik, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan strategi penting dan efektif bagi organisasi untuk memajukan profesionalisme pejabat publik.

Kebudayaan mengandung apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai pedoman. Pada prinsipnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan instrumen untuk mempersatukan seluruh individu yang melakukan kegiatan bersama.. Koesmono (2005) mengatakan bahwa “didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya”.

Persepsi yang dimiliki pejabat terhadap realitas budaya organisasinya merupakan dasar dari perilaku pejabat. Dari persepsi tersebut muncul respon berupa dukungan terhadap karakteristik organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi profesionalisme pejabat. Profesionalisme pejabat publik sangat ditentukan oleh tingkat kinerja pejabat publik yang tercermin dalam perilaku kesehariannya dalam organisasi. Profesionalisme adalah kompetensi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara memadai dan benar, serta komitmen profesional untuk meningkatkan keterampilan seorang pejabat. Tingkat profesionalisme yang tinggi di pihak pejabat mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang direncanakan sebelumnya dengan lebih cepat; sebaliknya dalam hal rendahnya tingkat profesionalisme PNS maka kecenderungan pencapaian tujuan organisasi akan menyimpang secara perlahan bahkan dari rencana semula.

Budaya organisasi yang kuat dari instansi/lembaga mendorong rasa tanggung jawab yang tinggi dari para pejabat untuk memotivasi mereka menuju profesionalisme yang memuaskan, untuk mencapai tujuan yang lebih baik dan pada gilirannya memotivasi semua anggota untuk meningkatkan profesionalisme mereka.

Faktor penting lainnya yang dapat menentukan kinerja dan keterampilan karyawan adalah kepemimpinan, yang secara umum digambarkan sebagai hubungan antara manajer dengan pemimpin/bawahan (*follower*) dan bagaimana seorang manajer menginstruksikan kepada bawahannya mengenai tujuan atau harapan dari Reach manager. Eksekutif mengarahkan potensi dan kemampuan bawahannya untuk memenuhi dan bahkan melampaui tujuan perusahaan.

Kepemimpinan adalah kodrat seorang pemimpin, artinya ia menggunakan unsur-unsur yang terdapat pada diri seorang pemimpin untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya serta visi dan misinya ketika memimpin bawahannya, masyarakat dalam lingkungan sosial, organisasi atau sebuah Bumi. pembaruan, maka daya dan upaya seseorang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan efisien melaksanakan rencana kerja yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi yang terjadi dalam situasi tertentu dan ditujukan untuk mencapai satu atau lebih tujuan tertentu melalui proses komunikasi. Kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial sadar bahwa satu orang latihan atas orang lain untuk struktur kegiatan dan pengaruh dalam kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Namun kepemimpinan selalu mengalami perubahan konteks dalam jalannya, yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku dalam suatu organisasi. Hasibuan (2003) mengatakan bahwa "Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik itu secara individu maupun kelompok kearah pencapaian tujuan". Namun menurut Kartono (2002) menyatakan "kepemimpinan

merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang histori, sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsi serta etika profesi pemimpin”.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Karyawan yang antara kinerja dan disiplin kerja, merasa bahwa manajer tidak selalu dapat memperhatikan upaya dalam memenuhi tugas manajemennya dan juga mengatasi tugas-tugas yang harus diperhitungkan, dapat menciptakan perasaan gembira dalam diri manajer dalam bekerja para karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang manajer juga penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Masalah yang sering dihadapi oleh setiap organisasi yang ada baik itu di dalam Pemerintah atau Swasta yaitu penanganan terhadap rendahnya kualitas SDM. Kualitas SDM akan terpenuhi bila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat terwujud secara sempurna. Dengan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai serta agar kepuasan tersebut konsisten maka organisasi baik Pemerintah atau Swasta Selalu waspada terhadap lingkungan tempat karyawan melakukan tugasnya, seperti sarana/prasarana kerja, rekan kerja, manajer, atau lingkungan kerja, di mana semua ini dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk melakukan tugas.

Secara khusus permasalahan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Pusat BMN Baranahan Kemhan ditemui beberapa fenomena, antara lain:

- a. Pimpinan kurang mampu memotivasi karyawan untuk memahami tugas dan menjadikannya bagian dari diri mereka sendiri, dan melakukannya tanpa perintah dan tanpa keputusan yang dilakukan dengan benar.
- b. Pembagian tugas yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan.
- c. Beberapa karyawan tidak berkinerja baik di daerah mereka.
- d. Kurangnya rapat koordinasi yang teratur dan terjadwal oleh manajemen

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, yang pada kenyataannya kepuasan kerja pegawai dapat tercapai apabila semua harapan dapat terpenuhi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sikap Kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara dirinya dengan lingkungan sekitar pekerjaannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah individu karyawan dan faktor eksternal seperti sistem penghargaan, lingkungan kerja, dll. Hasibuan (2003) mengatakan bahwa "kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: remunerasi yang adil dan wajar, lokasi yang sesuai dengan keterampilan" Lingkungan kerja, suasana, beratnya suatu pekerjaan, peralatan yang mendukung pekerjaan, dan sifat pekerjaan. manajer dan kepemimpinan".

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja di Pusat BMN Baranahan Kemhan adalah pengembangan karir. Dengan pengembangan karir yang baik,

karyawan akan merasa termotivasi dengan cara yang menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya program pengembangan karir seperti kenaikan pangkat dan promosi jabatan, maka dapat semakin meningkatkan dorongan atau motivasi karyawan untuk berprestasi dan memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi organisasi. Hal ini terjadi karena motivasi seseorang akan muncul jika pengembangan karir dalam suatu organisasi/lembaga berjalan dengan baik dan jelas untuk dilaksanakan.

Kepuasan karyawan meningkatkan pengembangan profesional melalui perencanaan dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses dimana karyawan mengidentifikasi tujuan karir mereka dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan karir melibatkan mengidentifikasi tujuan karir dan mengembangkan rencana untuk mencapainya. Manajemen karir adalah proses dimana organisasi menilai, menyebarkan dan mengembangkan karyawannya untuk menyediakan kumpulan individu yang memenuhi syarat untuk memenuhi persyaratan masa depan. Oleh karena itu, untuk pengembangan profesional yang baik, harus ada keselarasan antara perencanaan karir yang dilakukan oleh karyawan dengan manajemen karir yang digunakan oleh organisasi.

Pusat Barang Milik Negara (BMN) merupakan Sub Satuan Kerja dibawah Badan Sarana Pertahanan (Baranahan) dibawah naungan Kementerian Pertahanan yang mempunyai tugas mempersiapkan dan melaksanakan penggunaan, pengusahaan, pemindahan, pengalihan, pembangunan dan pengendalian serta pengamanan dan pemeliharaan BMN di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI serta mempunyai fungsi:

1. Penyusunan petunjuk teknis pelaksanaan penggunaan, pemanfaatan, pembuangan, pengembangan, dan pengendalian BMN di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI
2. Pengelolaan dan pemeliharaan keamanan BMN di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI
3. Pelaksanaan Pengadaan dan sertifikasi tanah di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI
4. Pelaksanaan pedoman teknis penggunaan, penggunaan, pembuangan, pemindahtanganan, penatausahaan, pengelolaan dan penguasaan, serta pengamanan dan pemeliharaan BMN di lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia
5. Pelaksanaan inventarisasi, evaluasi dan dokumentasi BMN di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI
6. Pelaksanaan analisis dan evaluasi serta laporan penggunaan, penggunaan, pemindahan, transmisi, pengelolaan dan pengendalian serta pengamanan dan pemeliharaan BMN di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI
7. Penyusunan program dan anggaran, serta evaluasi dan laporan; dan administrasi pusat dan pengelolaan anggaran

Pusat Barang Milik Negara Baranahan Kemhan merupakan Sub Satuan Kerja setara Eselon II yang membawahi 3 (tiga) Kepala Bidang (Kabid) yaitu Kabid BMN I Tanah dan Bangunan, Kabid BMN II Selain Tanah dan Bangunan serta Kabid BMN III Inventarisasi dan Pelaporan.

Menurut Rezas (2008) yang menyatakan bahwa “permasalahan yang dihadapi oleh aparat pemerintah yang berhubungan dengan *locus of control*

yaitu pegawai cenderung kurang mampu dalam mengatasi penurunan kinerja". Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kualitas aparatur yang erat kaitannya dengan keterampilan.

Berikut merupakan Program Kerja Pusat BMN yang dilaksanakan oleh masing-masing Bidang di Tahun 2020 serta tingkat penyelesaiannya.

Tabel I.1
Program Kerja Pusat Barang Milik Negara Baranahan Kemhan
T.A 2020

NO			URAIAN KEGIATAN	ANGGARAN	ANGGARAN TERSERAP	PERSENTA SE
	BA G	UR T				
I			BIDANG BMN I			
	1		Rekonsiliasi data BMN Tanah dan Bangunan U.O. Kemhan dan TNI Smtr I	Rp 77,335,000	Rp 71,300,000	92%
	2		Rekonsiliasi data BMN Tanah dan Bangunan U.O. Kemhan dan TNI Smtr II	Rp 77,335,000	Rp 74,450,000	96%
	3		Pendataan Pensertifikasian Tanah di Jajaran TNI AD	Rp 313,093,000	Rp 310,255,000	99%
	4		Verifikasi Data BMN Tanah dan Bangunan di Lingkungan Kemhan dan TNI	Rp 122,988,000	Rp 121,098,000	98%
	5		Rakornis Pus BMN Baranahan Kemhan	Rp 281,611,000	Rp 281,611,000	100%
	6		Pengadaan Tanah Untuk Pembangunan LATBAKJATRAT	Rp 3,610,198,000	Rp 2,991,171,705	83%
	7		Persetifikatan Tanah Kodam Jaya T.A 2020	Rp 606,532,000	Rp 606,100,000	99.9%
	8		Digitalisasi Arsip dan Dokumentasi Aset	Rp 2,000,000,000	Rp 1,900,560,000	95%
II			BIDANG BMN II			
	1		Konfirmasi Penerimaan Hibah Barang antara Kemhan dan Kemenkeu Semester II 2019	Rp 53,000,000	Rp 53,000,000	100%
	2		Konfirmasi Penerimaan Hibah Barang antara Kemhan dan Kemenkeu Semester I 2020	Rp 53,858,000	Rp 53,585,000	99%
	3		Penatausahaan Penerima Hibah Barang di Lingkungan Kemhan dan TNI T.A 2020	Rp 81,576,000	Rp 71,576,000	88%

	4	Peningkatan Kemampuan Pelaksanaan Penatausahaan Penerima Hibah di Lingkungan Kemhan dan TNI TA. 2020	Rp 579,778,000	Rp 570,700,000	98%
	5	Kompilasi Data BMN dalam rangka pengawasan dan pengendalian pengelolaan BMN di Lingkungan Kemhan dan TNI TA. 2020	Rp 66,583,000	Rp 65,100,000	98%
III	BIDANG BMN III				
	1	Rekonsiliasi Data BMN dalam rangka penyusunan (Laporan BMN Smtr II 2019)	Rp 54,100,000	Rp 54,100,000	100%
	2	Kompilasi Data BMN dalam rangka penyusunan Laporan BMN (Laporan BMN Smtr II 2019)	Rp 96,327,000	Rp 96,327,000	100%
	3	Peningkatan Kemampuan Pengawak Simak BMN dan Penerapan Aplikasi Simak BMN Kemenkeu di Lingkungan Kemhan dan TNI	Rp 867,351,000	Rp 863,300,000	99.5%
	4	Kompilasi Data BMN dalam rangka penyusunan Laporan BMN (Laporan BMN Smtr I 2020)	Rp 74,260,000	Rp 74,000,000	99.6%
	5	Supervisi Penyusunan Laporan BMN di Lingkungan Kemhan dan TNI TA. 2020	Rp 167,347,000	Rp 160,000,000	95.6%
	6	Rekonsiliasi Data BMN dalam rangka penyusunan (Laporan BMN Smtr I 2020)	Rp 53,276,000	Rp 53,200,000	99.9%
	7	Penyusunan Validasi Kode BMN pada Aplikasi Simak Kemenkeu di Lingkungan Kemhan dan TNI TA. 2020	Rp 54,000,000	Rp 54,000,000	100%

Sumber: TU Pusat BMN

Berdasarkan Tabel I.1, dapat dilihat bahwa masih terdapat program kerja yang belum selesai 100%, bahkan ada beberapa Program Kerja dibawah 100% sampai dengan dibawah 90%, ini memperlihatkan bahwa adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga meleset dari target yang sudah direncanakan. Kurang optimalnya penyelesaian pekerjaan tersebut bisa karena menurunnya tingkat Kinerja Pegawai di Pus BMN Baranahan Kemhan.

Ketepatan dalam pengukuran Kinerja yang diberikan pimpinan pun masih belum optimal.

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur / mengetahui apakah fungsi sumber daya manusia secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan kurang baik. Dapat dikatakan kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengukuran kinerja PNS dalam satu tahun tertuang dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang diberikan oleh atasan langsung setiap tahunnya. Namun dalam lembar SKP tersebut tidak diberikan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga atasan juga tidak dapat mengetahui penyebab naik atau turunnya kinerja bawahannya, dan terlihat seperti *copy-paste* di setiap tahunnya.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2006:184) bahwa "kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan". Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerjanya juga berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan tersebut.

Hasil observasi di Pus BMN Baranahan Kemhan menunjukkan kinerja pegawai masih cukup rendah seperti diperlihatkan data penyelesaian Program Kerja 2020 diatas. Indikasi lain yaitu ketidakdisiplinan pegawai pada tingkatan Absensi. Selain itu dari sisi kinerja juga masih perlu ditingkatkan, walaupun

capaian kebijakannya keseluruhannya sesuai program atau kebijakan yang ditetapkan tetapi dari hasil pengamatan beberapa pegawai dalam menyelesaikan tugas yang seharusnya selesai dalam satu atau dua hari terkadang diselesaikan dalam satu minggu hal tersebut tentunya menghambat terselesainya pekerjaan selanjutnya.

Hal tersebut diperkuat oleh informasi staff TU Pus BMN Baranahan Kemhan, Ada beberapa hal terkait kinerja personel Kemhan di Pusat BMN Baranahan, antara lain:

1. Tindakan disiplin yang dilakukan karyawan, seperti terlambat masuk kerja, bolos kerja, tidak pulang tepat waktu, dan tidak menyelesaikan jadwal kerja tepat waktu (sepanjang tahun).
2. Pegawai yang kurang kompeten dalam memenuhi tugas dan kewajibannya, seperti pegawai yang telah mencapai batas usia pensiun atau kurang mampu menguasai komputer yang kurang akurat dan tepat dalam mengelola pekerjaannya
3. Kurang idealnya jumlah pegawai pada masing-masing Bidang, melihat banyaknya tugas pokok yang ada dinilai tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang ada, serta
4. Beban kerja yang banyak membuat beberapa pegawai ada yang menyelesaikan pekerjaannya diluar tupoksinya, sehingga mengganggu pekerjaan utamanya dan membuat pekerjaan utama menjadi sedikit terhambat.

Tabel I.2.
Tingkat absensi pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan T.A 2020

TRIWULAN	JUMLAH PEGAWAI	HARI KERJA	SAKIT		IZIN		ALPA		TOTAL	
			JML	%	JML	%	JML	%	JML	%
I	46	90	5	11%	3	6%	3	6%	11	23%
II	46	91	3	6%	5	11%	4	9%	12	26%
III	46	92	2	4%	2	4%	3	6%	7	15%
IV	46	92	1	2%	3	6%	5	11%	9	19%

Sumber : TU Pus BMN

Selanjutnya jika dilihat dari data absensi pegawai Pus BMN Baranahan Kemhan diatas per Triwulan, sangat jelas tingkat persentase ketidakhadiran baik itu karena sakit, izin atau tanpa keterangan cukup tinggi pada Triwulan I walau pada akhirnya beraksur-angsur turun di Triwulan berikutnya. Hal tersebut berdampak pada penyelesaian program kerja pada TA 2020, kurangnya jumlah Pegawai yang masih belum sesuai DSP memungkinkan satu orang pegawai mengerjakan pekerjaan lebih bahkan harus menyelesaikan sampai diluar jam dinas.

Banyaknya sumber daya manusia yang tidak dibarengi dengan kualitas yang baik akan memberikan tekanan pada organisasi. Kualitas adalah kualitas sumber daya manusia dari segi keterampilan, baik fisik maupun non fisik. Kualitas sumber daya manusia meliputi aspek fisik dan non fisik, yaitu kemampuan kerja, kemampuan berpikir, dan keterampilan lainnya. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi. Sumber daya manusia sangat membantu dalam penguasaan teknologi, penggunaan modal, pengelolaan dana dan laporan, serta menghasilkan produk yang berkualitas.

B. Rumusan Masalah

Dalam konteks yang diuraikan di atas, masalah penelitian ini adalah apakah ada pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja, baik secara sendiri maupun bersama-sama, terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pusat BMN Baranahan Kemhan ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja, baik secara sendiri maupun bersama-sama, terhadap kinerja pegawai di Pusat Barang Milik Negara (BMN) Baranahan Kemhan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penulisan ini adalah untuk:

- a. Secara akademis, penelitian ini diharapkan sebagai informasi dan menambah pengetahuan sehingga dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya
- b. Sebagai bahan masukan kepada Pusat Barang Milik Negara (BMN) Baranahan Kemhan untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah diterapkan dan diberlakukan dalam kaitannya mengenai Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.
- c. Bagi peneliti, merupakan tambahan pengetahuan dan wawasan serta bahan penelitian empiris khususnya tentang perilaku organisasi khususnya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.