

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN
KABUPATEN PESAWARAN**

Tesis

**Oleh
ANDRIANSYAH**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN KABUPATEN PESAWARAN

Oleh

ANDRIANSYAH

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Objek penelitian ini adalah pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran sebanyak 57 orang. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi liner sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND LEADERSHIP ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE OF AGRICULTURAL SERVICES OF PESAWARAN DISTRICT

By

ANDRIANSYAH

This study aimed to determine the effect of organizational structure and leadership on performance. The object of this study were 57 employees of Pesawaran Agriculture Department. Data collection technique was questionnaires. The datas were analyzed by using simple linear regression.

The results showed that the organizational structure had the positive effect on employee performance. Leadership also had the positive effect on employee performance.

Keywords: Organizational Structure, Leadership, Employee Performance

**PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN
KABUPATEN PESAWARAN**

Oleh
ANDRIANSYAH

Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN
Pada
Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Tesis

: **PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN
KABUPATEN PESAWARAN**

Nama Mahasiswa

: **Andriansyah**

Nomor Pokok Mahasiswa

: **1421011044**

Program Studi

: **Magister Manajemen**

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

NIP 19680708 200212 1 003

Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.

NIP 19691128 200012 2 001

Program Studi Magister Manajemen

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Lampung

Ketua Program Studi,

Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.

NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

1.1. Ketua Penguji : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**
(Pembimbing I)

1.2. Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**

1.3. Penguji II : **Dr. Habibullah Djimad, S.E., M.Si.**

1.4. Sekretaris Penguji : **Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**
(Pembimbing II)

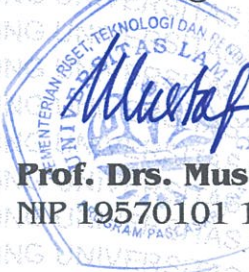
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.

NIP 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.

NIP 19570101 198403 1 020

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **24 Juni 2019**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH


Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran” adalah karya saya dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku atau *plagiarism*.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini saya serahkan sepenuhnya kepada pihak Universitas Lampung.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 24 Juni 2019

Pembuat Pernyataan,


ANDRIANSYAH
NPM. 1421011044

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Palembang pada tanggal 15 Juni 1979, adalah anak pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Muhammad Sidik dan Ibu Lely Herliana. Penulis telah menikah dengan Linda Triani pada bulan Desember 2009 dan telah memiliki tiga orang anak.

Penulis memulai pendidikan dasar di SD. PG Bunga Mayang dan lulus pada Tahun 1992, kemudian melanjutkan sekolah di SMP PG. Bunga Mayang dan lulus pada Tahun 1995, setelah itu melanjutkan ke SMU Negeri 2 Kotabumi dan lulus pada Tahun 1998. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Satu (S1) di Universitas Lampung pada Fakultas Pertanian, Program Studi Budidaya Pertanian pada Tahun 1998 dan lulus pada Tahun 2004.

Setelah menyelesaikan pendidikan di Universitas Lampung, penulis menjadi Pegawai Negeri Sipil pada penerimaan Tahun 2005 di Pemerintahan Kabupaten (Pemda) Lampung Selatan dan ditempatkan di Dinas Perkebunan Kabupaten Lampung Selatan, kemudian pada akhir tahun 2007 penulis alih tugas ke Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran sampai sekarang.

SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas segala rahmat dan hidayah Nya tesis yang berjudul **“Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran”** dapat diselesaikan.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung. Penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan semua pihak baik secara moril maupun materiil.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis mengakui banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Prof. Drs. Mustafa, MA., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Dosen Pembimbing II.

4. Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan motivasi, bimbingan dan saran-saran dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji I yang telah bersedia memberikan arahan, motivasi, dan masukan yang berarti dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Dr. Habibullah Djimad, S.E., M.Si, selaku Dosen Penguji II yang telah bersedia memberikan saran-saran konstruktif guna perbaikan dalam proses penyusunan tesis ini.
7. Seluruh Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membekali ilmu pengetahuan selama proses perkuliahan.
8. Bapak dan ibu staf administrasi Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
9. Seluruh Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran yang telah memberikan bantuan dan kepercayaan selama penelitian dan penulisan tesis.
10. Ibu, istri dan anak-anakku Daffa, Nissa, dan Fadhli atas segala bentuk dukungan, yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, motivasi dan bantuan kepadaku dalam menyelesaikan tesis ini.
11. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari Allah SWT dan Penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat. Amin.

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dari pihak-pihak yang disebutkan di atas maka penyusunan skripsi ini tidak mungkin selesai. Semoga bantuan yang telah diberikan akan mendapat balasan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, 24 Juni 2019

Penulis,

Andriansyah,

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACK	ii
COVER	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
SANWACANA	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Identifikasi Masalah	6
1.3.Permasalahan	7
1.4.Tujuan Manfaat dan Manfaat Penelitian	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1.Kepemimpinan	9
2.1 Struktur Organisasi	11
2.3 Kinerja	16
2.4 Hubungan Antar Variabel	21
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai.....	21
2.4.2 Pengaruh Struktur Organisasi dengan Kinerja Pegawai	23
2.5 Penelitian Terdahulu	25
2.6 Kerangka Pemikiran	28
2.7 Hipotesis	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	31
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.3. Jenis Data Penelitian	33
3.3.1 Data Primer	33
3.3.2 Data Sekunder	34
3.4. Definisi Operasional	34
3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	36
3.5.1 Uji Validitas	36
3.5.2 Uji Reliabilitas	36
3.6. Teknik Analisis Data	37
3.6.1 Uji Hipotesis	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Data dan Sampel	38
4.2 Karakteristik Responden	38
4.2.1. Responden berdasarkan usia	39
4.2.2. Responden berdasarkan pendidikan	39
4.2.3. Responden berdasarkan jenis kelamin	39
4.2.4. Responden berdasarkan pengalaman kerja	40
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	40
4.3.1. Uji Validitas	40
4.3.2. Uji Reliabilitas	42
4.4 Deskripsi Variabel Penelitian	43
4.4.1. Variabel Kepemimpinan	43
4.4.2. Variabel Struktur Organisasi	46
4.4.3. Variabel Kinerja	49
4.5 Uji Hipotesis.	54
4.5.1. Uji Hipotesis (Uji t)	54

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	55
5.2 Saran	55

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Rangkuman Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 : Komposisi Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran	33
Tabel 3.2 : Definisi Operasional Variabel	34
Tabel 4.1 : Penyebaran kuisisioner penelitian	38
Tabel 4.2 : Sebaran responden berdasarkan usia	39
Tabel 4.3 : Sebaran responden berdasarkan pendidikan.....	39
Tabel 4.4 : Sebaran responden berdasarkan jenis kelamin	39
Tabel 4.5 : Sebaran responden berdasarkan pengalaman kerja	40
Tabel 4.6 : Nilai uji validitas butir pertanyaan kepemimpinan (X_1)	40
Tabel 4.7 : Nilai uji validitas butir pertanyaan struktur organisasi (X_2)	41
Tabel 4.8 : Nilai uji validitas butir pertanyaan kinerja (Y)	41
Tabel 4.9 : Uji reliabilitas variabel penelitian.....	42
Tabel 4.10 : Jawaban Responden Atas Variabel Kepemimpinan	43
Tabel 4.11 : Jawaban Responden Atas Variabel Struktur Organisasi	45
Tabel 4.12 : Jawaban Responden Atas Variabel Kinerja	49
Tabel 4.13 : Hasil uji statistik t-hitung	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Pesawaran Tahun 2008	3
Gambar 1.2 : Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran Tahun 2016	3
Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian	29

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabel Uji t
- Lampiran 3 : Tabel Uji F
- Lampiran 4 : Hasil Uji Validasi
- Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 : Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden
- Lampiran 7 : Frekuensi Distribusi Tanggapan Responden
- Lampiran 8 : Hasil Analisis Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Struktur organisasi merupakan mekanisme pengelompokan organisasi dalam pencapaian tujuan yang ditandai dengan adanya pembagian tugas yang jelas, delegasi wewenang yang jelas, pengelompokan pekerjaan yang jelas serta adanya batas-batas rentang kendali yang jelas, berhasil guna dan berdaya guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Melalui struktur organisasi yang baik akan tergambar bagaimana cara kerja organisasi dalam mencapai tujuan, di mana suatu struktur organisasi akan dapat menggambarkan pengelompokan dan pembagian kerja yang jelas, pola hubungan kerja, batas-batas wewenang serta sistem pengendaliannya dan pola pertanggungjawaban, sehingga dengan sendirinya roda organisasi melalui proses manajerial dapat berjalan secara dinamis, konsisten dan terpadu, melalui koordinasi dan hubungan kerja yang baik.

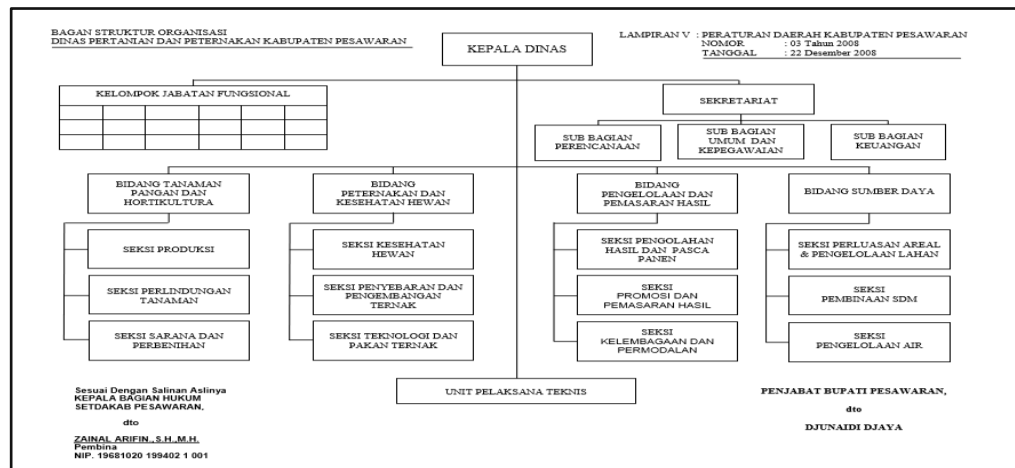
Struktur organisasi dicirikan dengan adanya pembagian kerja yang jelas, mekanisme kontrol, kolaborasi dan koordinasi tugas. Peran-peran kerja dan mekanisme administrasi untuk pengawasan, serta penyatuan aktivitas pekerjaan termasuk lintas batas aktivitas pekerjaan organisasi, hal ini yang disebut sebagai

struktur organisasi (King dan Anderson, 1995). Robbin (2003) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah rantai perintah yang digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Penelitian mengenai struktur organisasi ini dilakukan karena beberapa bentuk struktur organisasi dapat mendorong ataupun menghambat perkembangan organisasi (Mintzberg, 1979).

Struktur organisasi pada Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran, mengindikasikan pengelompokan dan pembagian pekerjaan yang tidak berdasarkan spesifikasi, standarisasi, kesesuaian fungsi serta luas lingkup kerja. Pendelegasian wewenang masih ada yang tidak berdasarkan tugas pokok dan fungsi, serta rentang kendali yang tidak berdasarkan keseimbangan jumlah personil yang ada dengan beban tugas yang dihadapi.

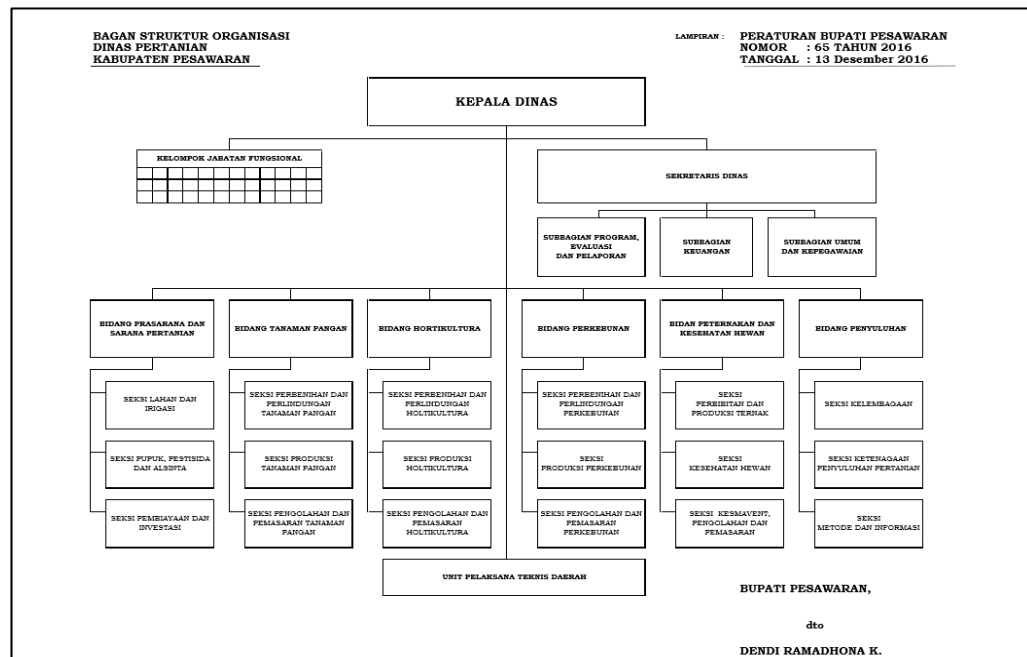
Indikasi tersebut dapat dilihat misalnya pada pekerjaan komisi irigasi, yang seharusnya dikerjakan oleh bidang Prasarana dan Sarana Pertanian karena merupakan tupoksi bidang tersebut namun dikerjakan oleh bidang Penyuluhan, atau pekerjaan perencanaan pembuatan program kegiatan (pembuatan RKA, renja, dan e-proposal) yang seharusnya menjadi tupoksi kasubbag perencanaan tapi dikerjakan oleh bidang-bidang teknis langsung.

Gambar 1.1 di bawah menunjukkan bahwa struktur organisasi sebelum adanya penggabungan dua dinas yaitu Dinas Perkebunan dan Badan Penyuluhan Pertanian, Perikanan, Perkebunan dan Kehutanan (BP4K).



Sumber : Perda Kabupaten Pesawaran No. 3 Tahun 2008

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Pesawaran Tahun 2008.



Sumber : Perbup Pesawaran No. 65 Tahun 2016

Gambar 1.2 Struktur Organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran Tahun 2016.

Gambar 1.2 menunjukkan struktur organisasi Dinas Pertanian setelah terjadi penggabungan 2 (dua) dinas lainnya. Struktur organisasi menjadi semakin besar dilihat dengan adanya penambahan 2(dua) bidang, sehingga menyebabkan

penambahan bidang menjadi 6 (enam). Sementara pada struktur organisasi yang lama hanya terdapat 4 (empat) bidang.

Perbedaan Gambar 1.1 dan Gambar 1.2 di atas, terlihat pada penambahan bidang. Gambar 1.1 terdiri dari satu kepala dinas dan empat bidang (Bidang TPH, Bidang Peternakan dan Keswan, Bidang P2HP dan Bidang Sumberdaya), sementara Gambar 1.2 terdiri dari satu kepala dinas dan enam bidang (Bidang PSP, Bidang Tanaman Pangan, Bidang Hortikultura, Bidang Perkebunan, dan Bidang Penyuluhan). Perbedaan kedua gambar tersebut diakibatkan oleh penggabungan dua dinas yaitu dinas perkebunan dan Badan Penyuluhan.

Penggabungan dinas menyebabkan struktur organisasi menjadi besar. Besarnya struktur organisasi ini diduga menimbulkan efektifitas struktur organisasi yang kurang baik. Sebagai contoh, pada bidang perkebunan yang semula ditangani oleh Dinas Perkebunan (Eselon II) dengan beberapa bidang menjadi hanya ditangani oleh kepala bidang perkebunan (Eselon III).

Teori mengatakan bahwa ada pengaruh dari struktur organisasi terhadap kinerja pegawai di suatu perusahaan, tergantung pada bentuk struktur organisasi yang dipakai perusahaan tersebut. Struktur organisasi perusahaan cenderung berbeda. Struktur organisasi yang lazim digunakan adalah struktur sederhana, birokrasi dan struktur matriks. Secara spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini (Chandler dalam Robbins, 2003). Bentuk struktur organisasi yang

beraneka, cenderung mempengaruhi dimana tiap-tiap bentuk struktur organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahannya masing-masing.

Selain efektifitas struktur organisasi, faktor kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai salah satu faktor penentu sukses atau tidaknya suatu organisasi. Sebab pemimpin yang sukses mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi orang lain, dan menentukan jalan serta memberikan perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (Gaol, 2003).

Keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi tersebut, Untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dari karyawan maka harus terus ditingkatkan kinerja karyawan tersebut. Pimpinan mempunyai pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mempunyai gairah kerja dan meningkatkan semangat kerja, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (Melmambessy, 2008).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lokasi penelitian, dapat diketahui bahwa selain belum efektifnya struktur organisasi, juga terjadi kekurangtepatan pola kepemimpinan di Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran. Akibatnya dapat dilihat dengan adanya sebagian karyawan yang sering datang terlambat, pulang kerja

lebih awal, tidak ikut apel, mangkir dari pekerjaan dan menyalahgunakan wewenang. Hal ini yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran”.

1.2. Identifikasi Masalah

Perubahan-perubahan yang seringkali terjadi terhadap struktur organisasi pemerintah, mengharuskan pegawai senantiasa ikut menyesuaikan dengan bentuk dan pola struktur yang telah ditetapkan. Pegawai harus dapat membangun hubungan dan beradaptasi dengan lingkungan baru dan tantangan-tantangan pekerjaan yang ada.

Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah membawa pengaruh terhadap organisasi perangkat daerah (OPD) yang ada sebagai akibat adanya beberapa kewenang daerah yang menjadi kewenangan pusat. Hal ini menyebabkan munculnya Peraturan Bupati Pesawaran No. 65 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran.

Peraturan Bupati ini telah mengubah struktur organisasi Dinas Pertanian yang semula terdiri dari 1 sekretariat dan 3 bidang menjadi 1 sekretariat dan 6 bidang sebagai akibat dari penggabungan organisasi perangkat daerah yang dibubarkan akibat adanya PP No. 18 Tahun 2016. Struktur organisasi baru yang terbentuk menjadi besar sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran.

Faktor kepemimpinan sangat dipertahankan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Kepala Dinas di Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Kepemimpinan dipandang perlu menjadi perhatian seiring dengan struktur organisasi Dinas Pertanian yang berkembang akibat penambahan dua organisasi perangkat daerah baru yaitu Dinas Perkebunan Kabupaten Pesawaran dan Badan Penyuluhan Pertanian Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Pesawaran.

1.3. Permasalahan

Permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian:

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini, adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja;
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja;

1.4.2 Manfaat Penelitian:

Secara rinci manfaat yang dapat diharapkan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini memberikan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan tentang pengaruh struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat dilakukan usaha untuk mengefektifkan struktur organisasi dan kepemimpinan saat ini guna menciptakan sinergi positif bagi lingkungan kerja.
2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dari penulis dalam pengembangan khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia dan bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dimana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita, 2008).

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 1995), sedangkan Luthans (2006) mengutip pendapat dari Bennis dan Thomas mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan pribadi seseorang untuk menemukan makna dari kejadian negatif dan belajar dari masa-masa penuh cobaan, atau, mampu menguasai lingkungan yang saling bertentangan, menjadi lebih kuat daripada sebelumnya, dan lebih berkomitmen daripada sebelumnya merupakan hal-hal penting yang dapat membentuk seseorang menjadi pemimpin handal.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individu, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran,

tempatya pada posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Kebanyakan definisi mengenai pemimpin mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok organisasi.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Sopiah (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan ini, yaitu:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut.

Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota

kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

- b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain.
- c. Disamping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.

2.2 Struktur Organisasi

Pengertian yang jelas tentang struktur organisasi telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Robbins dan Coulter (2007), struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Sedangkan menurut Handoko (2011) menyatakan bahwa struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

Struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan (Gibson, 2009). Menurut Hasibuan (2012) struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi. Menurut Suranto (2005) bahwa struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan

menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja.

Wexley dan Yuki (2005) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah perencanaan formal guna mencapai pembagian tugas yang efisien dan efektif dalam pengkoordinasian aktifitas seluruh anggota organisasi. Struktur organisasi haruslah sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Struktur organisasi yang baik adalah struktur yang selaras dan mampu mempermudah pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tentang pengertian-pengertian organisasi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan alat sekelompok orang yang bekerja sama dan saling berhubungan yang mengandung sejumlah wewenang, tugas, fungsi dan tanggung jawab tertentu, sehingga pekerjaan dapat dikoordinasikan berdasarkan apa yang diperintahkan para atasan kepada bawahan guna mencapai tujuan bersama.

Menurut Hardjito (1997) untuk menyusun suatu organisasi yang baik perlu diperhatikan asas-asas sebagai berikut :

- a. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas
- b. Organisasi harus ada kesatuan komando
- c. Organisasi harus melaksanakan pembagian kerja atau pembagian tugas dengan memperhatikan persyaratan sebagai berikut:
 - 1) *The right man in the right place;*

- 2) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab dalam pekerjaan; dan
 - 3) Memperhatikan *span of control*.
- d. Harus ada pelimpahan wewenang dan tanggungjawab.

Selanjutnya menurut Henry Fayol dalam Hardjito (1997) menyatakan bahwa ada 14 (empat belas) prinsip organisasi agar efektif, yaitu :

- a. Pembagian kerja adalah membuat para pekerja lebih efisien
- b. Wewenang adalah manajer harus memberi perintah
- c. Disiplin adalah anggota harus mentaati dan menghormati peraturan organisasi.
- d. Kesatuan komando adalah setiap perintah hanya menerima dari seorang atasan.
- e. Kesatuan arah adalah mempunyai tujuan dengan dipimpin seorang manajer melaksanakan pekerjaan yang telah direncanakan menuju tercapainya tujuan.
- f. Mendahulukan kepentingan organisasi (umum) di atas kepentingan pribadi.
- g. Pemberian upah adalah seorang pegawai digaji sesuai dengan yang diberikan.
- h. Sentralisasi adalah pemutusan pengambilan keputusan, yang berarti mengurangi peran bawah.
- i. Hirarki adalah garis wewenang dari manajemen puncak sampai ketingkat paling bawah merupakan tingkat-tingkat hirarki (tergambar dalam struktur organisasi).
- j. Tata tertib adalah orang dan pekerjaan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat (seseorang harus cocok dengan pekerjaannya).

- k. Keadilan adalah perlakuan yang adil terhadap bawahan.
- l. Stabilitas masa kerja pegawai dimaksudkan turnover yang tinggi tidak efisien.
- m. Inisiatif adalah memberi kesempatan kepada bawahan agar berinisiatif.
- n. Esprit de Corps adalah semangat kelompok dalam rangka meningkatkan rasa memiliki organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dari asas dan prinsip-prinsip organisasi tersebut menggambarkan bahwa suatu organisasi yang baik dalam proses pencapaian tujuannya haruslah mempunyai struktur organisasi yang jelas sebagai wadah dari proses organisasi dan pedoman bagi pelaku individu yang ada dalam organisasi.

Efektivitas dapat diartikan tercapainya suatu tujuan yang berhasil guna dan berdaya guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Kemudian struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian, pengertian struktur meliputi faktor-faktor sebagai berikut: (1) Luasnya desentralisasi pengendalian, (2) Jumlah spesialisasi pekerjaan, (3) Cakupan perumusan iteraksi antara pribadi dan seterusnya. Jadi keputusan mengenai cara bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan (Steers, 1995).

Sementara Gibson (1996) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi. Gibson (1996) juga menyatakan bahwa struktur organisasi yang dihasilkan dari keputusan 2manajerial ada empat atribut dari seluruh organisasi : pembagian pekerjaan, dasar departementasi, ukuran departemen dan pendelegasian wewenang.

Seterusnya menurut Handoko dalam Hardjito (1997) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda dalam organisasi.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi merupakan mekanisme pengelompokkan organisasi dalam pencapaian tujuan yang ditandai dengan adanya pembagian tugas yang jelas, delegasi wewenang yang jelas, pengelompokan pekerjaan yang jelas serta adanya batas-batas rentang kendali yang jelas, berhasil guna dan berdaya guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain itu, Hardjito (1997) juga mengemukakan bahwa struktur organisasi digambarkan dalam bentuk bagan organisasi, dimana bagan organisasi tersebut menggambarkan 5 (lima) aspek utama struktur organisasi, yaitu sebagai berikut :

- a. Pembagian kerja dimaksudkan pada setiap kotak menunjukkan tanggungjawab atau satuan organisasi untuk bidang tertentu dari beban kerja organisasi.
- b. Pimpinan dan bawahan dimaksudkan dengan bentuk garis menunjukkan hubungan wewenang dan tanggungjawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi. Aliran ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai pegawai terendah dalam suatu organisasi. Oleh karena itu setiap anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan

pimpinan puncak organisasi. Dalam hal ini prinsip garis komando harus jelas, dimana seorang bawahan menerima perintah.

- c. Jenis pekerjaan yang dilaksanakan dimaksudkan label atau deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan dan tanggungjawab yang berbeda-beda.
- d. Pengelompokan bagian-bagian kerja dimaksudkan keseluruhan bagan organisasi menunjukkan dasar pembagian kegiatan-kegiatan organisasi.
- e. Tingkat manajemen dimaksudkan sebuah bagan tidak hanya menunjukkan pimpinan dan bawahan, tetapi juga hierarki manajemen secara keseluruhan.

Karena struktur organisasi menggambarkan suatu bagan organisasi yang hirarkis yang ditandai dengan pembagian pekerjaan yang jelas, wewenang dan tugas yang jelas serta rentang kendali yang jelas, maka dengan sendirinya struktur organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku individunya, dimana individu-individu dalam organisasi akan berperilaku sesuai dengan format struktur yang ada. Selanjutnya dari perilaku individu yang terformat akan dapat melembaga dalam aktivitas-aktivitas yang berulang sehingga menjadi mekanisme formal pengelolaan organisasi dalam proses pencapaian tujuan atau dengan kata lain struktur organisasi akan berorientasi pada maksud dan tujuan organisasi.

2.3 Kinerja

Menurut Samsudin (2005), kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sementara Rivai (2005) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.

Donnelly, Gibson, dan Ivanchevich (2000) menyatakan bahwa pengertian kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, sedangkan menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1991) berpendapat bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas yang baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil/tingkat keberhasilan/prestasi secara keseluruhan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya dibandingkan dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Anoraga, 2014).

Kinerja dari sudut pandang kegunaan itu sendiri, Siagian (2009) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada

gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen.

Menurut Simamora (2005) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. .

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun pemerintah memiliki indikator kinerja karyawan yang juga digunakan dalam penelitian ini yaitu tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011, bahwa penilaian kinerja pegawai negeri terdiri atas unsur:

1. Sasaran Kerja Karyawan (SKP)

SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang

bersifat nyata dan dapat diukur dan disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai (pimpinan).

2. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

3. Integritas

Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

4. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

5. Disiplin

Disiplin adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain

dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Selain itu penelitian ini menambahkan indikator kinerja karyawan yang bersumber dari Robbin dan Judge (2015) yaitu ketepatan waktu, dengan harapan pengukuran kinerja dalam penelitian ini bisa mewakili keadaan yang sebenarnya terjadi di Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan atau mempengaruhi bawahan atau karyawan sangat dipengaruhi faktor kepemimpinannya. Secara individu, manusia mempunyai karakteristik khusus, dan tiap-tiap manusia mempunyai pendekatan tersendiri untuk dipengaruhi atau mempengaruhi orang lain. Bawahan yang bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi atau baik akan meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin yang sukses harus mampu melihat dan menganalisa dengan tepat tentang motif-motif dari bawahan atau karyawan sehingga mendorong mereka bekerja dengan baik. Olehnya itu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga dari bawahan sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan yang memberikan peranan sangat penting.

Setiap pemimpin mungkin telah mengamati perbedaan antara apa yang mendorong mereka bertindak dan apa yang memicu seorang rekan untuk bertindak. Pengalaman ini merupakan syarat mutlak bagi setiap perubahan cara-

cara mendorong kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Widjaya (1996) yang menyatakan bahwa pemimpin mempunyai tugas utama untuk mengetahui pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpin agar bersedia bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila mengetahui pengaruh-pengaruh itu, maka para pemimpin itu dapat menerapkannya pada orang-orang yang dipimpinnya atau pengikutnya, sebab salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Bagi para bawahan atau karyawan cenderung untuk bekerja dengan semangat tinggi apabila telah sesuai dengan apa yang diinginkannya. Dimana hal ini sesuai dengan pendapat umum yang menyatakan bahwa pada dasarnya kenapa seseorang bekerja dengan semangat yang tinggi karena pekerjaan tersebut memberikan apa yang ingin didapatkannya.

Olehnya itu jelaslah bahwa salah satu unsur atau faktor yang mampu memberi semangat kerja atau peningkatan kinerja bawahan tidak lain adalah faktor atau sistem kepemimpinan itu sendiri, sehingga apabila gaya kepemimpinan itu sendiri, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan situasi atau keadaan organisasi khususnya terhadap bawahan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan/bawahan, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian maka faktor kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja bawahan/karyawan.

Kepemimpinan dapat dikatakan efektif apabila pimpinan tersebut dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik sehingga dapat terlaksana sesuai

dengan yang telah direncanakan. Semakin baik kemampuan pemimpin untuk mengorganisasikan pekerjaan, maka kinerja bawahan juga akan semakin baik. Menurut Roger D. Collons (dalam Dale Timpe, 2000) bahwa seorang pemimpin diketahui melalui ciri-cirinya, yaitu kelancaran berbahasa, kemampuan untuk memecahkan masalah, kesadaran akan kebutuhan, keluwesan, kecerdasan, kesediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, serta kesadaran akan diri dan lingkungan.

Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Dari pembahasan diatas, maka dapat diduga bahwa pegawai yang merasakan adanya kepemimpinan yang baik, akan dapat meningkatkan kinerjanya dan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

2.4.2 Pengaruh Struktur Organisasi dengan Kinerja

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya. Pengorganisasian dilakukan untuk mencapai sasaran strategis dari sebuah organisasi yang harus dimulai dengan beberapa

tahap, salah satunya yaitu proses mendesain organisasi. Pola hubungan spesifik dalam proses ini disebut struktur organisasi. Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 2003).

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (Handoko, 2003).

Teori mengatakan bahwa ada pengaruh dari struktur organisasi terhadap kinerja pegawai di suatu perusahaan, tergantung pada bentuk struktur organisasi yang dipakai perusahaan tersebut. Struktur organisasi perusahaan cenderung berbeda. Struktur organisasi yang lazim digunakan adalah struktur sederhana, birokrasi dan struktur matriks. Secara spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini (Chandler dalam Robbins, 2003).

Bentuk struktur organisasi yang beraneka, cenderung mempengaruhi dimana tiap-tiap bentuk struktur organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Dinas Pertanian mempunyai bentuk struktur organisasi yang bersifat

fungsional, sehingga pembagian tugas jelas mengingat besarnya probabilitas pengembangan spesialisasi. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang digunakan Dinas Pertanian cenderung ke arah birokrasi, dimana struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando (Robbins, 2003).

Struktur-struktur birokrasi umumnya ditandai oleh adanya semacam *inertia*, sehingga seringkali menolak perubahan sekalipun perubahan tersebut akan meningkatkan efisiensi. Sekalipun terbentuk, strukturnya cenderung bertahan selama beberapa waktu tertentu, sangat kecil dipengaruhi oleh teknologi baru dan sering kurang peka terhadap perubahan dalam prosedur pelaksanaan pekerjaan yang memungkinkan organisasi bekerja lebih baik (Blau dan Meyer, 1987).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali apakah struktur organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya struktur organisasi yang baik akan sangat menunjang pelaksanaan tugas/pekerjaan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

2.5 Penelitian Terdahulu

Juniarti, A.T (2009) pada penelitiannya berjudul Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai PT. Bumitama Gunaja Agro

menunjukkan bahwa struktur organisasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap peningkatan kinerja pegawai PT. Bumitama Guna Agro.

Fatokun (2010) dengan judul penelitian *The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Djamhur, F.G dan M.F. Riza (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel sentralisasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap efektivitas organisasi dibandingkan dengan dua variabel lain yaitu kompleksitas dan formalisasi pada struktur organisasi.

Amanda, V.D (2014) pada penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan birokrastis, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Novlindah (2014) pada penelitiannya Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Anggota Tim menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratik, transaksional, transformasional, karismatik memiliki pengaruh terhadap kinerja anggota tim baik secara langsung maupun melalui iklim komunikasi.

Siswati, Y (2018) pada penelitian Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja,

kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1
Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
1.	Juniarti, AT (2009)	Pengaruh Struktur Organisasi dan Kepemimpinan pada Kinerja PT. BumiTama Gunajaya Agro	Regresi Linear Berganda	Struktur Organisasi dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Bumitama Gunajaya Agro.
2.	Fatokun (2010)	The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries	Analisis korelasi Koefisien person	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Djamhur, F.G dan M.F. Riza (2014)	Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas organisasi	Regresi Linear Berganda	Pengaruh dimensi struktur organisasi secara individu (parsial) dari variabel bebas kompleksitas (X1), formalisasi (X2), sentralisasi (X3) terhadap efektivitas organisasi (Y). Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel sentralisasi mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar. Sehingga variabel sentralisasi mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka variabel sentralisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap efektivitas organisasi.
4.	Amanda, VD (2014)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan Birokrastis, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
		DPRD Kabupaten Pringsewu		
5.	Novlindah (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi terhadap kinerja anggota tim	Structure Equational Modelling (SEM)	Gaya kepemimpinan demokratis, transaksional, transformasional, karismatik memiliki pengaruh terhadap kinerja anggota tim baik secara langsung maupun melalui iklim komunikasi.
6.	Siswati, Y (2018)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.6 Kerangka Pemikiran

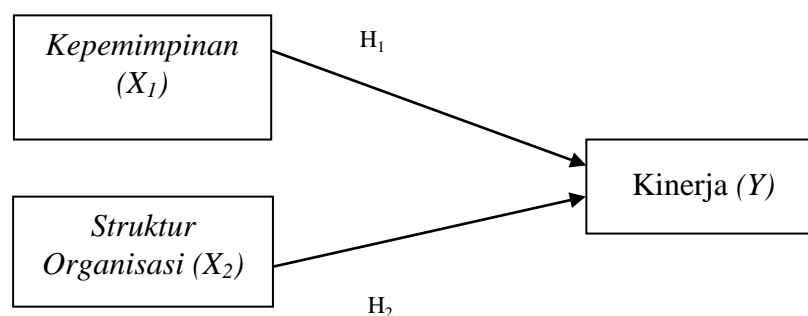
Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (Handoko, 2003).

Melalui struktur organisasi yang baik akan tergambar bagaimana cara kerja organisasi dalam mencapai tujuan, di mana suatu struktur organisasi akan dapat menggambarkan pengelompokan dan pembagian kerja yang jelas, pola hubungan

kerja, batas-batas wewenang serta sistem pengendaliannya dan pola pertanggungjawaban, sehingga dengan sendirinya roda organisasi melalui proses manajerial dapat berjalan secara dinamis, konsisten dan terpadu, melalui koordinasi dan hubungan kerja yang baik.

Sedangkan kepemimpinan, menurut (Brahmasari dan Suprayetno, 2008) adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Lalu dijelaskan juga bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Apabila sebuah organisasi memiliki struktur organisasi dan kepemimpinan yang baik maka dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawainya, sehingga memudahkan pencapaian tujuan organisasi.



Gambar. 2.1 Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh karyawan saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi. Hasil penelitian Fatokun (2010), Amanda, VD dan Siswanti, Y (2014) membuktikan adanya hubungan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Teori mengatakan bahwa ada pengaruh dari struktur organisasi terhadap kinerja pegawai di suatu perusahaan, tergantung pada bentuk struktur organisasi yang dipakai perusahaan tersebut. Struktur organisasi perusahaan cenderung berbeda. Struktur organisasi yang lazim digunakan adalah struktur sederhana, birokrasi dan struktur matriks. Secara spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi,

struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini (Chandler dalam Robbins, 2003).

Hasil penelitian Juniarti, A.T (2009), Djamhur, F.G dan M.F. Riza (2014) membuktikan adanya pengaruh positif antara struktur organisasi terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2: Struktur Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan adalah deskriptif eksploratif yang bertujuan untuk mendefinisikan dan mengumpulkan fakta-fakta yang akan di teliti mengenai pengaruh struktur organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu diharapkan melalui penelitian ini dapat dijelaskan pengaruh dari variabel-variabelnya yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*) yang ada dalam hipotesis.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisai yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari da kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004).

Menurut Arikunto (2002), jika subyeknya kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Dengan dasar tersebut maka penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi dengan meneliti seluruh anggota populasi sebanyak 57 orang pegawai.

Tabel 3.1 Komposisi Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran

No	Jabatan Struktural	Esselon	Jumlah
1	Kepala Dinas	II.A	1
2	Sekretaris	III.A	1
3	Kepala Bidang	III.B	6
4	Kepala Seksi	IV.A	21
5	Pelaksana	-	25
6.	Kelompok Jabatan Fungsional	-	3
Jumlah			57

Sumber : Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran, 2019

Di sini sampel pemimpin yang akan dinilai adalah pemimpin tertinggi di Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran.

3.3. Jenis Data Penelitian

3.3.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan interaksi langsung pengumpul dan sumber data (Wibisono, 2003). Menurut Umar (2005) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisisioner yang dilakukan peneliti.

Data primer dalam penelitian ini didapat langsung dari pegawai yang dijadikan responden melalui penyebaran kuisisioner. Kuisisioner (angket atau daftar pertanyaan) merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Tujuan pembuatan angket (kuisisioner) adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian dengan kesahihan yang cukup tinggi. Biasanya angket dilakukan untuk mendapatkan informasi dari responden yang tersebar di daerah yang cukup luas (Soeratno dan Arsyad, 1998).

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Data sekunder ini digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut (Umar, 2005). Menurut Wibisono (2003) data sekunder adalah data yang didapat dan disimpan oleh orang lain yang biasanya merupakan data masa lalu/historikal. Sedangkan sumber data sekunder dapat berupa surat-surat pribadi, buku harian, notulen rapat, sampai dengan berbagai dokumen resmi berbagai instansi pemerintah (Soeratno dan Arsyad, 1998)

Data sekunder dalam penelitian ini adalah studi pustaka dan studi-studi lain yang berhubungan dengan struktur organisasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Pesawaran.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik informasi (Sugiyono, 2004). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

Tabel.3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sakala Pengukuran
a. Kepemimpinan (X₁)	Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses	Indikator: - Kemampuan untuk	Likert

	dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (<i>leader</i>) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (<i>followers</i>) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Brahmasari dan Suprayetno, 2008)	memotivasi bawahan - Kemampuan untuk mempengaruhi bawahan	
b. Struktur Organisasi (X2)	Struktur organisasi adalah cara bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 2003).	Indikator: - Pendelegasian Wewenang - Tingkat Spesialisasi - Tingkat Pengendalian	Likert
c. Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Mathis dan Jackson, 2006)	Indikator: - Sasaran Kerja Karyawan (SKP) - Orientasi Pelayanan - Integritas - Komitmen - Disiplin - Kerjasama - Ketepatan Waktu - (PP RI No. 46 Tahun 2011) Robbin, dan Judge (2015)	Likert

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas dan reliabilitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner, apakah butir pertanyaan tersebut valid dan reliabel.

3.5.1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya setiap pertanyaan yang diajukan kepada responden dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson's product moment*.

Pengujian validitas menggunakan tabel *r product moment* pada tingkat kebebasan (df) = $n - k - 1$.

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika nilai $r_{hasil} \geq r_{tabel}$, maka butir pertanyaan valid dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.
- Jika nilai $r_{hasil} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tidak valid dan tidak dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kenyataan (reliabilitas) keseluruhan pertanyaan yang diajukan dengan menggunakan *Alpha Cronbach*. Dalam penelitian ini, untuk menguji reliabilitas digunakan pembandingan antara *Cronbach Alpha Total* dengan *Cronbach Alpha if Item Deleted* pada tingkat kepercayaan 95%.

Dasar pengambilan keputusan :

- Jika nilai r_{hasil} positif dari $r_{alpha} \geq r_{hasil}$, maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.
- Jika nilai r_{hasil} positif dari $r_{alpha} < r_{hasil}$, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.

Pengujian validitas dan reliabilitas di proses dengan menggunakan aplikasi SPSS.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara yang digunakan untuk menganalisis data dan menginterpretasikan data.

3.6.1 Uji Hipotesis

Uji hipotesis menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen (Utama, 2009: 71). Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat pada hasil regresi yang dilakukan dengan program SPSS.

Uji hipotesis parsial dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas dengan $\alpha = 0,05$. Apabila tingkat signifikansi $t \leq 0,05$ maka H_0 tidak terdukung dan H_1 terdukung. Sebaliknya bila tingkat signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 terdukung dan H_1 tidak terdukung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil pengujian dan analisis antar variabel dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi bawahan akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.

5.2. Saran

1. Perlu peningkatan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan. Hal ini dapat dilakukan dengan seringnya pemimpin untuk mengajak, mengatur dan mengkoordinir personil ke arah pelaksanaan mutu organisasi.
2. Pada variabel struktur organisa masih terdapat kelemahan pada tingkat pengendalian sehingga perlu ditingkatkan komunikasi dan koordinasi dengan unit kerja lain, serta perlu keseimbangan jenjang jabatan dengan fungsi dan beban tugas yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Anorga, P. 2014. *Psikology Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Amanda, V.D. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Pringsewu*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Lampung.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 10, No. 2. Halaman 124-135.
- Cheok San Lam. 2015. *To Examine the Influence of Emotional Intelligence on Team Outcomes via the Mediating Mechanism of Transformational Leadership*.
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Fatokun, J.O., Salaam, M.O., & Ajegbomogun, F.O. 2010. *The Influence of Leadership on The Performance of Subordinates in Nigerian Libraries*. Journal of Library Philosophy and Practice, 1-8.
- Fianda Gammahendra, Djamhur Hamid, Muhammad Faisal Riza. 2014. *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 7 No. 2 Januari 2014.
- Gaol, B.M Lumban. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pupuk Kujang*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri .
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnely Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Terjemahan) Edisi Delapan, Binarupa Aksara. Jakarta.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2000. *Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. 2000. *Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Gozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan SPSS*, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko T. Hani. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. B.P.F.E Yogyakarta.
- Hardjito, Dydiet. 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- King, N dan Anderson, N. 1995. *Inovation and Change in Organizations Routledge: London*. Asia Pasific Journal. Vol. 35, pp. 107-108
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Penerbit Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert. L dan Jackson, Jhon H, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Penerbit Salemba Jakarta
- Melmambessy, D. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Operasional PT Merpati Nusantara di Bandara Sentani Jayapura*. Jurnal USTJ Jayapura.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organization*. Eaglewood Cliffs. USA.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.
- Novlindah. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Anggota Tim*. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Lampung.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Prilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi Kedelapan, Jilid Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Prilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek, Edisi Pertama*, Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., 1991, *Managing Organizational Behavior*. New York: John Willey & Son
- Sopiah. 2015. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Soeratno dan Arsyad, Lincolin. 1998. *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : UPP Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Siswati, Yuni. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi*.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2009, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi) Cet 5*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Steers, Ricard M. 1995. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga, Jakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono, Dermawan. 2003. *Riset Bisnis: Panduan bagi Praktisi dan Akademisi*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama..
- Yukl, G. 2012. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.