

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah suatu lembaga yang dibentuk oleh pemerintah desa untuk memacu perekonomian desa agar lebih berkembang dan produktif sehingga mampu meningkatkan pendapatan masyarakat desa (Adnyana dkk., 2017). Dengan BUMDes, masyarakat desa dapat terbantu dalam hal-hal untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan dapat menambah wawasan pada pengetahuan masyarakat desa. Pada dasarnya pendirian BUMDes adalah untuk menciptakan pemerataan lapangan usaha dan meningkatkan pendapatan masyarakat.

BUMDes sebagai lembaga yang digerakkan oleh pemerintah desa juga memiliki wujud nyata dalam pengelolaan produktif desa yang dilaksanakan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel dan substainabel (Agunggunanto dkk, 2016). Saat ini pembangunan desa melalui BUMDes menjadi salah satu cara konstruktif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat desa. Desa harus mampu mengoptimalkan dan menggali seluruh potensi yang ada di desanya. Hal ini bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat desa melalui penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa serta menjadi tulang punggung perekonomian pemerintahan desa demi meningkatkan kas desa.

Dengan adanya program BUMDes, desa dapat memberdayakan masyarakat agar lebih kreatif dan inovatif sebagai upaya peningkatan perekonomian desa. Masyarakat juga dapat berkembang dengan cara menampilkan produk lokal yang bermutu tinggi. Selain itu, BUMDes juga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat melalui usaha yang dimiliki oleh pemerintahan desa seperti berkembangnya unit-unit usaha di desa setempat.

Namun di sisi lain masih terdapat beberapa permasalahan antara lain penyalahgunaan pada penggunaan dana desa. Seperti yang dijelaskan oleh Menteri Desa, Marwan Jafar (Majalah Dana Desa, 2016) bahwa terdapat desa yang menggunakan dana desa untuk pembangunan kantor desa, atau pagar kantor desa. Hal tersebut tentu tidak benar. Apalagi ada yang menggunakan dana desa untuk membeli mobil. Penyalahgunaan dinilai terjadi karena ketidaksiapan desa mengelola anggaran. Penggunaan dana desa saat ini diketahui menjadi wewenang penuh para kepala desa, sehingga timbul arogansi soal pengelolaan dana.

Adanya kasus kepala desa yang terlibat penyalahgunaan dana desa, disebabkan ketidaksiapan pemerintah desa mengelola anggaran. Dana besar yang diterima nyatanya tidak bisa dikelola dengan baik, meskipun petunjuk pengalokasian anggaran sudah diberikan. Untuk menghindari penyalahgunaan dana desa tersebut, dapat melalui penataan BUMDes di setiap daerah sehingga dana desa dapat digunakan secara maksimal dan masyarakat dapat merasakan adanya dana desa tersebut. Terkadang masyarakat tidak mengetahui penggunaan dari dana desa yang telah menjadi hak desanya yang seharusnya digunakan untuk membiayai pelaksanaan program dan kegiatan di bidang pembangunan desa dan

pemberdayaan masyarakat desa. Padahal dalam Permendesa Nomor 4 tahun 2017 sudah dituliskan bahwa prioritas penggunaan Dana Desa harus dipublikasikan kepada masyarakat oleh Pemerintah Desa di ruang publik atau ruang yang dapat diakses oleh masyarakat desa (Majalah Dana Desa, 2018).

Meskipun sudah ada aturan tertulis namun tetap masih ada Pemerintah Desa yang tidak melakukan transparansi dalam menggunakan dana desa. Selanjutnya, kemampuan sumber daya manusia (SDM) pun dinilai menjadi penyebab lain yang membuat kinerja aparat masih kurang. Pengalokasian anggaran yang seharusnya bisa tepat sasaran tidak bisa sesuai dengan petunjuk, karena kurangnya pendidikan. Ketidaksiapan juga disebabkan pendamping desa yang belum berfungsi secara maksimal. Pendamping desa yang seharusnya ikut mengawasi penggunaan dana desa ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Dalam suatu organisasi kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik, kegiatan dalam organisasi akan berjalan lancar, bawahan bergairah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jadi baik buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kreither dan Kinicki (2012:12), menyatakan, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan atau kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Pada tataran pemerintahan yang ada di desa maka peranan pentingnya ada pada Kepala Desa. Kepala Desa merupakan orang yang memimpin dan atau mengepalai suatu desa. Jadi Kepala Desa adalah orang yang memimpin atau mengepalai suatu desa yang merupakan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingannya dalam rangka mencapai keberhasilan pembangunan desanya.

Arogansi kepala desa yang merasa memiliki kewenangan penuh mengelola anggaran seringkali terjadi. Uang yang dipegang, tidak difungsikan dan dimplementasikan untuk kepentingan masyarakat sehingga terjadi penyalahgunaan. Contoh arogansi kepala desa seperti mengangkat struktur organisasi yang berada di bawahnya yang masih termasuk saudaranya, ada unsur kekerabatan. Sekretaris desa saudaranya, bendaharanya juga demikian. Biasanya seperti itu. Dana desa pun tidak dikelola atau disalurkan dengan baik, karena memang belum siap. Untuk daerah yang memiliki kepemimpinan kepala desa yang baik, banyak kepala desa di berbagai daerah berlomba menjadikan desa-desa yang mereka pimpin menjadi pusat-pusat pertumbuhan dan pemberdayaan masyarakat. Mereka memotori kelahiran badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai wadah sekaligus penggerak pembangunan kawasan perdesaan. Gelontoran dana desa (DD) dari pemerintah pusat, alokasi dana desa (ADD), dan dana-dana

lainnya dari pemerintah kabupaten dan provinsi maupun pihak swasta atau donatur memungkinkan desa-desa membentuk BUMDes.

Dari penjelasan dapat dilihat bahwa peran kepala desa sangat penting dan vital dalam memajukan perekonomian pedesaan. Kepala desa juga butuh bantuan dari pemerintah desa/aparat desa untuk terlibat dalam keberhasilan BUMDes yang ada di desanya.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik seseorang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama. Menurut Hutapea dan Thoha (2012:125) definisi kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Kompetensi setiap individu dapat dikembangkan dalam upaya meningkatkan standar kinerja pegawai dan capaian organisasi secara efektif dan efisien. Individu yang menduduki suatu jabatan tertentu harus memiliki karakteristik kompetensi sesuai dengan posisi tersebut. Hal ini akan memengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Adapun ruang lingkup pegawai, terdapat pegawai di dalam perusahaan dan pegawai dalam ruang lingkup pemerintahan. Pegawai dalam ruang lingkup pemerintahan bisa juga disebut dengan aparat pemerintah.

Soetrisno (2012:33) menggambarkan aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang memiliki kemampuan merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan pembangunan. Selanjutnya pada tingkat desa terdapat aparatur desa. Aparatur desa atau pemerintah desa merupakan perangkat atau alat kelengkapan negara meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, kepegawaian yang mempunyai tanggungjawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Aparatur juga sebagai pelaksana roda birokrasi. Aparatur Desa adalah ujung tombang implementasi UU Desa. Jadi kompetensi aparatur desa merupakan kemampuan yang dibutuhkan oleh aparatur desa untuk melakukan tugas-tugas pelayanan dan pembangunan dalam lingkup desa yang dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

Aparatur akan meningkatkan kinerjanya apabila dia memiliki kompetensi yang tinggi, memiliki minat kerja yang tinggi dan yakin bahwa tujuannya akan tercapai. Moeheriono (2012:87), dengan adanya peningkatan kinerja dari aparatur berarti akan menjadikan individu tersebut bekerja lebih keras dan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi itu organisasi menetapkan target-target tertentu. Realisasi pencapaian target ini disebut dengan hasil kerja, prestasi kerja atau kinerja. Kinerja atau *performance* adalah tingkat pencapaian kebijakan atau program atau kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam

suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerja –sama diantara para anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Salah satu desa yang memiliki BUMDes di Kabupaten Rokan Hulu adalah Desa Sungai Sitolang yang terdapat di Kecamatan Rambah Hilir. Desa Sungai Sitolang memiliki luas wilayah sebesar 15KM² dengan jumlah penduduk sebanyak 1.436 jiwa. Adapun perkembangan usaha BUMDes Sungai Sitolang berdasarkan hasil observasi di lapangan dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Kinerja Kelembagaan BUMDes Sungai Sitolang

No	Unit usaha	Berkembang	Kategori	
			Kurang berkembang	Tidak berkembang
1.	Alat Tulis Kantor		√	
2.	Tenda		√	
3.	Pelaminan		√	
4.	Simpan Pinjam	√		

Sumber : BUMdes Sungai Sitolang (diolah), 2021

Rincian Tabel 1.1 terkait dengan perkembangan usaha BUMDes Sungai Sitolang menjelaskan bahwa jenis usaha BUMDes yang terdapat di desa Sungai Sitolang sejumlah 4 jenis usaha. Hasil usaha yang dilakukan oleh BUMDes sesuai dengan data menjelaskan hanya ada satu Usaha BUMDes yang masuk kategori berkembang yaitu jenis usaha simpan pinjam, sedangkan jenis usaha tenda, pelaminan dan alat tulis kantor masuk kategori kurang berkembang. Pengkategorian BUMDes yang kurang berkembang dan berkembang didasarkan

pada perkembangan jumlah asset dan permodalan yang dimiliki bertambah atau berkurang. Fakta ini menegaskan bahwa semua BUMDes yang terdapat di desa Sungai Sitolang masih membutuhkan dorongan untuk mengembangkan pada level berkembang. Adapun data perkembangan kinerja Badan Usaha Milik Desa desa Sungai Sitolang Kecamatan Rambah Hilir Kabupaten Rokan Hulu dilihat dari laporan keuangannya sebagai berikut:

Tabel 1.2
Perkembangan Laporan Keuangan BUMDes Sungai Sitolang
Per 31 Desember 2016-2020

Tahun	Jumlah Nasabah	Aktiva Lancar (Rp)	Hutang Lancar (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Total Hutang (Rp)
2016	466	353.287.217	45.716.267	354.630.041	45.716.267
2017	475	364.263.816	53.72.673	365.256.618	53.72.673
2018	589	497.286.365	65.287.378	498.342.565	65.287.378
2019	597	509.241.275	68.438.233	509.241.275	73.2226.715
2020	624	514.741.270	75.952.881	641.050.457	75.952.881

Sumber : BUMdes Sungai Sitolang (diolah), 2021

Berdasarkan observasi lanjut yang peneliti lakukan, ditemukan permasalahan yang menyebabkan kurang bagusnya kinerja organisasi Badan Usaha Milik Desa desa Sungai Sitolang Kecamatan Rambah Hilir Kabupaten Rokan Hulu terletak pada kurang bagusnya manajemen pengelolaan BUMDes berupa sumber daya manusia yang kurang berkualitas yaitu pendidikan atau keahlian yang dimiliki pengelola usaha BUMDes kurang sesuai dengan pekerjaannya, hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Data Tingkat Pendidikan Karyawan dan Pengurus BumDes

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SLTA	28
2.	Diploma	1
3.	Sarjana	5
Total		34

Sumber : BUMdes Sungai Sitolang (diolah), 2021

Bila dikaitkan dengan kepemimpinan, berdasarkan hasil observasi sementara peneliti yaitu diemukan masalah sikap pemimpin atau kepala desa yang terlalu percaya dan selalu berbaik sangka kepada aparat desanya karena pemimpin merasa bahwa pegawainya sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas yang diberikan kepada mereka. padahal ada sebagian pegawai yang kemampuan kerjanya masih kurang sehingga tidak bisa menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, menunda pelaksanaan tugas kantor serta masih ada pegawai yang terlihat santai, mengobrol dengan teman kerja dan keluar kantor pada saat jam kantor. Hal ini tentunya menyebabkan rendahnya kinerja organisasi.

Rendahnya kinerja organisasi yang ditujukan oleh para aparat desa tentunya berkaitan dengan kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin, karna kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain yang mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Selain itu juga suasana kerja di BUMDes kurang baik dikarenakan para aparat desa tersebut dalam bekerja masih ada pegawai yang terlihat santai pada saat jam kerja, dan juga masih ada pegawai yang mengobrol dengan teman kerja, sehingga suasana kerja di BUMDes kurang kondusif dengan suasana kerja yang seperti itu bisa mengakibatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pun tidak baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang pegawai, permasalahan kompetensi yang ada berupa kurangnya keterampilan aparatur desa dalam mengambil tindakan cepat jika timbul permasalahan di dalam pekerjaan. Hal ini dikarenakan aparatur desa harus terlebih dahulu melaporkan kepada kepala desa tentang permasalahan yang terjadi sesuai prosedur yang ada, sehingga aparatur

desa tidak bisa memutuskan sendiri langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Penelitian tentang kinerja organisasi telah pernah dilakukan sebelumnya oleh Nisa (2018) dimana hasil penelitiannya menemukan bahwa secara parsial dan simultan kepemimpinan kepala desa dan kompetensi aparatur desa berpengaruh terhadap kinerja organisasi Badan Usaha Milik Desa. Penelitian Ismawanto (2017) yang menemukan hasil bahwa secara parsial dan simultan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Tingkat Kinerja Organisasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada Bumdes Desa Sungai Sitolang)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang hendak penulis ajukan dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa?
3. Apakah kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah diajukan, maka penulis menyelaraskan tujuan masalah dari penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.
2. Mengetahui apakah kompetensi berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.
3. Mengetahui apakah kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah konsep dasar dalam memahami aspek-aspek manajemen sumber daya manusia. Memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan kontribusi pengembangan bagi penelitian dibidang kajian sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan pertimbangan aparaturnya Desa Sungai Sitolang dalam strategi dan program-program pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang sesuai dan diharapkan dapat memberikan gambaran, ide, maupun sumbangan pikiran terhadap upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.5 Sistematika penulisan

Adapun sistematika penulisan sesuai dengan pokok pembahasan yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini merupakan landasan teori yang berisi konsep-konsep dan teori-teori sebagai pendukung penulisan yang berhubungan dengan masalah yang dikemukakan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, metode analisis data, definisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam Bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian BUMDEsa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) secara etimologi berasal dari beberapa kata yaitu badan usaha yang diartikan kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan sedangkan milik dapat diartikan sebagai kepemilikan atau kepunyaan, sementara desa adalah kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah keluarga yang mempunyai sistem pemerintah sendiri atau dengan kata lain, BUMDesa merupakan usaha yang dilakukan oleh sistem pemerintah yang terdapat hukum yang menaungi secara teknis dalam sektor perekonomian masyarakat.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010, menerangkan bahwa Badan Usaha Milik Desa merupakan peningkatan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintah dan meningkatkan pendapatan masyarakat dari berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Adanya potensi desa diimbangi dengan adanya potensi sumber daya manusia yang kompetitif tidak cukup untuk menanggulangi perekonomian tanpa adanya pihak ketiga yaitu aparatur pemerintah desa, karena naungan yang kuat dari pemerintah desa dapat diciptakan desa yang maju, berdikasi dan makmur. Undang-Undang terbaru No. 6 Tahun 2014 tentang Desa juga disinggung Badan Usaha Milik Desa yang

selanjutnya di sebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUMDesa juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu ditingkat desa.

Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDesa dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya menurut Maryuani (2013:6) yaitu:

1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
2. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui pertanyaan modal (saham atau andil).
3. Operasionalnya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (lokal wisdom).
4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.
5. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
6. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes.
7. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2015: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Thoha (2012: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan Suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Rivai (2012:53) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi. Menurut Danim (2011: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan

memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2012:8) orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Wijayanti (2012:67) kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku oranglain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki.

2.1.1.2 Komponen Kepemimpinan

Menurut Mulyadi (2012:8) ada beberapa komponen dalam kepemimpinan yaitu :

1. adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin,
2. adanya upaya dan proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang melalui berbagai kekuatan,adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.

3. kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu.
4. pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya.
5. kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.

Menurut Wahjosumidjo (2012:23), komponen dari kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cignizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi

2.1.1.3 Jenis-Jenis Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (2012:23) berdasarkan jenisnya maka kepemimpinan dapat di bagi menjadi dua macam, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan atau *leadership* dan *transformatif* atau transformasional. Istilah transformatif berinduk kepada kata *to transform*, yang bermakna mentransformatifkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

2. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Burns (2014:14) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah *contingent reward dan management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas.

Rivai (2012:42) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan

dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar.

2.1.1.4 Indikator Kepemimpinan

Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik

- a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
 - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas
- a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
- a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target .
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Wijayanti (2012:67), secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

2. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa

aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

5. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

6. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

7. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

2.1.3 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Menurut Wibowo (2012:56) kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Menurut Malthis & Jackson (2013:17) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Moeheriono (2012:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2012:28) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Kompetensi berdasarkan penjelasan beberapa para ahli merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

2.1.2.2 Aspek –Aspek Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Soetrisno (2012: 204) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

4. Kemampuan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

Menurut Malthis & Jackson (2013:17), aspek-aspek kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, dan diperoleh melalui proses pembelajaran serta pengalaman selama kehidupannya. Indikator pengetahuan (*knowledge*) dalam hal ini adalah, pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk atau jasa, pengetahuan tentang konsumen, promosi dan strategi pemasaran.

2. Keterampilan (*Skill*)

Kapasitas khusus untuk memanipulasi suatu objek secara fisik. Indikator keterampilan meliputi keterampilan produksi, berkomunikasi, kerjasama dan organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi dan akuntansi.

3. Kemampuan (*Ability*)

Kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Indikator kemampuan meliputi kemampuan mengelola bisnis, mengambil keputusan, memimpin, mengendalikan, berinovasi, situasi dan perubahan lingkungan bisnis.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi

Menurut Malthis & Jackson (2013:17), ada lima indikator kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu yaitu :

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

Menurut Soetrisno (2012: 204) dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa indikator kompetensi dasar, yang terdiri atas berikut ini :

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu,

misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).

2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
3. Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada area tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental

2.1.4 Kinerja Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Suatu sistem sosial atau sistem kerjasama manusia yang disebut dengan istilah organisasi, baik jenis organisasi publik, private, sosial, maupun jenis organisasi lainnya selalu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan itu dapat bersifat orientasi profit, pelayanan, dan sifat orientasi lain. Untuk mencapai tujuan organisasi itu organisasi menetapkan target –target tertentu. Realisasi pencapaian target ini disebut dengan hasil kerja, prestasi kerja atau kinerja.

Salah satu cara untuk mengetahui keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah dengan mengukur kinerjanya. Callahan (2013:911) menyatakan bahwa kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu

(*previous performance*), dibandingkan organisasi lain (*benchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Kinerja atau *performance* dalam arti yang sederhana adalah prestasi kerja. Rue dan Byars (2011:375) mendefinisikan bahwa: “Kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*”. Ini berarti kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Rivai (2012:14) mengatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2012:50), bahwa *performance* yang diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti "prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja/tindakan, unjuk kerja, dan penampilan kerja.

Ndraha (2013:196) menjelaskan bahwa kerja bisa diartikan sebagai produk, dan dapat diartikan sebagai proses. Menurut Mangkunegara (2012:67), bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi kinerja yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan tugas dan kewajibannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Jenis Kinerja Organisasi

Kinerja suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan, organisasi sosial ataupun organisasi perusahaan bergantung pada kinerja subyek pelaksanaannya. Menurut Weston (2013:10-12), bahwa di dalam suatu organisasi dikenal 3 jenis kinerja, yakni:

1. Kinerja Administratif (*administrative performance*)

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya tentang struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung-jawab dari orang yang menduduki jabatan atau bekerja pada unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Di samping itu, kinerja administratif berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antar unit kerja.

2. Kinerja Operasional (*operational performance*)

Kinerja operasional berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan perusahaan. Kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumber daya (modal, bahan baku, teknologi, dll) bergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakannya.

3. Kinerja Strategik (*strategic performance*)

Kinerja strategik suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi (penyesuaian) perusahaan bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana dia beroperasi.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Organisasi

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui ekonomi, efisiensi dan efektivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggung jawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Bagi pemerintah daerah, sebagai organisasi yang mengemban fungsi utama pemerintahan yaitu pelayanan publik, penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting terutama untuk mengukur pelayanan yang telah diberikan kepada masyarakat dan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan-perbaikan di tahun berikutnya.

Dwiyanto (2016:47) mengemukakan bahwa mengukur kinerja organisasi pelayanan publik sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Prawirosentono (2018:27-32) dalam melakukan penilaian kinerja organisasi melakukan pendekatan dari perspektif pemberi layanan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi adalah:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas adalah bila tujuan organisasi tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggungjawab

Otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah pada orang lain agar melaksanakan tugas yang dibebankan padanya dalam suatu organisasi. Wewenang tersebut mempunyai batas-batas tentang apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

4. Disiplin

Taat terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

5. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Wasistiono dkk. (2012: 48-50) menjelaskan beberapa indikator yang kiranya dapat dijadikan ukuran yang menggambarkan dan menjelaskan tingkat pencapaian misi dan tujuan organisasi pemerintah sebagai berikut:

1. Produktivitas.

Konsep efisiensi atau rasio antara output dan input. Konsep ini terasa terlalu sempit jika dikaitkan dengan misi dan tujuan organisasi pemerintah.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan yang diterima masyarakat dari organisasi pemerintah. Dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Apakah pelaksanaan kegiatan organisasi pemerintah itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit atau eksplisit.

2.1.4 Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian terdahul yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini diarmgkum dalam tabel 2.1

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Nisa, 2018	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa dan Kompetensi Aparatur Desa Terhadap Kinerja Organisasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada BUMDes Maju Makmur Desa Minggirsari Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar)	Vaiabel bebas: Kepemimpinan dan Kompetensi Variabel tetap: Kinerja organisasi	Secara parsial dan simultan kepemimpinan kepala desa dan kompetensi aparatur desa berpengaruh terhadap kinerja organisasi Badan Usaha Milik Desa

Belanjut ke hal 34...

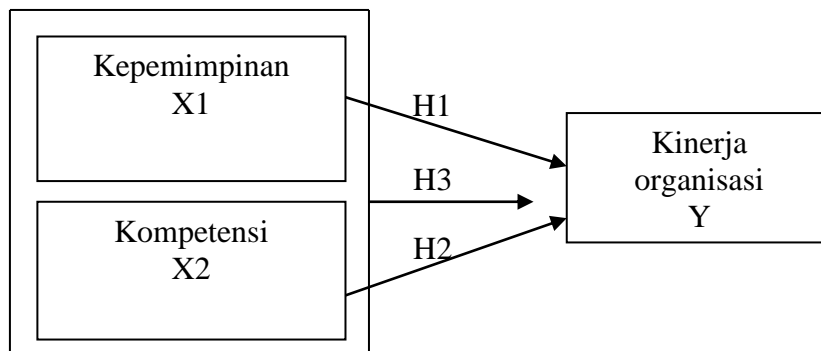
Lanjutan Tabel 2.1

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Ismawanto, 2017	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi Kesiswaan	Vaiabel bebas: kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi Variabel tetap: kinerja organisasi	Secara parsial dan simultan kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja orgnaisasi
Esnawan, 2019	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi PT. Samick Indonesia	Vaiabel bebas: kepemimpinan dan kompetensi Variabel tetap: kinerja organisasi	kepemimpinan dan variabel kompetensi secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi PT. Samick Indonesia

Sumber: Jurnal *online*

2.2 Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini akan dibuat sebuah model bagan agar mudah dipahami sebagai berikut:



Sumber: Nisa (2018)

Gambar 2.1 kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesa yang dapat diajukan dalam penelitian ini yaitu :

- H1 : Diduga kepemimpinan kepala desa diduga berpengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.
- H2 : Diduga kompetensi diduga berpengaruh signifikan terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.
- H3 : Diduga kepemimpinan kepala desa dan kompetensi diduga berpengaruh signifikan secara simultan terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Setiap melakukan sebuah penelitian selalu dihadapkan pada sumber data tertentu yang diharapkan dapat memberi informasi dan keterangan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Penelitian ini dilakukan di BUMDes Sungai Sitolang Kabupaten Rokan Hulu. Waktu penelitian pada bulan Oktober 2020 sampai dengan April 2021.

3.2 Populasi Dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan karakteristik yang ada pada objek penelitian menurut Razak (2015:22). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dan pengurus BUMDes Sungai Sitolang yaitu sebanyak 34 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Razak (2015:22) sampel merupakan sebagian atau seluruh anggota populasi yang langsung dilibatkan dalam penelitian. Teknik pengambilan sampelnya secara sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik

kesimpulan umum (Hair, 2011:25). Dengan demikian berarti jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 34 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari perusahaan berupa data yang dapat dihitung berbentuk angka yang diperoleh dari dokumen atau laporan-laporan.

2. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang menggunakan kata-kata untuk menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa pendapat dari responden terhadap pertanyaan dalam bentuk kuesioner.

3.3.2. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan suatu data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti sendiri. Data primer dari penelitian ini yaitu responden yang memberikan tanggapan dalam kuesioner mengenai variabel-variabel dalam penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diolah oleh orang lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari buku, laporan instansi terkait maupun dari literatur-literatur yang ada.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data merupakan suatu usaha untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. Hal ini sangat penting karena pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan data tersedia. Sesuai dengan metode penelitian yang digunakan, maka teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Observasi, yaitu melakukan penelitian langsung kelapangan guna mengetahui permasalahan yang terjadi data yang di kumpulkan ini nantinya akan diikutsertakan dalam analisis sebagai bahan *cross check* terhadap angket yang telah disebarakan kepada responden sesuai dengan sampel penelitian.
2. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan yang dikirimkan per pos yang diserahkan kepada desponser guna diisi. Alat pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket.

3.5 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen yaitu kepemimpinan kepala desa (X1) dan kompetensi aparatur desa (X2), sedangkan variabel dependennya yaitu kinerja organisasi (Y). Untuk lebih jelasnya mengenai definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan (X1)	Rivai (2012:53) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.	Rivai (2012:53) 1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik 2. Kemampuan yang efektivitas 3. Kepemimpinan yang partisipatif 4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu 5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang	Ordinal
2	Kompetensi aparatur desa (X2)	Malthis & Jaksone (2013:17) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.	Malthis & Jaksone (2013:17) 1. Keterampilan menjalankan tugas (<i>Task-skills</i>) 2. Keterampilan mengelola tugas (<i>Task management skills</i>) 3. Keterampilan mengambil tindakan (<i>Contingency management skills</i>) 4. Keterampilan bekerja sama (<i>Job role environment skills</i>) 5. Keterampilan beradaptasi (<i>Transfer skill</i>)	Ordinal
3	Kinerja organisasi (Y)	Wasistiono dkk (2012: 48-50) menyatakan bahwa kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (<i>previous performance</i>), dibandingkan organisasi lain (<i>benchmarking</i>) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.	Wasistiono dkk (2012: 48-50) 5. Produktivitas. 6. Kualitas Layanan 7. Responsivitas 8. Responsibilitas	Ordinal

Sumber: Rivai (2012), Malthis & Jaksone (2013) dan Wasistiono dkk (2012)

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur fenomena alam maupun sosial (Sugiyono, 2012:384). Untuk melihat sikap responden dalam merespon pertanyaan atau pernyataan yang digunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang didasarkan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012:132)

Tabel 3.2 skala likert

No	Keterangan	Nilai
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju	3
4	Kurang setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Untuk mengukur nilai variabel penulis menggunakan prosedur pengujian yaitu :

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu data dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidak nya suatu kuesioner. Suatu keusioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Ghozali (2011:10). pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikan 0,05. Kriteria pengujian jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji dua sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ (uji dua

sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

2. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali (2011:12)).

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menjelaskan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis statistik pada suatu data yang berfungsi untuk menjelaskan keadaan suatu data pada saat menghimpun jawaban responden. Berikut perhitungan untuk menentukan tentang nilai pada suatu kelas dalam suatu data dengan menggunakan TCR.

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100 \%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Skor item diperoleh dari perkalian antara skala pernyataan dengan jumlah responden yang menjawab pada nilai tersebut. Sementara skor tertinggi diperoleh dari jumlah nilai skala pertanyaan paling tinggi dikalikan dengan jumlah responden secara keseluruhan. Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas kuesioner tersebut, maka untuk mendapatkan presentasinya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan Tanjung (2013:12) sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kriteria Analisis Deskriptif Data

No	Rentang % Skor	Kriteria
1	85 – 100	Sangat baik
2	71 – 84,99	Baik
3	56 – 70,99	Cukup
4	46 – 55,99	Kurang
5	0- 45,99	Kurang sekali

Sumber: Tanjung (2013:12)

3.7.2 Analisis Kuantitatif

3.7.2.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal atau tidak. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan penyebaran data melalui sebuah grafik, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Pada penelitian ini, variabel dependen dan independen berdistribusi normal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal (45°), dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Tanjung, 2013:112).

2. Multikolinieritas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Multikolinieritas dapat diuji melalui nilai toleransi dengan faktor variasi inflansi (VIF) < 10 , maka model tersebut menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

3. Heteroskedastisitas

Pengujian ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi dari residual data pengamatan yang satu ke data pengamatan yang lain, jika variasi residual maka bersifat homoskedastisitas dan jika berbeda maka bersifat heteroskedastisitas. Salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas adalah dengan melihat pada grafik *scatter plot*.

3.7.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam menganalisis data, metode yang penulis gunakan adalah metode kuantitatif, untuk menganalisis antar variabel dengan menghubungkan data yang telah diperoleh dari penelitian dan penulis menggunakan regresi linier berganda, dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja organisasi
- a = Konstanta
- $b_{1,2}$ = Koefisien regresi
- x_1 = Variabel kepemimpinan kepala desa
- x_2 = Variabel kompetensi aparatur desa
- e = *Error disturbances*

3.7.2.3 Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

Uji koefisien determinasi (R²) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas (independen) menjelaskan variabel terikat (dependen) menjelaskan variabel terikat (dependen). Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala desa dan kompetensi aparatur desa terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 18.

3.7.2.4 Pengujian Hipotesis

1. Uji parsial t

Uji Statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerapkan variabel independen. Pengujian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% dan melakukan perbandingan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka setiap variabel bebas yang diteliti tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan kriteria pengujian signifikan yaitu:

Ho diterima jika : $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau signifikan $> 0,05$

Ho ditolak jika : $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikan $< 0,05$

Adapun uji hipotesis dapat dirumuskan dalam bentuk nol atau penolakan dengan hipotesis alternatif atau penerimaan.

H_a : diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau nilai sig \leq Level signifikan (5%)
artinya ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala desa dan

kompetensi aparatur desa secara parsial terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.

Ho : diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau nilai sig \geq Level signifikan (5%) artinya tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan kepala desa dan kompetensi aparatur desa secara parsial terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.

2. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

$F_{hitung} > F_{tabel}$ $\alpha = 5\%$, maka Ho ditolak, Ha diterima atau variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

$F_{hitung} < F_{tabel}$ $\alpha = 5\%$ maka Ho ditolak atau variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

Hipotesis nol (Ho) merupakan model parameter sama dengan nol atau seluruh variabel independen secara simultan tidak berpegaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan hipotesis alternatif (Ha) yaitu tidak semua parameter simultan dengan nol atau seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan kriteria pengujian signifikan yaitu :

Ho diterima jika : $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau signifikan 0,05

Ha diterima jika : $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau signifikan 0,05

Kriteria pengujian yang digunakan yaitu:

H_a Diterima : Apabila F hitung $>$ F tabel, artinya variabel kepemimpinan kepala desa dan kompetensi aparatur desa secara simultan terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.

H_0 Diterima : Apabila F hitung $<$ F tabel, artinya variabel kepemimpinan kepala desa dan kompetensi aparatur desa secara simultan terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa.