

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, BUDAYA  
ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH  
KOTA PAREPARE**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



**Oleh:**

**RACHMI NURDIN  
2017.MM.2.0992**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**STIE NOBEL INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAKASSAR  
2020**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, BUDAYA  
ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH  
KOTA PAREPARE**

Oleh :

**RACHMI NURDIN**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 17 Januari 2020  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Ketua,**

**Anggota,**



**Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si**



**Dr. H. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M**

**Mengetahui :**

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**



**Dr. Maryadi, S.E., M.M.**



**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

**HALAMAN IDENTITAS  
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

*“PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PAREPARE”*

Nama Mahasiswa : Rachmi Nurdin  
NIM : 2017.MM.2.0992  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING :  
Ketua : Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si  
Anggota : Dr. H. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M

TIM DOSEN PENGUJI :  
Dosen Penguji 1 : Dr. Anshar Daud, ST., M.M  
Dosen Penguji 2 : Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M

Tanggal Ujian : 17 Januari 2020

SK Penguji Nomor :

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Januari 2020

Mahasiswa,



**RACHMI NURDIN**  
2017.MM.2.0992

## **KATA PENGANTAR**

AssalamuAlaikumWr. Wb

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat diucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai bahan untuk penyelesaian Tesis dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Parepare

Salam dan Salawat senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Rasulullah SAW, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman. Berkenan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si. selaku Pembimbing 1 dan Dr. H. Mukhtar Hamzah, S.E., M.M. selaku Pembimbing 2 yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, arahan, tuntunan dan dorongan dalam penulisan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada :

1. Dr. H. Mashur Razak, SE., MM, Ketua STIE Nobel Indonesia, Hormat yang mendalam dan terimakasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.

2. Dr.Maryadi, S.E., M.M , selaku Direktur PPs-STIE Nobel Indonesia yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Prof. Dr. H. Saban Echdar, SE.,M.Si,selaku Asiten Direktur 1 PPs-STIE Nobel Indonesia atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPs STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. Bapak / Ibu Dosen dan Staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa/i selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunanTesis ini.
6. Suami saya M.Rizal Caco, Kedua Orang Tua saya, Kedua Anak saya M.Adam dan M. Adli, Saudara/I, sahabat-sahabat serta rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia yang juga memberikan doa dan dukungan agar Tesis ini dapat terselesaikan

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan di dalam Tesis ini. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun

guna penyempurnaan Tesis ini, sehingga dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Makassar, Januari 2020

Penulis

## ABSTRAK

**Rachmi Nurdin. 2020.** Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Parepare, dibimbing oleh Ahmad Firman dan H. Mukhtar Hamzah.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis dan membuktikan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare(2) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian ini berjumlah 105 pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare. Jumlah sampel yang akan dijadikan objek penelitian inisebanyak 30 dengan teknik random sampling. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda (multiple regression analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan Fhitungsebesar 34, 345 lebih besar dari Ftabel= 2,70.

Hasil analisis menunjukkan variabel bebas / independen (X) faktor kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare. Secara parsial keseluruhan variabel berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare(2) budaya organisasi (X3) merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Parepare.

**Kata kunci: kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi**



## ABSTRACT

**Rachmi Nurdin. 2020. *The Effect of Competence, Leadership, Organizational Culture, and Motivation Toward Employee Performance at the Regional Secretariat of Parepare, supervised by Ahmad Firman and H. Mukhtar Hamzah.***

*This study aims to (1) analyze and prove whether competence, leadership, organizational culture, and work motivation have a partial and simultaneous effect toward employee performance at the Regional Secretariat of Parepare (2) the most dominant variable affecting the performance of employees at the Regional Secretariat of Parepare.*

*This study uses a quantitative approach with a survey method. The population of this study is 105 employees of the Regional Secretariat of Parepare. The number of samples of this study is 30 with random sampling techniques. Data analysis uses multiple regression analysis.*

*The results showed that (1) F test or simultaneous testing showed Fcount of 34,345 was greater than Ftable = 2.70. The analysis showed that the independent variable (X) of competency, leadership, organizational culture and motivation factors simultaneously had a significant effect toward employee performance at the Regional Secretariat of Parepare. Partially the overall variables affect the performance of employees at the Regional Secretariat of Parepare (2) organizational culture (X3) is the dominant variable affecting the performance of employees in the Regional Secretariat of the Municipality of Parepare.*

**Keywords :competence, leadership, organizational culture, and motivation**



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN .....	i
SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kinerja .....	8
2.3. Kompetensi .....	11
2.4. Kepemimpinan .....	19
2.5. Budaya Organisasi .....	33
2.6. Motivasi Kerja .....	45
2.7. Kinerja .....	53

<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual.....	60
3.2. Hipotesis Penelitian.....	62
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	62
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Pendekatan Penelitian .....	66
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	66
4.3. Populasi dan Sampel.....	66
4.4. Jenis Dan Sumber Data.....	66
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	67
4.6. Teknik Analisis Data .....	68
4.7. Uji Hipotesis.....	70
4.8. Uji Asumsi Klasik .....	72
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Hasil Penelitian.....	77
5.2. Pembahasan .....	114
<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Simpulan.....	123
6.2. Saran .....	124
6.3. Implikasi Hasil Penelitian .....	125
6.4. Keterbatasan Penelitian .....	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Sebaran Responden menurut Jenis Kelamin.....	103
Tabel 5.2. Sebaran Responden menurut Kelompok Umur .....	103
Tabel 5.3. Sebaran Responden menurut Masa Kerja .....	104
Tabel 5.4. Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi ( $X_1$ ).....	105
Tabel 5.5. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ).....	107
Tabel 5.6. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya organisasi ( $X_3$ ) .....	108
Tabel 5.7. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi ( $X_4$ ) .....	110
Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y).....	111
Tabel 5.9. Hasil Uji Item Variabel .....	114
Tabel 5.10. Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel.....	115
Tabel 5.11. Hasil Perhitungan Regresi.....	117
Tabel 5.12. Hasil Uji Multikolinearitas .....	119
Tabel 5.13. Hasil Uji Autokorelasi.....	121
Tabel 5.14. Hasil Uji F.....	123
Tabel 5.15. Hasil Uji t.....	124
Tabel 5.16. Hasil Uji Beta .....	129
Tabel 5.17. Hasil Uji Determinasi .....	129

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Proses Motivasi.....	62
Gambar 3.1. Kerangka Pikir Penelitian.....	76
Gambar 5.1. Histogram sebaran skor Variabel Kompetensi ( $X_1$ ) .....	106
Gambar 5.2. Histogram sebaran skor variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ).....	107
Gambar 5.3. Histogram sebaran skor variabel Budaya organisasi ( $X_3$ ) .....	109
Gambar 5.4. Histogram Sebaran skor Variabel Motivasi ( $X_4$ ).....	110
Gambar 5.5. Histogram sebaran skor Variabel Kinerja pegawai (Y) .....	112
Gambar 5.6. Grafik Scatter Plot .....	120
Gambar 5.7. Uji Normalitas.....	122

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Data Kuesioner Penelitian
3. Uji Validitas dan Reliabilitas
4. Tabel Frekuensi Penelitian
5. Analisis Regresi
6. Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang**

Tahun 1999 adalah titik awal terpenting dalam sejarah desentralisasi di Indonesia. Itu sebabnya, karena dengan persetujuan anggota DPR, hasil pemilu 1999 ditetapkan Undang-Undang 22 Tahun 1999 kemudian berubah menjadi Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (yang kemudian direvisi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014) dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat Daerah. Kedua undang-undang ini merupakan rencana otonomi daerah dan harus dilaksanakan mulai tahun 2001.

Melalui berlakunya kedua undang-undang tersebut, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten / kota dapat dengan cepat dan cepat melakukan perubahan pada pemerintahan dan wilayah pembangunan, dan perubahan tersebut telah dilaksanakan secara terpusat. Dari sentralisasi hingga desentralisasi, yang disebut “otonomi daerah” adalah organisasi otonom daerah yang dapat mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat lokal sesuai dengan persyaratan hukum, keinginan masyarakat, dan inisiatif sendiri. Daerah otonom (selanjutnya disebut daerah otonom) adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu yang berhak mengurus dan mengurus kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan keinginan masyarakat dalam kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perubahan terpenting yang terjadi di seluruh pemerintah daerah adalah pelaksanaan reorganisasi Organisasi Perangkat Daerah (ORKATDA), yang meliputi

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000. Disini pemerintah daerah memiliki kekuasaan dan keleluasaan yang besar dalam menyusun dan menetapkan regulasi, perangkat organisasi daerah yang memperhatikan kebutuhan daerah:

- a. Otoritas pemerintahan milik daerah;
- b. Karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah;
- c. Kemampuan keuangan daerah;
- d. Ketersediaan sumber daya aparatur ;
- e. Pengembangan pola kerjasama antara daerah dan/atau dengan pihak ketiga.

Namun pada tahap pelaksanaan, setiap daerah menafsirkan kewenangan dan penilaian tersebut secara berbeda, dan cenderung menafsirkan sesuai keinginan daerah masing-masing. Padahal, pemerintah daerah cenderung membentuk organisasi daerah yang terlalu besar daripada berdasarkan kebutuhan daerah yang sebenarnya. Berbagai pertimbangan yang digunakan dalam pengambilan keputusan pengaturan kelembagaan seringkali lebih bersifat politis daripada pertimbangan politik, obyektif, efisiensi dan efektivitas. Tren ini menyiratkan perluasan signifikan dari organisasi instrumen regional. Tentunya hal ini akan berdampak besar pada inefisiensi alokasi anggaran yang tersedia di masing-masing daerah. Perluasan organisasi tidak hanya akan mengakibatkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien, tetapi juga mempengaruhi perluasan lingkup kontrol dan kurangnya integrasi pemrosesan (inkoherensi kelembagaan), karena fungsi yang ditangani oleh satu unit harus dibagi menjadi beberapa unit organisasi, yang pada gilirannya akan mengarah

pada Perluasan (proliferasi) birokrasi. . Akibat tarik ulur, situasi ini selanjutnya akan menimbulkan ketidakharmonisan bahkan gesekan antar unit organisasi.

Singkatnya, sebelum berlakunya UU Otonomi Daerah, ada dua lembaga yang dikelola pemerintah di lingkungan pemerintah daerah. Pertama, instansi / lembaga yang bertanggung jawab di tingkat yang lebih tinggi pada fungsi pemerintah pusat atau daerah, seperti kantor wilayah provinsi atau cabang kabupaten / kota. Kedua, lembaga / lembaga yang dimiliki oleh pemerintah provinsi / kabupaten / kota. Dalam peraturan perundang-undangan, terlihat jelas bahwa organisasi perangkat daerah yang dibentuk oleh pemerintah daerah harus terdiri dari tiga bentuk organisasi, tanpa menyebutkan jumlah ORKATDA yang dibentuk / dibutuhkan oleh pemerintah daerah. Ketiga bentuk tersebut, yakni (1). Sekretariat Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota ; (2). Dinas Propinsi/Kabupaten/Kota; dan (3). Lembaga Teknis Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota, yang masing-masing mempunyai tugas dan fungsi sendiri-sendiri.

Secara umum hal ini hanya pengalaman para peneliti, hal ini berdasarkan hasil observasi. Akibat ketidakefisienan Sekretariat Daerah Kota Papere dalam menjalankan tugasnya, maka beberapa fakta dan akibat dapat dilihat, antara lain:

- 1) Tugas dan fungsi yang dilakukan oleh masing-masing kabupaten atau departemen dan dinas teknis daerah masih tumpang tindih. Tumpang tindih biasanya terkait dengan aktivitas yang secara langsung termasuk dalam tugas dan fungsi departemen layanan teknis;
- 2) Beberapa bagian pekerjaannya berat, sehingga tidak ada kesan karyawan tersebut tidak bekerja / menganggur di kantor.;

- 3) Di bagian lain beban kerjanya sangat rendah, bahkan ada beberapa karyawan yang terkesan enggan menerima tugas, datang ke kantor untuk mengisi jam kerja dengan membaca koran atau mengobrol dengan rekan kerja atau karyawan. Di sisi lain, pada departemen yang sama, beberapa karyawan memiliki beban kerja yang besar, hal ini menunjukkan pembagian kerja di departemen tersebut tidak merata.;
- 4) Informasi detail tentang tugas pokok dan fungsi (tupoksi atau uraian tugas) masing-masing bagian dan penugasan tugas biasanya dilakukan, namun masih ada karyawan yang merasa tidak dibebani tugas, sehingga hanya melaksanakan tugas ketika diberi tugas oleh atasannya.;
- 5) Masih ada sebagian karyawan yang merasa kurang mendapat perhatian dan belum mengambil jabatan sesuai dengan kualifikasi akademik, pengalaman kerja dan pangkatnya. Di sisi lain, pada saat yang sama, karyawan dengan kualifikasi akademik, jabatan, dan masa jabatan yang lebih rendah memiliki peran yang lebih baik;

Sebagaimana dapat dilihat dari uraian di atas, meskipun pegawai pada departemen tertentu telah melaksanakan tugas tertentu dan menggunakan waktu kerjanya dengan sebaik-baiknya dan profesional, namun sistem kerja pegawai Setda Kota Parepare masih kurang efektif dan belum dimanfaatkan secara optimal. . Kinerja pegawai Setda Parepere dalam tugas sehari-hari bervariasi, ada yang sangat produktif dan ada yang sangat rendah. Fakta lain menunjukkan bahwa terdapat berbagai kemampuan, budaya organisasi dan motivasi, ada yang sangat rendah dan ada yang sangat tinggi. Dalam menjalankan tugasnya pegawai Sekretariat Daerah

Kota Paprere belum maksimal dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang rendah, sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan karena motivasi yang rendah serta kurang percaya diri maka pekerjaan tidak dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan fenomena di atas, penulis mengemukakan topik penelitian mengenai pengaruh kemampuan, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Parepare.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, pokok masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare?
2. Apakah kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare?
3. Variabel manakah yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan membuktikan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Di akhir penelitian tesis ini, saya berharap mendapatkan beberapa manfaat, diantaranya:

- 1) Untuk pengembangan ilmu pengetahuan, diharapkan pemilihan topik penelitian secara teoritis terkait kemampuan dan motivasi kerja akan memberikan gambaran yang lebih spesifik bagi pengembangan sumber daya manusia oleh organisasi pemerintah.
- 2) Untuk keperluan dinas diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan pembelajaran dalam penggunaan kapabilitas dan model motivasi kerja yang relatif tepat pada organisasi pemerintahan, khususnya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai Setda Kota Palepare.;

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Karimin Jaya (2011) yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyuluh KB di BKKBN Kota Jambi”. Selanjutnya oleh Nuryakin (2011) yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota DPRD Kabupaten Barito Provinsi Kalimantan Selatan”.

Dalam penelitian ini terdapat kesamaan dan perbedaan dengan kedua penelitian di atas yaitu kesamaannya pada variabel Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, dan Pengalaman Kerja. Perbedaannya pada variabel Sikap Loyal dan Budaya Kerja yang dalam penelitian pendahulu di atas tidak ada. Dalam penelitian kedua, penelitian tersebut bertujuan ingin mengetahui pengaruh faktor bebas secara bersama-sama atau secara parsial terhadap Kinerja Penyuluh KB oleh Karimin Jaya dan Anggota DPRD oleh Nuryakin, dan ingin mengetahui faktor mana yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Penyuluh KB oleh Karimin Jaya dan Anggota DPRD oleh Nuryakin. Karimin (2011:94) menyimpulkan bahwa pengujian hipotesis pertama, baik secara keseluruhan maupun secara terpisah terbukti bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Penyuluh KB di Kota Jambi. Dari variabel yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Penyuluh KB di Kota Jambi adalah variabel motivasi.

## 2.2. Kinerja

Kinerja karyawan (job performance) mencakup sejumlah hasil yang tidak lain merupakan manifestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas pekerjaan atau organisasi kerja. Kinerja merupakan tindakan – tindakan atau pelaksanaan kerja yang dapat diukur (Seimour, dalam Swasto, 2011 dan Susiati, 2011).

Dharma (2015, dalam Susiati 2011) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/ jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang kepada sekelompok orang. Sedangkan menurut Stoner (2011) mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Selanjutnya menurut Mitchel dan Larson (2013, dalam Susiati 2011), bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu. Dengan demikian kinerja terdapat dua dimensi baik atau buruk, artinya apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik. Jika sebaliknya berarti kinerja buruk.

Kinerja merupakan perilaku yang ditampakkan oleh individu atau kelompok yang menurut Siagian (2015) dikatakan bahwa ditinjau dari segi keperilakuan, kepribadian seseorang sering menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berpikir dan cara bertindak. Berbagai hal mempengaruhi kepribadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Dari batasan – batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

### **2.2.1. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja yang berbeda antara karyawan satu dengan karyawan yang lain secara garis besar menurut Mar,at (2012, dalam Susiati 2011) dipengaruhi oleh dua hal yaitu : a) faktor individu, dan b) faktor situasi. Dijelaskan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan tersebut berbeda karena adanya faktor – faktor individu yang berbeda seperti misalnya adanya perbedaan kompetensi fisik, motivasi dan faktor – faktor individual lainnya.

Faktor keadaan juga mempengaruhi tingkat kinerja seseorang, keadaan yang mendukung, seperti ada tidaknya kondisi bisnis yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan terhadap Kanemerak, Kantiant, Kantiant, Kantiant, Kantiant, Kantiant, Kantiant, dan sistem kerja yang mendukung. Akan mendorong kinerja yang baik. Kondisi kerja yang tidak mendukung lebih tinggi daripada para pemimpin otokratis, dan lebih sedikit layanan yang menentukan.

Hal yang sama menurut Siagian (2015) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Disamping itu kinerja individu juga berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi.

### 2.2.2. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Mitchell dan Larson (2013, dalam Susiati 2011) kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara antara lain :

- a. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu
- b. Kinerja bisa menunjukkan perilaku berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi.
- c. Kinerja bisa menunjukkan perolehan – perolehan (outcomes) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan – tindakan tertentu.
- d. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat – sifat global daripada perilaku spesifik.
- e. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil - hasil perilaku kelompok daripada perilaku individual.

Kinerja menurut Lopez (dalam Swasto, 2011 dan Susiati 2011) diukur dalam beberapa ukuran kerja secara umum yang diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Menurut Dharma (2010, dalam Susiati 2011) cara pengukuran kinerja pegawai didasarkan pada beberapa kriteria yaitu :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan.(baik atau tidak)

3. Ketepatan atau kesesuaian waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Hasil pekerjaan dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik penting untuk memahami reaksi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Secara umum hasil intrinsik adalah obyek atau kejadian yang timbul dari usaha karyawan sendiri dan tidak menuntut keterlibatan orang lain. Secara lebih sederhana, ia adalah hasil yang jelas berhubungan dengan tindakan yang dilakukan karyawan (Brief dan Aldag, 2012, dalam Susiati 2011) hasil semacam ini dianggap khas yang hanya ada pada pekerjaan profesional dan teknis, namun pada dasarnya semua pekerjaan dapat menimbulkan hasil intrinsik, yang melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan dan merupakan hasil dari ciri khas kerja seperti keragaman, otonomi identitas dan arti.

Sebaliknya hasil ekstrinsik merupakan obyek atau kejadian yang mengikuti usaha karyawan sendiri sehubungan dengan faktor – faktor lain yang tidak terlibat secara langsung dalam pekerjaan itu sendiri. Potongan harga, bonus, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan menyelia ialah ciri khas tempat kerja yang merupakan bagian fundamental dari pekerjaan itu sendiri.

### **2.3. Kompetensi**

Kompetensi pegawai adalah merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya kompetensi yang dimiliki sesuai dengan persyaratan analisa jabatan, diharapkan pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas – tugasnya secara lebih efektif

dan efisien, sehingga kinerja pegawai yang bersangkutan dengan sendirinya akan meningkat.

### **2.3.1. Pengertian Kompetensi**

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011:623) pengertian mampu adalah kesanggupan atau kecakapan, sedangkan kemampuan berarti seseorang atau yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Pengertian kompetensi identik dengan pengertian kreativitas, telah banyak dikemukakan para ahli berdasarkan pandangan yang berbeda, seperti dinyatakan oleh Supriadi (2011:16) bahwa “setiap orang memiliki kompetensi kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda.” Tidak ada orang yang sama sekali tidak memiliki kompetensi atau kreativitas, dan yang diperlukan adalah bagaimanakah mengembangkan kreativitas (kompetensi) tersebut. Dikemukakan oleh Devito (1971:213-216) bahwa “kreativitas merupakan suatu kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang lahir dengan potensi kreatif, dan potensi ini dapat dikembangkan atau dipupuk. Dengan nada yang sama, Piers (1976:268) mengemukakan, ”*All individuals are creative in diverse ways and different degrees.*” Karya kreatif yang menuntut kecakapan, keterampilan, dan motivasi yang kuat. Ada tiga faktor yang menentukan prestasi kreatif seseorang, yaitu : motivasi atau komitmen yang tinggi, keterampilan dalam bidang yang ditekuni, dan kompetensi kreatif.

Semiawan (2014:8) mengartikan “kreativitas adalah kompetensi untuk membuat kombinasi-kombinasi baru antar unsur data atau hal-hal yang sudah ada sebelumnya.” Dengan demikian secara operasional kreativitas dapat dirumuskan

sebagai kompetensi yang mencerminkan kelancaran, keluwesan atau fleksibel dan orisinalitas serta kompetensi mengalaborasi (mengembangkan, memperkaya, dan memperinci) suatu gagasan.

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan tindakan atau kinerja sangat penting. Karena kemampuan merupakan ekspresi dan kinerja diri seseorang, dan merupakan kebutuhan dasar manusia, begitu direalisasikan akan menghasilkan rasa kepuasan dan kesuksesan yang dalam. Terakhir, kemampuan dapat menentukan dan menambah kompleksitas, masalah, dan keindahan hidup manusia. Selanjutnya Supriadi dari Stein yang dikutip oleh Sujana (2010:98) menyatakan bahwa, "*The creative work is a novel work that is accepted as tenable, useful satisfying by a group in some point in time*". Pernyataan ini dapat diartikan sebagai sebuah karya kreatif yang pada hakikatnya baru, aplikatif, bermanfaat dan sekaligus dapat memuaskan suatu kelompok. Karya kreatif memiliki ciri-ciri baru, meskipun sama sekali bukan hal baru, dan hasil karya tersebut mencerminkan hasil perpaduan baru atau peleburan ulang dari benda-benda yang sudah ada. Selain itu, hasil karya kreatif bermanfaat dan memuaskan bagi yang melaksanakan dalam kurun waktu tertentu, artinya hasil karya kreatif akan terpengaruh oleh waktu.

### **2.3.2. Ciri-ciri Pegawai yang Memiliki Kompetensi**

Jika seseorang memiliki kemampuan yang kompeten, maka dia bisa dikatakan kreatif. Perlu diketahui karakteristik dari orang yang memilikinya. Beberapa pendapat ahli tentang karakteristik karyawan yang cakap.

David Campbell, diadaptasi dari Manngunhardjana (2012: 27-45), mengklasifikasikan karakteristik karyawan yang mampu, yaitu karakteristik utama dan karakteristik yang termasuk dalam kemungkinan karakteristik sebagai berikut.

1) Ciri-ciri Pokok

a) Kelincahan mental-berfikir dari segala arah

Kelincahan mental mengacu pada kemampuan untuk bermain dengan ide atau ide, konsep, kata-kata, dll. Pemikiran omni-directional (*integrated thinking*) adalah kemampuan untuk melihat suatu masalah atau kasus dari segala arah dan semua aspek dan mengumpulkan fakta tentang masalah atau kasus yang dihadapi.

b) Kelincahan mental-berfikir ke segala arah

Omnidirectional thinking (berpikir divergen) mengacu pada kemampuan berpikir dari suatu gagasan atau gagasan, dan dapat menyebar ke segala arah.

c) Fleksibilitas konsep

Fleksibilitas konsep (*conceptual flexibility*) adalah Kemampuan untuk mengubah penampilan, metode, dan pekerjaan yang tidak valid secara spontan.

d) Orisinalitas

Orisinalitas (*originality*) adalah Kemampuan untuk menghasilkan ide, gagasan, solusi, cara kerja yang tidak biasa (meskipun tidak selalu baik), ini jarang, bahkan "mengejutkan".

e) Lebih menyukai kompleksitas dari pada simplisitas

Orang yang kreatif dan cakap lebih menyukai kompleksitas daripada kenyamanan, tujuannya adalah untuk memperkaya dan memperluas ruang lingkup pemikiran.

f) Latar belakang yang merangsang

Latar belakang yang merangsang (*stimulating background*) adalah Mendorong pembelajaran pengetahuan, melatih keterampilan baru dan mendapatkan karakteristik unik dari lingkungan dan atmosfer; bekerja keras, tenang tentang kegagalan, tidak putus asa, disiplin, nilai, prestasi, dan semangat untuk hidup.

g) Kecakapan dalam banyak hal

Secara umum, orang yang mampu memiliki banyak minat dan keterampilan dalam berbagai bidang (*multiple skills*).

2) Ciri-ciri yang Memungkinkan

Ciri-ciri yang diperlukan untuk mempertahankan kreativitas yang telah dihasilkan antara lain: (1) kekuatan mental dan fisik untuk bekerja keras; (2) berpikir mandiri; (3) pantang menyerah; (4) mampu berkomunikasi dengan baik, (5) membandingkan konsep Lebih tertarik pada aspek, (6) rasa ingin tahu, (7) penuh humor dan fantasi, (8) jangan langsung menolak ide atau ide baru, (9) arah hidup yang stabil.

Hendrik (2014:52) mengutip pendapat Jack Halloran mengemukakan bahwa ciri-ciri orang yang memiliki kompetensi dan kreatif adalah:

- a. Orang yang kreatif dalam manajemen ingin mengetahuinya dengan baik. Kaum intelektual itu aktif dan dinamis.
- b. Orang yang berani berpikir, berprasangka buruk dan menantang masalah.
- c. Orang yang berpikiran terbuka dan terinformasi, seperti meminta informasi kepada rekan kerja untuk memecahkan masalah.
- d. Orang dewasa dan konseptual melalui penelitian untuk memecahkan masalah.
- e. Orang yang mandiri (mandiri). Ia bekerja dengan sendirinya tanpa bergantung pada orang lain.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa orang yang cakap adalah orang yang memiliki motivasi tinggi untuk secara alamiah mengidentifikasi masalah dan secara sadar menghubungkannya untuk menyelesaikannya. Ia menerima ide-ide baru, yang berasal dari ide-ide yang diajukan oleh dirinya sendiri atau oleh orang lain. Kemudian secara selektif menggabungkan pemikiran dewasanya dengan intuisi sebagai dasar solusi yang baik. Ia secara aktif mengubah pemikirannya melalui tindakan, dan mengarah pada hasil penyelesaian masalah yang bermanfaat dan bermanfaat bagi masyarakat.

Mac Kennon dan Baron yang dikutip oleh Amin (2013: 124) dalam Sujana (2010: 38) membahas tentang karakteristik individu yang mampu dan kreatif: (1) Mereka lebih dewasa secara emosional dan lebih peka untuk menemukan masalah dalam situasi, (2) Mampu memenuhi kebutuhan sendiri; (3) Merdeka dari orang lain dan penuh percaya diri; (4) Mampu mengendalikan diri; (5) Penuh keberanian yang berarti; (6) Kejelian.

Berdasarkan karakteristik ini, karyawan yang kompeten adalah karyawan yang memberikan permainan penuh pada rasa ingin tahunya; bersedia bekerja keras dan berani mengambil keputusan; pengetahuan dan keterampilan pengetahuannya digunakan secara maksimal; mandiri; dinamis; penuh inovasi dan kreativitas; bersedia menerima informasi; Ide terkait dengan pengalaman yang diperoleh dari berbagai sumber; cenderung menawarkan berbagai alternatif untuk topik tertentu.

### **2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Berdasarkan uraian di atas, kemampuan seseorang dapat dikembangkan melalui beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuannya.

Sahlan (2013:20) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sebagai berikut :

#### 1) Faktor Usia

Plato percaya: "Seseorang sangat kreatif ketika ia masih muda, tetapi ketika ia tua, kemampuan dan kreativitasnya akan menurun seiring bertambahnya usia. Terkadang, kemampuan dan bakat seseorang yang begitu luar biasa ketika ia masih muda. Mereka secara bertahap akan menghilang saat mereka dewasa, ini karena banyak usaha dan kepuasan atas kesuksesan mereka.

#### 2) Faktor Jenis Kelamin

Diambil dari laporan penelitian yang dilakukan oleh J. Mac. Hasil studi oleh Ewan dan Petersen di New Jersey menunjukkan bahwa "wanita 40% lebih baik daripada pria ketika mereka memiliki pikiran yang mulus." Selain itu, "Conner Foundation" yang diselenggarakan oleh Johnson percaya bahwa "kemampuan rata-rata wanita dan kemampuan kreatif 25% lebih tinggi daripada pria."

### 3) Faktor Usaha

Faktor usaha dan kemauan manusia akan menciptakan kreativitas. Brooke Achiteson mengatakan bahwa kerja keras akan mampu membentuk kebiasaan dengan baik dalam bentuk kreativitas, yang menjadi "motor penggerak" benar-benar "mengubah" tingkat kemampuan dan bukan tingkat kreativitas yang wajar.

David Cambell dalam Mangunhardjana (2011: 56-62) mengemukakan tujuh faktor yang menghambat kompetensi, yaitu (1) takut gagal, (2) terlalu sibuk dengan disiplin dan tradisi, (3) tidak mampu melihat Mengingat kelebihan-kelebihan yang ada, (4) tentunya, (5) ogah mempengaruhi, (6) ogah "bermain", (7) haus akan hadiah. Sementara itu, Hendrik (2011: 61) mengutip Torrance, yang secara lebih spesifik menggambarkan faktor-faktor yang menghalangi karyawan untuk memenuhi syarat sebagai pemimpin dan interaksi dengan karyawan dalam organisasi / layanan / organisasi. Faktor terkait yaitu:

- 1) Otoriter.
- 2) Defensif.
- 3) Waktu yang tersedia bebas.
- 4) Menganggap faktor hubungan manusia manusiawi sia-sia untuk diterapkan.
- 5) Lemah secara intelektual
- 6) Kurang energik intelektual.
- 7) dikuasai oleh perasaan bahwa fungsinya hanya menyampaikan informasi kepada masyarakat.
- 8) Tidak berminat untuk meningkatkan rasa ingin tahu dari pegawainya.

- 9) Terikat secara kaku terhadap materi dan program-program atau rencana kerja yang ditetapkan.
- 10) Tidak mau peduli dan berurusan dengan hal-hal yang dibutuhkan pegawai dalam masyarakat.

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan, kami akan berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan faktor-faktor yang mendukung kemampuan kerja karyawan, dan berusaha untuk menjauhi atau bahkan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menghambat kemampuan, sehingga dapat mengembangkan kemampuan kerja karyawan.

Menurut Romberg dalam Gatot (2014) indikator untuk mengukur kompetensi:

- a. pengalaman kerja
- b. latar belakang pendidikan
- c. memiliki keahlian/pengetahuan, dan
- d. keterampilan.

## **2.4. Kepemimpinan**

### **1) Hakikat Kepemimpinan**

Arti kata “kepemimpinan” sangat erat kaitannya dengan arti kata “kepemimpinan”. Istilah kepemimpinan mencakup kemampuan untuk memobilisasi semua sumber daya yang ada dalam organisasi sehingga dapat digunakan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo (2012: 82), dalam praktek berorganisasi yang dimaksud dengan istilah “kepemimpinan” meliputi gerakan, bimbingan, bimbingan,

perlindungan, pengasuhan, panutan, dorongan, dan bantuan. Berapa banyak variabel yang berarti yang dimasukkan dalam istilah "kepemimpinan", yang menunjukkan seberapa luas tanggung jawab dan peran kepala organisasi. "Kepemimpinan" biasanya didefinisikan oleh para ahli berdasarkan pandangan pribadi mereka dan berbagai aspek fenomena yang paling diminati para ahli.

Yukl (2011: 2-5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai ciri-ciri, perilaku pribadi, pengaruh pada orang lain, pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, posisi jabatan administratif, dan pendapat orang lain tentang legitimasi pengaruh. Sementara itu, Nawawi (2012: 81) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memobilisasi, memotivasi dan mempengaruhi kesediaan orang untuk mengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuannya. Untuk lebih memahami makna kepemimpinan, berikut beberapa teori tentang konsep dan definisi kepemimpinan:

- a) Kepemimpinan adalah Mempengaruhi kemampuan kelompok untuk mencapai tujuan.
- b) Kepemimpinan Merupakan kumpulan dari rangkaian kemampuan dan ciri kepribadian, termasuk kewibawaan, untuk membujuk orang-orang yang dipimpinnya agar mau dan bersemangat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- c) Kepemimpinan Merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan anggota kelompok.

- d) Kepemimpinan Adalah tingkah laku atau tingkah laku individu dan kelompok yang mendorong individu dan kelompok untuk terus maju guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin diterima oleh semua pihak.
- e) Kepemimpinan Ini adalah proses dimana pemimpin menciptakan visi, yang mempengaruhi sikap, perilaku, sudut pandang, nilai, norma, dll. Pengikut untuk mewujudkan visi tersebut.

Dari definisi kepemimpinan yang berbeda tersebut, pada dasarnya mengandung asumsi-asumsi umum yang bersifat umum, misalnya: (1) fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) melibatkan Proses pengaruh, dimana pengaruh itu disengaja. (Pengaruh yang disengaja) digunakan oleh pemimpin pada bawahan. Selain kesamaan asumsi umum, definisi tersebut juga memiliki perbedaan umum, seperti: (1) siapa yang memberikan pengaruh; (2) mempengaruhi tujuan pekerjaan; dan (3) bagaimana pengaruh digunakan.

Berdasarkan uraian tentang pengertian kepemimpinan di atas dapat diketahui bahwa unsur kunci dari kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang, dan pengaruh ini berdampak pada orang yang ingin dipengaruhi. Peran penting dalam kepemimpinan adalah upaya orang-orang yang berperan sebagai pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi / organisasi tertentu untuk mencapai tujuan mereka. Menurut Wirawan (2012: 18), "pengaruh" adalah proses di mana orang-orang berpengaruh berusaha secara sistematis mengubah sikap, perilaku, nilai, norma, keyakinan, pemikiran, dan tujuan yang terpengaruh.

Berawal dari konsep kepemimpinan terdapat tiga unsur yang saling terkait yaitu unsur manusia, sarana dan tujuan. Agar dapat memperlakukan ketiga elemen

tersebut secara setara, pemimpin harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pengalaman belajar teoritis, serta pengalaman praktis saat menjadi pemimpin. Tetapi pemimpin secara tidak sadar memperlakukan pemimpin dengan caranya sendiri, dan metode yang digunakan mencerminkan sifat pemimpin.

## 2) Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer (1974) menunjukkan dalam kata pengantar bukunya "Kepemimpinan dan Manajemen Efektif" bahwa masalah utama kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga masalah utama, yaitu: (1) bagaimana seseorang menjadi seorang pemimpin; (2) kepemimpinan Perilaku pemimpin, dan (3) alasan kesuksesan pemimpin.

Mengenai permasalahan di atas, penelitian kepemimpinan yang terdiri dari berbagai metode pada dasarnya berusaha menjawab atau memberikan solusi atas permasalahan yang terdapat pada ketiga pertanyaan tersebut. Hampir semua penelitian kepemimpinan dapat dibedakan menjadi empat jenis metode, yaitu metode yang mempengaruhi otoritas, sifat, perilaku, dan konteks. (Widjosumidjo, 2012: 30).

Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut :

### a) Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut metode ini, keberhasilan pemimpin dapat dilihat dari sudut pandang sumber dan penampakan otoritas yang ada pada diri pemimpin dan bagaimana pemimpin menggunakan kekuasaannya kepada bawahannya. Pendekatan ini menekankan pentingnya saling mempengaruhi, proses saling menguntungkan,

dan pertukaran kemitraan antara pemimpin dan bawahan. French and Raven karya Wahjosumidjo (2012: 21) mengusulkan: Menurut hasil penelitian, otoritas ini berasal dari berbagai sumber, yaitu: (1) *Legitimate power*: Bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin berhak meminta bawahan dan bawahannya untuk menurut atau mematuhi, (2) *Coersive power*: Bawahan melakukan sesuatu agar tidak dihukum oleh pemimpin, (3) *Reward power*: Bawahan melakukan sesuatu untuk mendapatkan imbalan dari pemimpinnya, (4) *Referent power*: Bawahan melakukan sesuatu karena dikejutkan oleh pemimpinnya, mereka terkejut atau perlu diberkati oleh pemimpinnya, dan ingin bersikap seperti seorang pemimpin, dan (5) *Expert power*: Bawahan melakukan sesuatu karena mereka percaya bahwa pemimpin memiliki pengetahuan dan keahlian khusus serta mengetahui apa yang dibutuhkan. Otoritas adalah keunggulan, kekuatan atau pengaruh klien. Kewenangan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan dan memberikan semua sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah. Berdasarkan metode pengaruh kekuasaan, kepala sekolah dapat menggunakan pengaruhnya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan bagi guru bawahan. *Legitimate* dan *coersive power* Memungkinkan kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru, karena dengan adanya kekuatan tata kelola dan hukuman maka tutor akan lebih mudah melakukannya. Pada saat yang sama, kemampuan memberi penghargaan memungkinkan kepala sekolah untuk memberdayakan guru dengan sebaik-baiknya, karena penghargaan yang tepat dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menunjukkan

kinerja terbaiknya. Selain itu, dalam pekerjaan staf sehari-hari, keterampilan dan perilaku kepala sekolah akan meningkatkan motivasi guru melalui tenaga referensi dan tenaga ahli.

**b) Pendekatan sifat (*the trait approach*)**

Cara ini mengedepankan kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai dengan kemampuan luar biasa mereka, seperti ketekunan, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan keterampilan yang menarik. Menurut metode sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifatnya yang melekat, bukan karena dia orang yang terlatih atau terlatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto (2012 : 31): “ *The hereditary approach states that leaders are born and not made- that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” Artinya pemimpin lahir, bukan berarti pemimpin tidak bisa memiliki kemampuan untuk memimpin, tapi bisa mewarisinya. Selain itu, Sttisdill dalam Sutisna (2015: 258) mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin karena memiliki ciri kepribadian ganda, tetapi pola ciri kepribadian pemimpin harus menunjukkan ciri-ciri pengikut. , Hubungan tertentu antara aktivitas dan tujuan.

Berdasarkan metode trait, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat pribadinya saja, tetapi juga tergantung dari kemampuan pribadinya. Hal ini sesuai dengan pandangan Yukl yang menunjukkan bahwa karakteristik pribadi dan keterampilan seorang pemimpin berperan dalam keberhasilan pemimpin.

**c) Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)**

"Behavior mode" didasarkan pada gagasan bahwa sukses atau tidaknya seorang pemimpin bergantung pada sikap dan gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin dalam aktivitas sehari-hari. Cara ini meliputi: cara memberi perintah, membagi tugas dan izin, cara berkomunikasi, dan cara mendorong bawahan. Moral. , Bagaimana memberikan bimbingan dan supervisi, bagaimana melatih disiplin kerja bawahan dan bagaimana mengambil keputusan. Metode perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh pemimpin berdasarkan sifat pribadi atau sumber otoritatif mereka.

Oleh karena itu, metode perilaku mengacu pada karakteristik dan otoritas pribadi. Kemampuan perilaku konseptual telah dikembangkan dalam banyak cara dan memiliki berbagai tingkatan abstrak. Perilaku pemimpin dijelaskan oleh "pola aktivitas", "peran manajemen", atau "kategori perilaku".

**d) Pendekatan situasional (*situational approach*)** Metode situasional menekankan karakteristik dan situasi pribadi pemimpin, menyarankan dan mencoba mengukur atau memperkirakan karakteristik pribadi ini, dan membantu pemimpin untuk memberikan kode etik yang berguna berdasarkan kemungkinan individu dan situasinya. Metode situasional atau metode kontingensi merupakan teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan bahwa organisasi dan manajemen mempunyai prinsip universal dan pandangan bahwa setiap organisasi itu unik dan mempunyai situasi yang berbeda, sehingga harus dihadapkan pada kepemimpinan gaya. beberapa. Pendekatan situasional tidak hanya penting untuk kompleksitas interaksi dan fenomena kepemimpinan, tetapi juga membantu calon

pemimpin memberikan konsep yang berguna untuk mengevaluasi berbagai situasi dan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang sesuai berdasarkan situasinya. Peran pemimpin harus terkait dengan keadaan di mana itu dilakukan. Pendekatan kepemimpinan situasional percaya bahwa kepemimpinan tidak ditentukan oleh karakteristik pribadi, tetapi oleh persyaratan kondisi sosial.

Dalam kaitan ini, Sutisna (2015: 260) mengemukakan bahwa “kepemimpinan” adalah hasil dari hubungan dalam lingkungan sosial, dan pemimpin menunjukkan ciri kepribadian yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam satu situasi mungkin memiliki tipe pemimpin yang berbeda dalam situasi lain dengan faktor lingkungan dan sosial yang berbeda. Selain itu, Yukl (2010: 11) menjelaskan bahwa pendekatan kontekstual menekankan pada pentingnya faktor kontekstual, antara lain sifat pekerjaan yang dilakukan oleh unit kepemimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik pengikutnya. Sementara itu, Fattah (2011: 9) percaya bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara orang, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi.

### **3) Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Ardi (2013), 20 fungsi kepemimpinan yang harus dijalankan merupakan bagian dari tugas pokok. Menurut Ardi, fungsi kepemimpinan antara lain: membantu menjalin persaudaraan, bekerja sama dengan penuh rasa kebebasan, dan membantu kelompok mengorganisir diri, yaitu ikut memberikan insentif dan bantuan. Membantu tim dalam menetapkan tujuan, membantu tim dalam menentukan

proses kerja, mengambil keputusan bersama tim, dan pada akhirnya bertanggung jawab atas pengembangan dan pemeliharaan eksistensi organisasi.

Sementara itu, Wahjosumidjo (2012: 15) mengemukakan fungsi kepemimpinan, yaitu: memperoleh kepercayaan dan loyalitas dari bawahan, bertukar pikiran dengan orang lain, mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara, secara efektif mengubah citra anggota kelompok, dan mentransfer orang lain, dengan demikian Sadarilah bahwa orang lain bersedia melakukan apa yang dia inginkan.

#### **4) Syarat-syarat Pemimpin**

Kunci keberhasilan sebuah sekolah pada dasarnya adalah kemunculan dan efektivitas pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah). Kepala sekolah diharuskan memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang ketat, karena hanya melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas tinggi sekolah dapat berhasil. Kepala sekolah yang berkualifikasi mengacu pada kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, dan pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey (1974: 53-55), keterampilan atau kemampuan dasar adalah sekumpulan kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin di tingkat mana pun, termasuk: *conceptual skills, human skill dan technical skills*.

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- a) *Technical skills*, yaitu Keterampilan khusus yang berkaitan dengan proses, prosedur atau teknologi, atau keterampilan khusus untuk menganalisis hal-hal tertentu dan menggunakan fasilitas, peralatan, dan pengetahuan teknis tertentu.
- b) *Human skills*, yaitu: Pemimpin memiliki kemampuan untuk bekerja secara efektif sebagai anggota tim dan berkolaborasi dalam tim yang dipimpinnya.

c) *Conceptual skills*, yaitu Kemampuan pemimpin untuk melihat keseluruhan organisasi.

Kualifikasi pribadi, yaitu serangkaian sifat atau karakteristik yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin (termasuk kepala sekolah). Dengan kata lain, seorang pemimpin yang diharapkan berhasil melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh pemikiran, tubuh, emosi, karakter sosial, sikap, moralitas, dan kepribadian yang baik. Pemimpin juga harus memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) Untuk memahami tugas, pimpinan atau kepala sekolah harus dapat memahami sepenuhnya organisasi atau lingkungan sekolah tempat organisasi atau sekolah tersebut berada; (2) Pimpinan atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja, kewenangan, sikap bawahan dan bawahan Bakat dan kekurangan, (3) Pemimpin harus memahami wawasan organisasi dan kebijakan, hukum dan prosedur tertentu, (4) Pemimpin harus memiliki rasa antusiasme dan suasana yang nyata dari aktivitas orang lain dan karyawan, (5) Pemimpin harus memahami tata letak fisik gedung, kondisi operasi, berbagai situasi dan masalah abnormal yang biasanya terjadi, dan (6) Pemimpin harus memahami layanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahannya serta penggunaan manajemen senior Tindakan pengendalian. Sedangkan keterampilan profesional meliputi: (1) Mampu bertindak sebagai pendidik; (2) Mampu menunjukkan kemampuan analitik yang tinggi dalam mengumpulkan, mencatat dan mendeskripsikan tugas kerja; (3) Mampu menyusun rangkaian mata kuliah dan rencana pengajaran, (4) Mampu menjadi mahkota dari berbagai teknologi pengajaran; (5) Mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian pendidikan dan menggunakan hasil penelitian; (6) Mampu

mengawasi dan mengevaluasi pengajaran, fasilitas, peralatan dan tema; (7) Mampu mengetahui kegiatan di luar kampus dan rencana pendidikan dan Terkait pelayanan, dan (8) mampu menjadi pemimpin yang unggul dan komunikator yang efektif.

Mengenai uraian di atas, Suradinata (1979: 79) mengemukakan: Seorang pemimpin organisasi yang berhasil harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut, yaitu: (1) Memiliki lebih banyak bakat untuk mempertimbangkan dan menyelesaikan setiap masalah yang muncul secara tepat dan bijaksana, ( 2) Memiliki mood yang stabil, tidak mudah terpengaruh oleh perubahan suasana, dan dapat memisahkan masalah pribadi, keluarga dan organisasi; (3) Memiliki pengetahuan profesional dalam menghadapi orang, yang dapat membuat bawahan merasa senang dan puas; (4) Memiliki pengetahuan profesional , Dapat mengatur dan memobilisasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan kebijaksanaan, seperti tahap kepada siapa tanggung jawab dan wewenang dilimpahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.

### **5) Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin dapat menggunakan berbagai metode dalam aktivitasnya untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahan untuk melakukan tindakan yang selalu ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Metode ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap pemimpin, dan merupakan gambaran dari gaya kepemimpinan. Sebagai orang yang bertanggung jawab dalam memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mencapai tujuan, peran, dan mutu pendidikan sekolah. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan sekolah kepala sekolah

memerlukan gaya kepemimpinan dalam menjalankan tugasnya, gaya ini disebut gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Purwanto (2012: 48) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau teknik seseorang dalam memimpin. Selain itu, sebagian orang meyakini bahwa gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai kode etik yang digunakan seseorang ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, penting untuk mengoordinasikan pandangan antara orang-orang yang akan mempengaruhi perilaku dan orang-orang yang akan terpengaruh. Kepala sekolah harus memiliki karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkan ketika menjalankan tugas kepemimpinan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki karakteristik, kebiasaan, temperamen, temperamen dan kebiasaan yang unik, sehingga tingkah laku dan gayanya juga unik. Gaya hidup atau gaya hidup ini pasti akan menambah warna pada tingkah laku dan gaya seorang pemimpin. Masih menurut pandangan Wahzusumizuo, masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut memiliki ciri utama yaitu: (1) Guiding behaviour; komunikasi satu arah, pemimpin membatasi peran bawahan, memecahkan masalah dan mengambil keputusan untuk menjadi pemimpin. Pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat, (2) Perilaku negosiasi, pimpinan tetap akan memberikan instruksi yang cukup dan mengambil keputusan, dan diharapkan komunikasi dan dukungan dua arah kepada bawahan diharapkan. Pimpinan berharap dapat mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang keputusan tersebut. Pembinaan kepada bawahan semakin meningkat, namun pelaksanaan pengambilan keputusan tetap dilakukan oleh pimpinan, (3) Perilaku partisipasi; pengendalian pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara

pemimpin dan bawahan seimbang. Baik pemimpin maupun bawahan berpartisipasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah terus meningkat. Pemimpin lebih banyak mendengarkan suara bawahan, dan bawahan lebih efektif dalam memecahkan dan mengambil keputusan. (4) Perilaku representatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi bawahan, dan selanjutnya mendelegasikan kekuasaan pengambilan keputusan kepada bawahan, bawahan memiliki hak untuk memutuskan bagaimana menerapkan keputusan, dan bawahan memiliki hak untuk menyelesaikan tugas sesuai keputusannya sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam organisasi atau organisasi sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Ada empat metode penelitian kepemimpinan, yaitu: (1) metode pengaruh otoritatif; (2) metode sifat; (3) metode perilaku; dan (4) metode situasional. Fungsi pemimpin dalam gambaran umum adalah untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam organisasi untuk memikirkan tentang apa yang ingin dicapai oleh pemimpin. Syarat bagi pemimpin adalah harus memiliki keterampilan dasar yang meliputi keterampilan teknis, keterampilan humanistik dan keterampilan konseptual, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Atas dasar pemenuhan kebutuhan pimpinan, kepala sekolah dituntut untuk memberikan contoh pelaksanaan tanggung jawab, menyusun administrasi sekolah dan mata kuliah, menetapkan anggaran sekolah dan memberikan tugas. Sementara itu, empat pola perilaku kepemimpinan yang biasa disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku membimbing, bernegosiasi, partisipatif dan representatif.

## 6) Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan 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 30
  - 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

## **2.5. Budaya Organisasi**

Awalnya, istilah budaya (culture) populer di bidang antropologi. Kata budaya berasal dari kata sansekerta buddhayah. Kata buddhayah adalah bentuk jamak dari kata buddhi, yang berarti "pikiran" atau "sebab". Sementara itu, kata budaya berasal dari kata colere yang berarti "mengolah" dan "melakukan". Perkembangan istilah budaya memiliki arti "segenap sumber daya manusia dan upaya mengubah alam" (Koentjaningrat, 2013: 3).

Dalam dua dekade terakhir, topik budaya organisasi telah menarik perhatian banyak orang, terutama mereka yang mempelajari masalah perilaku organisasi. Budaya organisasi mulai dipandang sebagai sesuatu yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan akhir organisasi.

Setiap organisasi mempunyai budaya, dan berdasarkan tebal atau tidaknya budaya itu dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2013:602).

Budaya organisasi adalah suatu pola yang dibentuk dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami secara bersama oleh anggota organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi (Schein, 2012:12). Pola-pola ini menjadi sesuatu yang pasti dan nantinya juga akan disosialisasikan kepada anggota organisasi yang baru.

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pedoman dalam menghadapi masalah eksternal yang dihadapi perusahaan dan penyesuaian internal masing-masing organisasi agar dapat memahami nilai-nilai yang ada sehingga menjadi tolak ukur dalam bertindak dan berperilaku (Susanto, 2012: 3).

Oleh karena itu pandangan budaya organisasi pada umumnya menekankan pada pentingnya nilai-nilai bersama yang mengikat anggota organisasi sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya juga membedakan satu organisasi dengan lainnya. Contoh bagaimana anggota organisasi di Amerika dan Jepang berbeda dalam pandangan mereka tentang kerja tim. Saat membuat kerja tim, orang Amerika mulai dengan konsensus bersama yaitu setuju untuk melakukan pekerjaan / tugas dengan tujuan yang telah ditentukan. Di sisi lain, orang Jepang membentuk kelompok kerja dengan cara yang berbeda-beda, dimulai dengan mendorong karyawan untuk memiliki berbagai keterampilan dan kemampuan, dan akhirnya dihargai jika mereka memiliki berbagai keterampilan dan kemampuan. Ini memberi kelompok kerja di Jepang kapasitas dan tanggung jawab yang lebih besar untuk memecahkan masalah (Turner, 2013: 125-127).

Lingkungan yang berbeda akan berdampak pada pola dan warna budaya, sehingga pola dan warna budaya yang tebal dan tipis akan muncul. Dalam budaya yang kental, para anggotanya sepakat bahwa pembelaan itu benar dalam segala hal sehingga dapat mengedepankan integritas, loyalitas, dan komitmen organisasi. Kesepakatan bersama ini diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Oleh karena itu, terdapat proses adaptasi budaya kepada karyawan. Ketika perusahaan

menerima karyawan baru, maka akan terjadi masalah sosialisasi budaya, sehingga membentuk perilaku karyawan terkait berdasarkan budaya yang ada.

Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam organisasi. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya- sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam organisasi atau perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Wheelen dan Hunger (2011, dalam Susiati 2011) mendefinisikan budaya perusahaan adalah sebagai himpunan dari kepercayaan, harapan dan nilai – nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Budaya organisasi adalah cara berfikir atau tradisi yang dianut oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling tidak menerimanya agar mereka dapat diterima sebagai bagian dari organisasi (Jacques, 2014, dalam Susiati 2011).

Robbin (2011) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu persepsi yang dianut oleh seluruh anggota suatu organisasi atau sistem dari makna bersama. Suatu makna dari sistem bersama itu sendiri merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh suatu organisasi.

Schein (dalam Yukl, 2011) mendefinisikan budaya sebagai asumsi – asumsi dan keyakinan – keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh para anggota dari kelompok atau organisasi. Asumsi – asumsi dan keyakinan – keyakinan tersebut

menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan kedudukannya dalam dunia tersebut, sifat dari ruang lingkup, sifat manusia dan hubungan manusia.

Dalam Kotler dan Heskett (2012), budaya perusahaan memiliki dua tingkatan, yaitu pada level yang lebih dalam dan level yang kurang terlihat, Budaya mengacu pada nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang di dalam kelompok, dan cenderung bertahan dari waktu ke waktu. Definisi ini mencakup konten penting dalam hidup, dan sangat bervariasi di berbagai perusahaan. Pada tingkat yang lebih jelas, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku organisasi untuk secara otomatis memotivasi karyawan baru untuk mengikuti perilaku rekan mereka.

Menurut Edgar H. Schein (dalam Stoner, Freeman, Gilbert 2011) budaya ada dalam tiga tingkat yaitu :

- a. *Artifak (Artifact)* : adalah aspek –aspek budaya perusahaan yang terlihat artifak lisan, perilaku dan fisik merupakan manifestasi nyata dari budaya perusahaan. Contoh artifak lisan adalah ragam bahasa yang digunakan, cerita –cerita dan mitos – mitos yang dipergunakan dalam upacara dan perayaan – perayaan di perusahaan.
- b. Nilai –nilai yang mendukung (*Expused Value*) : ukuran yang dipergunakan untuk mengevaluasi perusahaan, perbuatan situasi dan hal – hal yang ada, nilai merefleksikan tujuan, idealisme, standar maupun dosa – dosa suatu perusahaan. Nilai ini sifatnya lebih abstrak walaupun sering diungkapkan dalam falsafah dan misi perusahaan.

- c. Asumsi dasar (*Basic Assumptions*) : keyakinan yang dimiliki karyawan perusahaan tentang diri mereka sendiri dan orang lain tentang hubungan mereka dengan orang lain dan juga hakekat perusahaan mereka.

Sementara itu Griffin dan Ebet (2014, dalam Nimram, 2011) mendefinisikan budaya perusahaan adalah sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma – norma bersama yang menjadi ciri organisasi, yang membedakannya dengan organisasi – organisasi yang lain. Jadi budaya perusahaan itu telah menjadi ciri suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain, merefleksikan masa lalu dalam bentuk masa depan organisasi.

Dari beberapa defenisi dapat disimpulkan sebagaimana menurut Nimran (2012), bahwa terdapat tiga hal yang menjadi ciri – ciri budaya organisasi yaitu :

- a. Dipelajari
- b. Dimiliki atau dianut bersama, dan
- c. Diwariskan dari generasi ke generasi

### **2.5.1. Sumber Budaya Organisasi**

Beberapa sumber dari budaya organisasi menurut Leslie dan Philies (2011), yaitu :

- a. Sejarah (*history*)

Kesadaran karyawan tentang masa lalu organisasi, biasanya membentuk budaya. Nilai – nilai yang berkembang yang mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman, status quo biasanya dilindungi.

- b. Lingkungan

Lingkungan sangat berperan dalam membentuk budaya organisasi. Saat ini organisasi tidak lagi dilindungi oleh kekuatan monopolinya, karena itu budaya harus berubah. Yang menjadi masalah yaitu apakah perubahan tersebut dapat timbul cukup untuk menjamin kelangsungan dan kesuksesan organisasi tersebut.

c. Penempatan karyawan

Kecenderungan organisasi yaitu mengangkat dan mendapatkan orang – orang yang relatif sama dengan karyawan yang ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan kriteria penting dalam proses seleksi. Kriteria kecocokan tersebut menjamin bahwa nilai –nilai yang ada diterima dan bahwa tantangan potensial tentang bagaimana mengerjakan sesuatu akan diterima.

d. Sosialisasi (*socialization*)

Organisasi dengan budaya yang kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru, sedangkan nilai –nilai, norma dan kepercayaan perlu dipegang secara meluas dan seragam.

Nilai –nilai dan norma –norma tersebut jarang tertulis. Proses sosialisasi tersebut merupakan langkah penting dalam mentransformasikan budaya organisasi dan mempertahankannya sepanjang masa.

### **2.5.2. Faktor – Faktor Pembentukan Organisasi**

Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja serta pemikiran manusia lainnya dari komunitas atau populasi tertentu. Pada tingkat lebih dalam dan tersamar, budaya merupakan nilai –nilai yang disumbangkan dalam suatu kelompok dan cenderung

bertahan dalam waktu yang cukup lam, meskipun anggota kelompok berubah. Sementara pada tingkat yang lebih kentara, budaya menunjukkan pola atau gaya suatu organisasi sehingga setiap anggota baru secara otomatis mengikuti temannya.

Inti dari budaya perusahaan adalah cara perusahaan melakukan sesuatu yang baik, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawannya. Budaya dapat kuat dan kohesif yang membuat karyawannya mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama – sama untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan yang memiliki budaya kuat tidak mengandalkan alat – alat manajemen ilmiah yang rasional demi mencapai produktifitas. Menurut Cheki (dalam Usahawan, 2011 dan Susiati, 2011), budaya merupakan nilai yang tercipta dari keinginan antara lain :

- a. Untuk selalu berbuat sampai pada tingkat kompetisi yang paling tinggi
- b. Untuk mengambil inisiatif dan resiko
- c. Untuk beradaptasi terhadap perubahan
- d. Untuk membuat keputusan
- e. Untuk bekerjasama sebagai suatu tim
- f. Untuk selalu terbuka, khususnya terhadap informasi pengetahuan dan berita atas masalah – masalah aktual
- g. Untuk mempercayai dan memiliki nilai kepercayaan
- h. Untuk menghargai orang lain
- i. Untuk menjawab terhadap akibat tindakan kita dan bersedia menerima tanggung jawab.
- j. Untuk membuat justifikasi, memberi penghargaan dan dihargai atas dasar kinerja kita.

Umumnya budaya perusahaan dibawa atau diciptakan oleh pendiri atau lapisan masyarakat paling atas (*top management*), yang mendirikan atau merintis perusahaan tersebut. Strategi yang ditetapkan oleh orang – orang tersebut, lalu digunakan sebagai petunjuk dan pedoman bawahan mereka dalam melaksanakan tugas. Bila implementasi strategi itu berhasil baik dan bertahan beberapa tahun, maka filosofi dan misi yang diyakini tersebut akan berkembang menjadi budaya perusahaan (Cheki, dalam Usahawan, 2011 dan Susiati,2011).

Kesinambungan pimpinan, stabilnya anggota kelompok konsentrasi geografis, ukuran kelompok kecil serta sukses usaha terus menerus dapat menyumbang tercapainya budaya organisasi yang. Tercapainya budaya kuat sering dikaitkan dengan pendirinya atau pimpinan sebelumnya, yang menjadikan sebagai visi, strategi dan filosofi atau ketiganya.

Adapun faktor – faktor pembentukan budaya menurut Kadir (2011, dalam Susiati, 2011) adalah sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan, kepemimpinan disini sebagai sikap dari pemilik/manajer yang merupakan pelaku utama dalam menciptakan mentalitas etos kerja, serta budaya organisasi. Dalam kaitan pimpinan yang baik adalah yang mampu menggunakan seluruh sumber daya yang ada serta mampu mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinya untuk mencapai tujuan dari organisasi. Untuk menjadi manajer sekaligus pemimpin yang baik, harus memiliki karakteristik – karakteristik tertentu : 1) Bersikap matang (*mature*) dalam arti memiliki kestabilan jiwa dan emosi, tidak grogi menghadapi kejadian yang tidak menyenangkan. 2) *Emphati*, artinya mau mengerti pikiran bawahan, bersikap baik tidak selalu ingin di

sanjung atau dilayani. 3) Bersikap konsisten dan positif dalam setiap waktu, senantiasa menambah pengetahuan dan keahlian, mampu membuat keputusan dalam segala kondisi serta memiliki spirit of accomplishment dan selalu berusaha menjadi yang terbaik.

- b. Kondisi praktek di organisasi yang diciptakan oleh pemilik atau pendiri juga merupakan faktor pembentuk budaya dalam organisasi yang baik berbagai kondisi itu antara lain : 1) Proses rekrutmen, penempatan dan pengembangan SDM yang terencana, 2) Penempatan sistem gaji/pengupahan yang layak dan bersaing, 3) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik, intelektual maupun emosional, 4) Program pendidikan dan pelatihan yang terencana. 5) Pembinaan kerohanian dan kegiatan sosial. 6) Penentuan tujuan dan sasaran yang jelas.
- c. Perilaku organisasi. Hirarki dalam struktur organisasi mencerminkan garis komando dan tuntutan pelaksanaan tugas. Adanya garis komando yang menuntut kepatuhan bawahan bisa menciptakan budaya kekakuan dikaitkan dengan tuntutan yang baik kepada relasi.

Tebalnya hirarki akan menentukan jarak sistem birokrasi serta lambatnya pembuatan keputusan, terutama jika hal itu dikaitkan dengan pelimpahan wewenang yang cukup pada bawahan. Pejabat yang terlalu bangga dengan jabatan serta anak buah yang selalu dituntut untuk patuh atas komandonya menghasilkan budaya kerja yang kaku dan bekerja menunggu perintah atasan atau sebaliknya.

### 2.5.3. Unsur – Unsur Budaya Organisasi

Budaya mempunyai unsur – unsur yang dapat didefinisikan dan diukur, dan apabila dicampur ataupun dicocokkan akan dapat diambil sebuah esensi dari suatu budaya perusahaan. Seluruh budaya perusahaan mungkin sedikit berbeda dari penjumlahan bagian- bagiannya. Ada beberapa unsur atau variabel yang dapat digunakan untuk mengetahui dan mempelajari budaya suatu perusahaan.

Kebanyakan bagi perusahaan terkemuka, prioritas utama dari budaya perusahaan adalah *teamwork*, *customer focus*, *fair treatment of employees*, *initiative and innovate* (kerja kelompok, fokus pada konsumen, perlakuan yang adil terhadap karyawan, menghargai inisiatif dan inovasi). Bagi kebanyakan perusahaan biasa, kebanyakan mempunyai prioritas yang berbeda, seperti *minimizing risk* (meminimalkan resiko), *respecting the chain of command* (menghargai alur perintah), *supporting the boss* (mendukung pimpinan), dan *making budget* atau membuat anggaran (Pfau, dalam Fortune, 2013 dan Susiati 2011).

Menurut Recardo dan Jolly (2012) ada delapan dimensi untuk menilai budaya suatu organisasi, yaitu:

a. Komunikasi (*communication*)

Dimensi ini mencakup jumlah dan tipe sistem komunikasi, top down atau bottom up, apakah komunikasi disaring atau terbuka, apakah konflik dihindari atau dipecahkan, dan apakah jalur formal atau informal yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima komunikasi. Dalam penelitian misalnya ditunjukkan melalui arah informasi dan kelancaran informasinya.

b. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)

Dalam hal ini menyangkut komitmen manajemen dalam memberikan kesempatan untuk pengembangan diri bagi para karyawan serta pendidikan bagi para karyawan yang ditujukan untuk kebutuhan sekarang atau untuk masa mendatang.

c. Imbalan (*reward*)

Hal ini berkaitan dengan perilaku yang dihargai, tipe penghargaan yang digunakan secara pribadi atau kelompok dan semua karyawan berhak mendapatkan bonus serta kriteria untuk menilai kemajuan karyawan..

d. Pengambilan Keputusan (*decision making*)

Berkaitan dengan diarahkan pada bagaimana keputusan dibuat dan konflik dipecahkan, apakah keputusan dilakukan secara cepat atau lambat, apakah organisasi bersifat birokrasi, apakah pembuatan keputusan bersifat sentralisasi atau disentralisasi.

e. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan ini menyangkut pada apakah perusahaan mengutamakan rencana jangka pendek atau panjang, apakah perencanaan bersikap reaktif atau proaktif untuk tujuan dan strategi apa tujuan dan misi organisasi disampaikan pada karyawan, apakah proses perencanaan bersifat informal atau terstruktur, pada level apa karyawan mempunyai komitmen terhadap pencapaian strategis bisnis serta tujuan organisasi lainnya.

f. Kerjasama (*teamwork*)

Hal ini berkaitan dengan tipe keefektifan kerjasama dalam organisasi juga termasuk kerjasama antar departemen, kepercayaan diantara beberapa fungsi atau unit dan dukungan terhadap proses kerja.

g. Praktek Manajemen (*management practice*)

Yang menjadi ukuran dalam praktek manajemen adalah keadilan (*fairness*) dan konsistensi sebagai landasan kebijakan, akses manajemen terhadap karyawan, tingkat keamanan lingkungan kerja karyawan serta bagaimana manajemen menghargai dan mendukung perbedaan.

Dengan menilai organisasi berdasarkan ketujuan karakteristik tersebut, maka akan didapat gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gambaran majemuk ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki oleh para anggota. Pemahaman mengenai organisasi, cara bagaimana menyelesaikan permasalahan yang ada didalam organisasi dan perilaku yang diharapkan dari para anggota.

#### **2.5.4. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo:2013) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

## 2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

## 3. Orientasi hasil kerja

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

## 4. Orientasi pada anggota organisasi

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.

## 5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

## 6. Keagresifan

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

### **2.6. Motivasi Kerja**

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya yang terang motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha

atau pekerjaan manusia. Untuk mempermudah pemahaman tentang motif, motivasi dan motivasi kerja, akan dikemukakan pengertian motivasi kerja sebagai berikut :

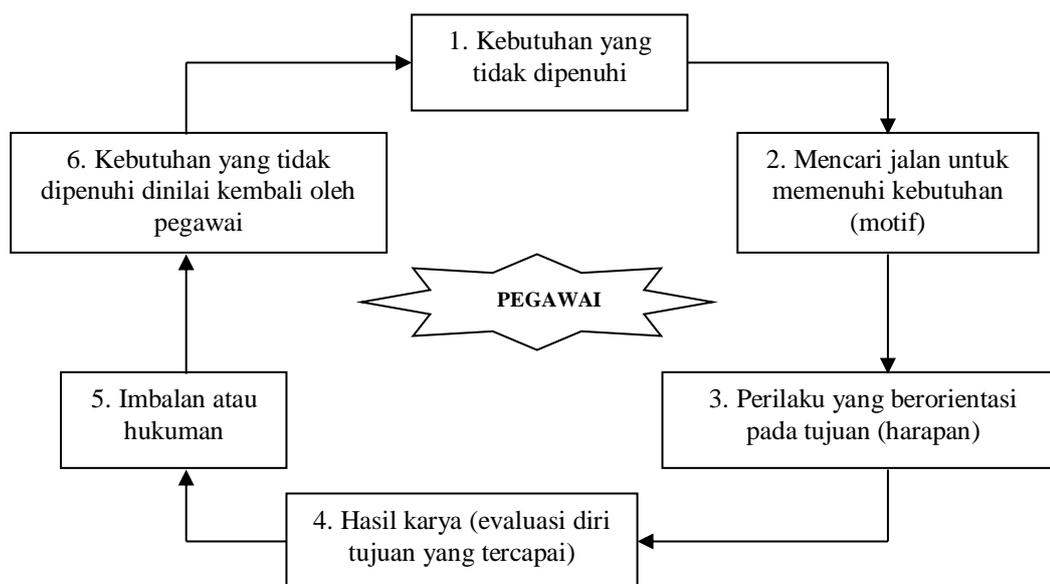
Dasar utama pelaksanaan motivasi memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun, apapun pengertiannya yang terang motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia, yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan mereka.

Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang memandang manusia sebagai faktor penentu keberhasilan yang berarti pula menuntut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan. Seorang pemimpin yang berhasil melaksanakan fungsi motivasi adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk merealisasikan adanya sinkronisasi antara tujuan pribadi para anggota dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Dengan demikian pimpinan merasa penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu pegawai yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada pegawai operasional. Supaya lebih jelas proses motivasi menurut Hasibuan (2011:150) dapat digambarkan sebagai berikut.

**Gambar 2.1.**

## Proses Motivasi



Sumber : Hasibuan (2011:150)

Motif (*motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Siagian dalam Sedarmayanti mendefinisikan:” Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

George R. Terry mengemukakan bahwa “ Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.”

Edwin B. Flippo memberikan pengertian motivasi adalah “ *Direction motivation is essence, it is a skill in aligning employee want organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment organizational objectives* (motivasi adalah suatu keahlian, dalam menggerakkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai)”.

Merle J. Moskowitz: “ *Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is effect the study od course of behavior.* (motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Hasibuan mengartikan motivasi sebagai memberikan motivasi, merangsang semangat orang untuk bekerja, membuat mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif, dan menggabungkan dengan segala upaya untuk kepuasan.

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah motivasi untuk menginspirasi, menginspirasi, membimbing dan memelihara perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja dari dalam diri karyawan. Oleh karena itu motivasi merupakan dorongan dari karyawan, mereka harus memenuhi kebutuhan motivasi untuk tujuan pribadi, sehingga memperoleh kepuasan, kemudian mengimplementasikannya kepada orang lain untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi kepada masyarakat.

Pelaksanaan motivasi memerlukan penerapan prinsip-prinsip motivasi, Hasibuan (2012:185-187) membaginya sebagai berikut:

a. Prinsip Mengikutsertakan Bawahan

Dengan diberi kesempatan dalam memberikan ide-ide, gagasan-gagasan, pembuatan keputusan-keputusan, para pegawai mereka ikut bertanggung jawab dan disiplin kerja meningkat.

b. Prinsip Komunikasi

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam organisasi melalui komunikasi yang baik maka motivasi untuk mencapai hasil-hasil mempunyai kecenderungan kerja meningkat.

c. Prinsip Pengakuan

Pemimpin yang mengakui hasil pekerjaan pegawai dan memberi penghargaan atas sumbangan hasil yang dicapai maka semangat akan meningkat.

d. Prinsip Wewenang yang Didelegasikan

Pemberian tugas pekerjaan dan wewenang pertanda kepercayaan pemimpin terhadap pegawai yang bersangkutan. Dengan kepercayaan ini motivasi pegawai akan meningkat dan akan tercipta hasil kerja yang baik.

e. Prinsip Timbal Balik

Perhatian timbal balik dari pemimpin bisa merupakan pengembangan karir, pemberian insentif atau pemberian fasilitas dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi.

Pelaksanaan prinsip-prinsip motivasi ini adalah upaya untuk membantu menggerakkan pegawai supaya dapat menjalankan organisasi dengan menggunakan tenaga pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pada saat pelaksanaan motivasi diperlukan prinsip-prinsip motivasi sebagai panduan agar dalam pelaksanaannya diperoleh hasil yang optimal. Yang perlu diketahui lebih mendalam adalah mengenai kebutuhan-kebutuhan yang dikehendaki pegawai, dengan mengetahui hal ini, pelaksanaan prinsip-prinsip mempunyai kecenderungan berhasil.

Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri (*drive arousal*). Hal ini akan lebih jelas dikemukakan oleh Robert A. Baron, et. al., (2010:295) dan Ernest J. Mc Cormick (2015:268) dalam hubungannya dengan lingkungan kerja mengemukakan bahwa “*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behavior relevant in work setting.*” Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh dan membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja). Selanjutnya motivasi tidak terlepas dari kebutuhan dan kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi, maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa kepuasan dirinya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita sebagai pimpinan tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, seksual (biologis). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah (kebutuhan paling dasar).
- b. Kebutuhan rasa aman (*Safety and Security needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki (*belongingness needs*), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan yang mengaktualisasikan diri (*Self actualization needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam studi motivasi lainnya, McClelland (1961) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan adalah sebagai berikut :

- a. *Need for Achievement*, Artinya, kebutuhan untuk sukses mencerminkan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Karyawan yang membutuhkan banyak komitmen lebih cenderung mengambil risiko. Kebutuhan untuk sukses adalah melakukan lebih baik dari sebelumnya dan selalu ingin mencapai hasil yang lebih baik.
- b. *Need for Affiliation*, Itulah kebutuhan akan hubungan sosial, yaitu kecenderungan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berinteraksi dengan orang lain tanpa ingin merugikan orang lain.
- c. *Need to Power*, yaitu, kebutuhan akan kekuasaan yang mencerminkan upaya untuk mendapatkan otoritas dan mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan teori dan pendapat para ahli di atas, hanya sedikit teori motivasi yang dianggap penting dalam penelitian ini dalam penulisan tesis, yaitu teori motivasi Mike. Teori motivasi berprestasi Claelland (teori motivasi berprestasi McClelland). Selanjutnya teori motivasi akan digunakan sebagai dimensi penelitian ini. Sudut pandang teori motivasi ini adalah bahwa karyawan memiliki cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan motivasi seseorang dan keadaan serta peluang yang tersedia. Karyawan akan menggunakan energi karena dimotivasi oleh motivasi, harapan, dan motivasi. Lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Motif (*motif*) adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
- b. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
- c. Insentif (*Incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. (Hasibuan, 2010:149-167).

### **2.6.1 Indikator Motivasi**

Menurut Robbins ( 2006 ) dalam Almustofa ( 2015) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

1. Penghargaan
2. Hubungan sosial
3. Kebutuhan Hidup
4. Keberhasilan dalam bekerja

## **2.7. Kinerja**

### **2.7.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Ria dan Darman (2017), kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Uraian tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan tugas dapat dievaluasi berdasarkan

tingkat kinerja. Misalnya, kinerja karyawan dapat ditentukan berdasarkan pencapaian tujuan tertentu dalam organisasi. Menurut Prawirosentono (2008) dan Hosnawati (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan dapat dilakukan oleh sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya.

Untuk mencapai tujuan organisasi terkait di bidang hukum, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika dan etika. Menurut definisi Wirawan (2009), kinerja juga merupakan keluaran yang dihasilkan oleh suatu pekerjaan atau fungsi atau indikator profesional dalam kurun waktu tertentu. Dari pernyataan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, yang dapat dievaluasi dan dijelaskan.

### **2.7.2. Unsur – Unsur dalam Kinerja**

Menurut Tika (2006) dalam Aditya (2010) kinerja mengandung 4 (empat) unsur yaitu:

1. Hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
3. Capai tujuan organisasi
4. Periode tertentu

Sedangkan menurut penelitian Rivai dan Basri (2005) dalam Aditya (2010), kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga aspek, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

### **2.7.3. Tujuan Kinerja**

Menurut Rivai dan Basri (2005) tujuan kinerja dalam Aditya (2010) adalah sebagai berikut:

1. Kemahiran kompetensi tugas baru bertujuan untuk meningkatkan hasil dan aktivitas kinerja.
2. Kemahiran pengetahuan baru akan membantu karyawan melakukan aktivitas pemecahan masalah yang kompleks untuk membuat keputusan tugas.
3. Mahir atau tingkatan sikap terhadap rekan kerja melalui aktivitas kinerja.
4. Target aktivitas perbaikan kinerja.

### **2.7.4. Pengukuran Kinerja**

Seperti yang dijelaskan oleh Sedarmayanti (2007) dalam Ria dan Darman (2017: 178), alat ukur kinerja merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja individu karyawan, termasuk:

1. Prestasi Kerja, kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan
2. Keahlian, tingkat keterampilan teknis karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada mereka.
3. Perilaku, sikap dan perilaku karyawan yang melekat pada dirinya dan dijalankan dalam pelaksanaan tugasnya.
4. Kepemimpinan, ini adalah aspek keterampilan manajerial dan seni mempengaruhi orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan dengan tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan pembuatan prioritas. Sedangkan menurut Yuwalliatin (2006) dalam Aditya (2010), kinerja diukur dengan alat yang

dikembangkan dalam penelitian, alat tersebut dimasukkan ke dalam evaluasi kinerja secara umum dan kemudian ditransformasikan ke dalam evaluasi perilaku dasar, termasuk:

1. Beban kerja
2. Mutu kerja
3. Kemahiran dalam bekerja
4. Masukan/Saran dalam bekerja
5. Pemikir
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Lingkungan kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Jenjang Karir

Sementara itu, Payaman S. Simanjuntak (2005) dari Hosnawati (2016) mengemukakan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, yang dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- 1) Faktor kompetensi individu yaitu Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan di tempat kerja. Kemampuan pribadi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor tersebut terbagi menjadi dua kategori yaitu kemampuan dan keterampilan kerja.

2) Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang berbeda dan dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan mental pribadi, tingkat pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja.

3) Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama.

4) Faktor dukungan organisasi

Kinerja karyawan bergantung pada bentuk dukungan organisasi, antara lain organisasi, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pilihan teknologi, lingkungan kerja yang nyaman dan kondisi kerja. 5) Faktor Pendukung Manajemen Kinerja perusahaan dan kinerja masing-masing karyawan sangat bergantung pada peran manajemen dari manajemen, yaitu membangun sistem kerja yang baik, aman dan harmonis serta hubungan tenaga kerja-manajemen dan mengembangkan kapabilitas karyawan. Kemampuan dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan dan motivasi kepada karyawan untuk mendapatkan pekerjaan terbaik. Semua karyawan harus memahami dan memperhatikan masing-masing faktor di atas, karena akan mempengaruhi terwujudnya tujuan perusahaan dan organisasi.

#### **2.7.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan , Mangkunegara (2009) dari Hosnawati (2016) adalah:

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari potensi ability (IQ) dan kemampuan realistik (knowledge + skill). Karyawan perlu mengatur pekerjaan yang sesuai dengan profesinya.

## 2) Faktor motivasi

Motivasi dibentuk oleh sikap karyawan dalam menangani situasi kerja.

Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut sedarmayanti ( 2007) dalam Ria & Darman ( 2017 )

faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Sikap dan mental ( motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja )
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan

### **2.7.6. Indikator kinerja**

Berdasarkan indikator kinerja yang mempengaruhi kinerja diperoleh Mathis dan Jackson (2004) dalam Ria dan Darman (2017) yaitu :

1. Beban kerja
2. Mutu Kerja
3. Efisiensi waktu
4. Absen
5. Team Work

Menurut Robbins (2003) dalam Adi ( 2013) indikator kinerja yang mempengaruhi Kinerja yaitu :

1. Beban kerja

2. Mutu
3. Pemanfaatan Waktu Produksi
4. Efektivitas
5. Kemandirian
6. Komitmen.

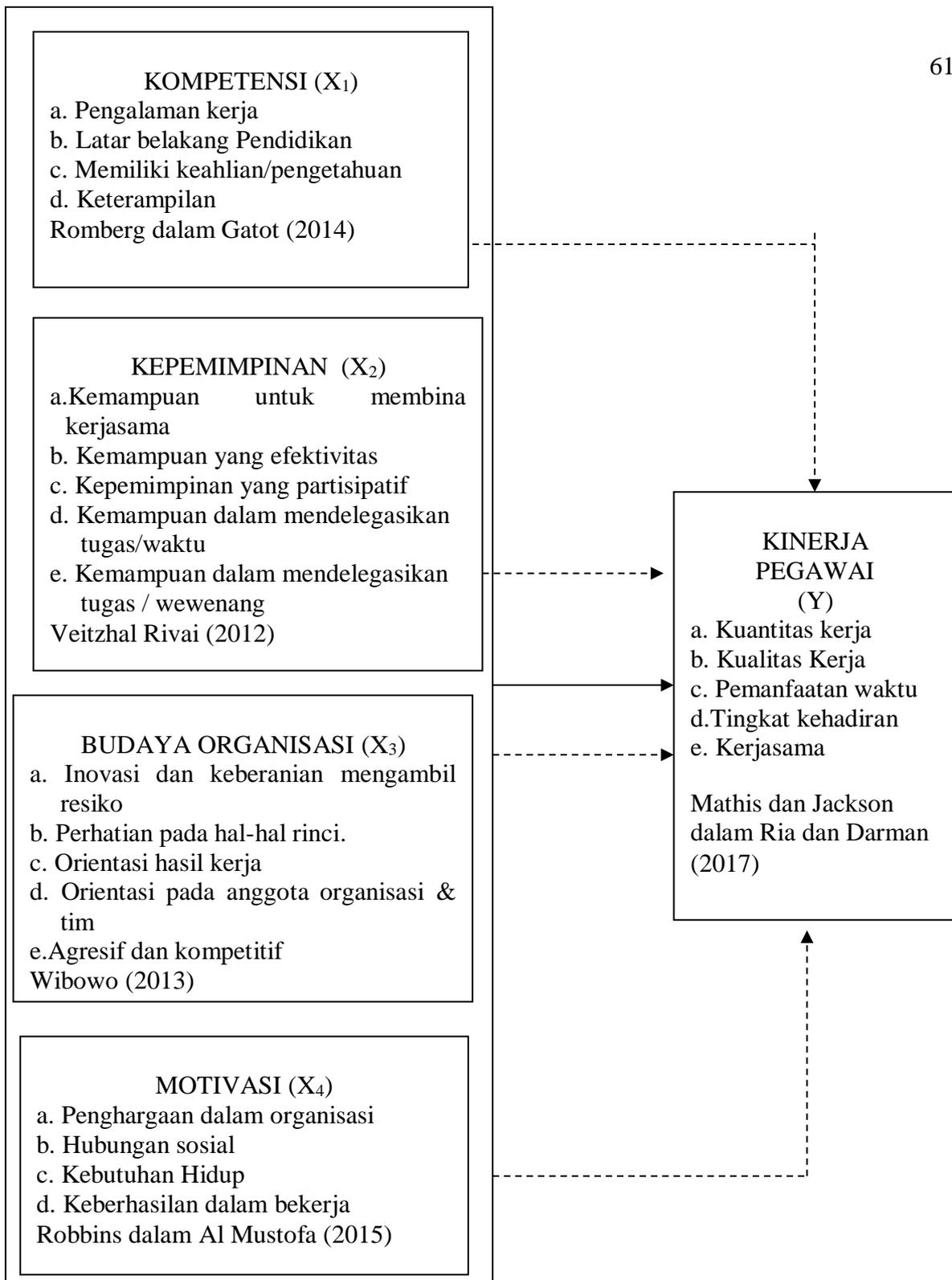
## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Agar pemerintahan dapat berjalan dengan lancar dan efektif, dibutuhkan orang-orang yang memiliki kemauan atau motivasi yang kuat untuk menjalankan tugasnya. Seorang pemimpin (manajer) harus memiliki, faktor utama yang berperan sebagai penguat insentif berasal dari dalam dirinya, diantaranya: harus mempunyai prinsip bahwa bekerja adalah ibadah, pandai mensyukuri nikmat yang diterima, merespon dengan baik apa yang terjadi sekarang, dan melaksanakan tugas. Hati yang tulus, menanggapi perubahan positif, berdasarkan prinsip bahwa kekayaan dan kelas tidak selalu membawa kebahagiaan, pandai menangani perasaan kecewa, puas dengan pekerjaan, berusaha menjadi teladan bagi orang lain, dan berusaha menyeimbangkan kekuatan Dan kewajiban.

Kumpulan orang tersebut dikemas dalam sebuah hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam birokrasi. Mereka adalah para pimpinan (middle manager) yang terkait dengan penelitian skripsi ini, yaitu pegawai pada Bagian Organisasi Biro Sekretariat Daerah Kota Parepare. Berdasarkan uraian latar belakang penelitian ini, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1  
Kerangka Konseptual

Keterangan :

Garis lurus  $\longrightarrow$  Hubungan secara simultan

Garis putus  $\dashrightarrow$  Hubungan secara parsial

### 3.2. Hipotesis

Selanjutnya, dari uraian latar belakang dan bagan kerangka pikir penelitian di atas, maka dalam penelitian akan didapat suatu hipotesa sebagai berikut :

1. Kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.
2. Kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare
3. Budaya organisasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini akan mempelajari lima variabel yaitu empat variabel independen (independen) dan satu variabel dependen (dependen) yaitu:

- a. Kemampuan sebagai *variabel independent* pertama ( $X_1$ ), Merupakan alat ukur untuk menentukan dan menjelaskan tinggi rendahnya nilai-nilai kemampuan kinerja pegawai.
- b. Kepemimpinan sebagai *variabel independent* kedua ( $X_2$ ), Ini adalah alat ukur untuk menentukan dan menjelaskan tinggi rendahnya nilai-nilai kinerja kepemimpinan.
- c. Budaya organisasi *variabel independent* ketiga ( $X_3$ ), Merupakan alat ukur untuk menentukan dan menjelaskan tinggi rendahnya nilai pernyataan kemampuan budaya organisasi terhadap kinerja.

- d. Motivasi kerja sebagai *variabel independent* keempat ( $X_4$ ), Merupakan alat ukur yang dapat mengidentifikasi dan menjelaskan tinggi rendahnya nilai motivasi kerja karyawan terhadap kinerja.
- e. Kinerja sebagai *variabel dependen* (Y), Ini adalah alat ukur yang membantu untuk memahami dan menjelaskan nilai tinggi dan rendahnya kinerja.

Untuk mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini perlu diberikan definisi operasional sebagai berikut:

A. Kinerja adalah Segala upaya karyawan (pemimpin) didorong oleh semangat atau kepuasan kerja untuk melakukan dan menyelesaikan tugas sesuai tujuan yang diharapkan. Menurut Mathis dan Jackson dalam Ria dan Darman (2017) indikator kinerja yang mempengaruhi Kinerja yaitu :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas Kerja
3. Pemanfaatan waktu
4. Tingkat kehadiran
5. Kerjasama

B. Kompetensi adalah Karyawan memahami sepenuhnya tanggung jawab, batas kewenangan, tanggung jawab, hak, dan sifat pekerjaan mereka sendiri. Untuk menganalisis variabel ini ( $X_1$ ) akan diukur melalui :

1. Pengalaman kerja
2. Latar belakang Pendidikan
3. Memiliki keahlian/pengetahuan
4. Keterampilan

Romberg dalam Gatot (2014)

C. Kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang pegawai dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga guna tercapainya tujuan organisasi. Untuk menganalisis variabel ini ( $X_2$ ) akan diukur melalui :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama
2. Kemampuan yang efektivitas.
3. Kepemimpinan yang partisipatif
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas/waktu
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas / wewenang

Veitzhal Rivai (2012)

D. Budaya organisasi adalah suatu pola yang dibentuk dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami secara bersama oleh anggota organisasi terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dari variabel ini ( $X_2$ ) akan dianalisis beberapa hal sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci.
3. Orientasi hasil kerja
4. Orientasi pada anggota organisasi & tim
5. Agresif dan kompetitif

Wibowo (2013)

E. Motivasi Kerja adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan dari variabel ini ( $X_3$ ) akan dianalisis beberapa hal sebagai berikut :

1. Penghargaan dalam organisasi
2. Hubungan sosial
3. Kebutuhan Hidup
4. Keberhasilan dalam bekerja

Robbins dalam Al Mustofa (2015)

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan peneliti adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yaitu menitikberatkan pada pengujian hipotesis. Pada pendekatan ini data yang digunakan harus terukur dan hasil kesimpulannya dapat digeneralisasikan, dimana metode pendekatan ini dimulai dengan membuat model analisis, identifikasi variabel, definisi variabel, mengumpulkan data primer dan selanjutnya melakukan analisis terhadap hasil penelitian.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Parepare, selama kurang lebih 3 bulan.

#### **4.3. Populasi dan Sampel**

Penelitian ini akan mengambil populasi sebanyak 104 orang pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare Sedangkan jumlah sampel yang akan dijadikan obyek penelitian ini sebanyak 104 dengan teknik penarikan sampel menggunakan sample jenuh

#### **4.4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini untuk variabel terikat dan variabel bebas menggunakan data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan menganalisa kuesioner yang dibagikan kepada responden dan hasil kuesioner tersebut diberi skor antara 1 sampai dengan 5.

Sedangkan sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini sesuai dengan jenis datanya, yaitu :

1. Data primer adalah data yang diperoleh dengan cara wawancara langsung kepada responden yang dilengkapi dengan daftar pertanyaan. Jenis data yang dikumpulkan meliputi antara lain : identitas responden, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kondisi kerja pegawai/guru.
2. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dengan cara perolehannya tidak secara langsung dari sumbernya tetapi data yang dikumpulkan melalui studi pustaka dengan mempelajari literatur-literatur, laporan-laporan atau dokumen-dokumen dari divisi kepegawaian yang berkaitan dengan kinerja pegawai/guru.

#### **4.5. Prosedur Pengumpulan Data**

##### **4.5.1. Data-data yang Dikumpulkan**

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan sebagai berikut :

1. Data yang diperoleh langsung dari kuesioner yang disebar dan diisi oleh responden.

2. Data sekunder. Data yang dapat diperoleh dari berbagai buku, jurnal, makalah ilmiah dan dokumentasi yang berkaitan dengan organisasi.

#### **4.5.2. Cara Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilaksanakan dengan menyerahkan kuesioner kepada responden, yaitu pegawai/guru. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui :

1. Menyusun daftar pertanyaan yaitu dengan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada responden yang sesuai dengan tujuan penelitian.
2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan responden yang dilakukan secara sistematis berdasarkan kuesioner.
3. Observasi yaitu mengadakan pengamatan langsung kepada organisasi yang menjadi objek penelitian.

#### **4.6. Teknik Analisis Data**

##### **4.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas tiap item dianalisis dengan item, yaitu mengaitkan skor setiap item dengan skor total, yaitu banyaknya poin yang dinilai oleh setiap item setelah dikurangi item yang diujikan. Koefisien korelasi total dengan tingkat signifikansi 0,05 (5%) akan digunakan untuk menghitung validitas. Rumus yang digunakan adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(sb_y) - (sb_x)}{\sqrt{[(sb_x^2) + (sb_y^2) - (r_{xy})(sb_x)(sb_y)]}}$$

dimana :

$r_{xy}$  = Momen tangkar yang baru

$r_{pq}$  = Koefisien korelasi bagian total

$sb_x$  = Simpangan baku skor faktor

$sb_y$  = Simpangan baku skor butir

Perhitungan validitas data tersebut diperoleh dengan menggunakan program SPSS. Hasil perhitungan ditampilkan dalam nilai korelasi total dari item yang dikoreksi. Jika total nilai korelasi item yang dikoreksi > 0.3, item tersebut dinyatakan valid. (Solimun, 2014).

#### 4.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2014: 120), instrumen reliabel mengacu pada instrumen yang digunakan berulang kali untuk mengukur benda yang sama dan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas instrumen sesuai dengan teknologi Alpha Cronbach.

Model pengukuran yang dimaksud adalah verifikasi dari reliabilitas dan validitas instrumen. Masrun (1979) menunjukkan bahwa jika koefisien korelasi antara skor satu indikator dan skor total semua indikator lebih besar dari 0,3 ( $r \geq 0,3$ ), maka alat tersebut dianggap efektif. Pada saat yang sama, untuk memverifikasi keandalan instrumen, metode yang umum digunakan adalah koefisien  $\alpha$  Cronbach. Mengenai Malhotra (2014: 81), bila  $\alpha > 0,6$  alat (semua indikator) dianggap cukup handal.

### 4.6.3. Regresi Linier Berganda

Rumus yang digunakan dari Sudjana (2011), adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

$$Y = \text{Kinerja pegawai}$$

$$X_1 = \text{Kemampuan}$$

$$X_2 = \text{Kepemimpinan}$$

$$X_3 = \text{Budaya organisais}$$

$$X_4 = \text{Motivasi}$$

$$b_0 = \text{Konstanta}$$

$$b_{1-4} = \text{Koefisien regresi}$$

$$e = \text{Residual atau random error}$$

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan koefisien determinasi ( $R^2$ )

Adapun koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTotal}$$

dimana :

$$\text{Jumlah kuadrat regresi} = SS \text{ Total} - SSE$$

$$\text{Jumlah kuadrat total} = SS \text{ Total} = \sum (Y - \bar{Y})^2$$

$$\text{Jumlah kuadrat total} = SSE = \sum (Y - \hat{Y})^2$$

## 4.7. Uji Hipotesis

### 4.7.1. Uji F

Tujuan dari uji F adalah untuk memeriksa tingkat signifikansi variabel independen secara bersama-sama (secara simultan) terhadap variabel dependen, yaitu:

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-4} = 0$ , dimana artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_0 : b_{1-4} \neq 0$ , dimana artinya ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menentukan nilai Ftabel dengan *degree of freedom* (df) sebesar (n-k-1)
- Menentukan besarnya nilai  $F_{hitung}$  dengan menggunakan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE} = \frac{MSR}{S^2}$$

dimana : MSR = Mean Squared Regression

MSE = Mean Squared Residual

- Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$

Jika  $F_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$

Jika  $F_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$

### 4.7.2. Uji t

Melakukan uji t, dimana tujuannya untuk menguji tingkat keberartian pengaruh variabel bebas secara parsial. Langkah yang ditempuh, yaitu :

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-4} = 0$ , dimana artinya tidak ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_0 : b_{1-4} \neq 0$ , dimana artinya ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 5% dan menentukan nilai t dengan *degree of freedom* (df) sebesar (n-k-1)
- Menentukan besarnya nilai  $t_{hitung}$  dengan menggunakan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{bk}{sb}$$

dimana :  $bk$  = koefisien regresi variabel  $b_{1-4}$

$sb$  = standar deviasi dari estimasi  $b_{1-4}$

- Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$

#### 4.7.3. Uji $\beta$

Pengujian beta adalah menguji variabel independen / variabel independen (X) yang memiliki pengaruh paling penting terhadap variabel dependen / variabel

independen (Y) dengan menampilkan variabel dengan koefisien  $\beta$  terstandarisasi tertinggi.

#### 4.8. Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarat (2012), analisis dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda dari beberapa variabel independen ke variabel dependen memerlukan beberapa asumsi klasik agar tidak bias. Hipotesis yang harus dipenuhi dalam pengujian hipotesis klasik adalah :

##### 4.8.1. Uji Multikolinearitas

Uji kolinearitas untuk memeriksa apakah model regresi memiliki korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2012). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antara variabel independen. Jika variabel independen berkorelasi, maka variabel independen tidak ortogonal. Variabel ortogonal merupakan variabel bebas yang nilai korelasi antar variabel bebas adalah nol. Untuk mendeteksi ada atau tidak adanya collinearity dalam model regresi, selesaikan langkah-langkah berikut :

- a. Nilai R<sup>2</sup> yang dihasilkan dengan mengestimasi model regresi empiris sangat tinggi, namun secara individual terdapat banyak variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen., dimana rumus statistik dari koefisien korelasi antara X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> yaitu :

$$X_{2i} = \beta_{23} + \beta_{23} X_{3i} + U_{(1.2)i}$$

$$\beta_{23} = \frac{\sum x_2 x_3}{x_3^2}$$

- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya multikolinieritas yang sangat tinggi antar variabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari 1) nilai tolerance dan lawannya., 2) *Variance Inflation Factor* (VIF) kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan digres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{tolerance}$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang saling berkorelasi uji autokorelasi.

#### 4.8.2. Uji Autokorelasi

Hal ini dapat diartikan sebagai adanya korelasi antara data observasi, atau dengan kata lain penampakan perawan sebelumnya. Maka dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah terjadi autokorelasi atau tidak, Durbin Watson (DW) akan menggunakan Watson's Durbin (DW) dengan  $d_1$  dan  $d_u$  pada tabel.

- Apabila  $(4-DW) > 0$ , maka  $H_0$  diterima, jadi artinya tidak terjadi autokorelasi pada model.
- Apabila  $(4-DW) < d_1$ , maka  $H_0$  ditolak, jadi artinya terdapat autokorelasi pada model.
- Apabila  $d_1 < (4-DW) < d_u$ , maka uji coba ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak dalam model tersebut.

#### 4.8.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah variabel perancu dalam persamaan regresi memiliki variabel yang sama. Data yang tidak sama dapat menyebabkan heteroskedastisitas, dan nilai data yang dipelajari terlalu banyak berubah. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas tersebut adalah dengan menggunakan uji korelasi Rank Spearman. Saat menggunakan metode

ini, representasi yang tinggi (mendekati 1) dari masing-masing variabel independen akan menunjukkan gejala heteroskedastisitas..

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan melakukan pengujian :

a. Uji Korelasi ”*Rank Spearman*” (RS Test)

Pengujian ini menggunakan distribusi t dengan membandingkan nilai t dengan t tabel. Jika nilai t lebih besar dari t tabel maka pengujian menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan kata lain, model mengandung heteroskedastisitas.

b. Uji Glesjer (G Test)

Uji Glesjer dilakukan untuk membuat model regresi yang melibatkan nilai absolut dari residual sebagai variabel independen pada semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka terdapat heteroskedastisitas dalam model.

c. Uji Park (P test)

Uji Park dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai log dari residual kuadrat semua variabel independen (sebagai variabel dependen). Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka terdapat heteroskedastisitas dalam model.

Asumsi heteroskedastisitas terkait dengan faktor gangguan, dimana untuk semua pengamatan X, distribusi probabilitas gangguan diasumsikan tetap sama yaitu varians dari setiap  $U_i$  adalah sama untuk semua nilai variabel bebas (Sumodiningrat,

2013: 261). Secara simbolis sebagai berikut :  $\text{Var}(U_i) = E[\{U_i - E[U_i]\}^2] = E[U_i^2] = \sigma_u^2$ , merupakan suatu nilai konstan. Homogenitas varian (atau varian konstan) ini dikenal sebagai homoskedastisitas. , kondisi varian nir-konstan atau varian nir-homogen ini disebut heteroskedastisitas. Jika seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan. Jadi, U adalah heteroskedastisitas bila :

$\text{Var}(U_i) \neq \sigma_u^2$  (suatu nilai konstan), tapi  $\sigma_u^2$  (suatu nilai yang bervariasi)

#### **4.8.4. Uji Normalitas**

Metode penentuan normalitas dapat dilakukan dengan melihat histogram, yaitu membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Selain itu, metode yang lebih dapat diandalkan adalah dengan memeriksa plot probabilitas normal, yang membandingkan distribusi kumulatif dari data aktual dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal..

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

## **5.1. Hasil Penelitian**

### **5. 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **A. Gambaran Kota Parepare**

Kota Parepare adalah ibu kota daerah tingkat II dan merupakan salah satu Kota di Propinsi Sulawesi Selatan sebagai pusat pengembangan dan pusat pelayanan bagian tengah Sulawesi Selatan yang meliputi Kabupaten Barru, Sidrap, Pinrang dan Enrekang.

Kota Parepare menempati garis  $03^{\circ} - 06^{\circ}$  lintang selatan dan  $108^{\circ} - 121^{\circ}$  bujur timur, terletak 150 KM disebelah utara Kota Makassar Ibu Kota Propinsi Sulawesi Selatan dan mempunyai luas  $99.33 \text{ Km}^2$ , adapun batas-batas wilayah kota Parepare :

- Sebelah utara berbatasan dengan Pinrang.
- Sebelah timur berbatasan dengan Sidrap
- Sebelah selatan berbatasan dengan Barru
- Sebelah barat berbatasan dengan selat Makassar

Dari dimensi pemerintahan luas wilayah kota Parepare secara administrasi Kota Parepare terbagi 4 kecamatan 21 kelurahan.

- a. Kecamatan Bacukiki
- b. Kecamatan Ujung
- c. Kecamatan Soreang
- d. Kecamatan Bacukiki Barat

Dalam rangka pembangunan kota Parepare yang efisien dan efektif dalam pelaksanaan asas desentralisasi maka, pemerintah kota Parepare mempunyai visi dan misi yakni :

- a. Mewujudkan kehidupan masyarakat sejahtera berkelanjutan di kota Parepare yang berpantai dan berbukit indah serta berfungsi kuat sebagai Pusat Niaga, Jasa dan Pendidikan .
- b. Misi
  1. Mewujudkan Otonomi daerah good governance dalam rangka demokratisasi dan pemberdayaan lokal.
  2. Membangun perangkat serta budaya hukum dan melaksanakannya secara konsekuen dengan berdasarkan pada asas kepastian hukum, keadilan serta manfaat bagi masyarakat umum.
  3. meningkatkan kemampuan dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan, sehingga terwujud madani dalam suasana kehidupan yang harmonis antar sesama manusia dengan Tuhan Yang Maha Esa.
  4. Menumbuhkembangkan perniagaan regional (bagian tengah Sulawesi Selatan ) Nasional maupun internasional secara berkelanjutan.
  5. Menumbuhkembangkan senergi pembangunan yang berkelanjutan terutama agrobisnis dan agroindustri antara kota Parepare dan daerah sekitarnya.

## **B. Sejarah Kota Parepare**

Pada awal berkembangnya dataran tinggi yang sekarang dikenal dengan Kota Parepare ini berupa semak belukar yang tersebar di antara semak-semak, ditutupi oleh sebagian tanah yang landai, dan semak-semak tumbuh tidak beraturan dari bagian utara kota (Cappa Ujung). Jadi, melalui proses perkembangan sejarah seperti ini, alun-alun tersebut dinamakan Kota Parepare.

Kerajaan Lontara Suppa mengatakan bahwa sekitar abad ke-14, putra Raja Suppa meninggalkan keraton dan pergi ke selatan untuk mendirikan wilayahnya sendiri di pantai karena hobinya. Daerah ini kemudian disebut Kerajaan Soreang, dan kerajaan lainnya adalah Kerajaan Bacukiki sekitar abad ke-15..

Di bawah kunjungan persahabatan Raja Govar XI, Manrigao Dg. Bonto Karaeng Tonapaalangga (1547-1566) pindah dari Kerajaan Bacukiki ke Kerajaan Soreang. Sebagai ahli strategi yang terkenal dan raja perintis pembangunan, Kerajaan Gaowa tertarik dengan pemandangan indah ini dan secara spontan menyebut "Bajiki Ni Pare", yang berarti "pelabuhan penyelesaian di daerah tersebut". Sejak itu, nama kota pelabuhan "Parepare" telah dikaitkan. Pare Pare akhirnya menyambangi orang Melayu yang datang ke daerah itu untuk bertukar Suppa..

Setelah melihat lokasinya yang strategis, dilindungi oleh kaki bukit di depan dan sebenarnya sudah ramai. Belanda pertama kali menduduki tempat ini dan kemudian menjadikannya kota penting di bagian tengah Sulawesi Selatan. Inilah markas Belanda yang melebarkan sayapnya dan menembus seluruh dataran timur dan utara Sulawesi Selatan. Pusatnya adalah Parepare di wilayah Ajatappareng.

Pada masa Hindia Belanda, ada asisten residen dan pengendali atau Gezag Hebbber sebagai gubernur (Indian Belanda) di Parepare. Wilayah pemerintahannya adalah "Afdeling Parepare", yang meliputi Bagian Barru Afdeling, Bagian Sidenreng Rappang Afdeling, Deformasi Onre Enrekang, Deformasi Pinrang dan Deformasi Parpare.

Di semua wilayah, Onder Afdeling adalah hiburan dari Controlur atau Gezag Hebbber. Selain keberadaan instansi pemerintah di Hindia Belanda, instansi pemerintah Raja Timor Leste juga membantu instansi pemerintah di Hindia Belanda yaitu Arung Barru di Bugis, Addatuang Sidenreng di Sidenreng Rappang dan Raja Bugis di Arung Enrekang. Enrekang di Addatung Sawitto, Pinrang dan Arung di Parepare. Mallusetasi.

Struktur pemerintahan ini bertahan hingga pecahnya Perang Dunia II, hingga pemerintahan Hindia Belanda dihapuskan sekitar tahun 1942. Ketika Indonesia merdeka pada tahun 1945, struktur pemerintahan tersebut disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 1. Januari 1945 (Komite Nasional Indonesia). Selanjutnya, struktur pemerintahan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1948 juga mengalami perubahan, yaitu hanya ada walikota atau kepala negara (KPN) di daerah tersebut, dan tidak ada lagi Pembantu Residen atau Ken Karikan..

Saat itu status Parpare masih Afdeling, dan seperti disebutkan sebelumnya, wilayahnya masih mencakup 5 wilayah. Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 29 tahun 1959, undang-undang tersebut membentuk dan membagi daerah tingkat II Provinsi Sulawesi Selatan. Empat kota Afdel telah diklasifikasikan sebagai daerah

tingkat kedua yaitu Barru, Sidenreng Rappang, Enrekang dan Pinrang dan Parepare sendiri berstatus Kotapraja Parepare Tingkat II. Kemudian, setelah berlakunya UU No. 1 tahun 1963, istilah Praha diubah menjadi pemerintahan kota. Di bawah kewenangan pemerintah daerah pada tanggal 2 Februari 1999, pemerintahan kota pada saat itu diubah menjadi "KOTA".

Sesuai dengan tanggal pelantikan dan pelantikan Walikota pertama H. Andi Mannaungi yaitu 17 Februari 1960, dan kemudian SK DPRD No 3 Tahun 1970. Maka 17 Februari 1960 ditetapkan sebagai hari kelahiran Kota Parepare.

### **C. Gambaran Sekretariat Daerah Kota Parepare**

Organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare, setelah diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah, yang tindak lanjut dengan Peraturan Daerah, dan untuk efektifitas, efisiensi serta optimalnya penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan, maka ditetapkanlah kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Sekretariat Daerah Kota. Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota, organisasi Sekretariat Daerah Kota dipimpin oleh seorang Sekertaris Daerah.

Visi yang ingin diwujudkan dalam pengembangan Kota Parepare Tahun 2018-2023 adalah :“Terwujudnya Kota Parepare Sebagai Kota Industri Tanpa Cerobong Asap Yang Berwawasan Hak Dasar Dan Pelayanan Dasar Menuju Kota Maju, Mandiri Dan Berkarakter”

Industri tanpa cerobong asap, mengandung arti : Pemerintah Kota telah mampu menerjemahkan dengan inovasi kuat serta melibatkan semua stakeholders dalam perkuatan sector jasa dan industry sehingga tujuan dan harapan yang ingin dicapai yaitu menghadirkan instruktur dibidang pelayanan kesehatan, pendidikan dan keparawisataan. Hak dasar dan pelayanan dasar, mengandung arti : Pemerintah Kota telah mampu menerjemahkan dengan baik perintah konstitusi dan undang-undang kaitannya dengan era otonomi daerah yang berkaitan dengan urusan wajib dan pilihan (pasal 12 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah) yang mana proses penyelenggaraan pemerintah dipandang mandiri dan berhasil apabila suatu daerah sudah mampu mengelola sendiri daerahnya dengan perkuatan fungsi pelayanan kepada masyarakat yang berkaitan dengan hak dasar dan pelayanan dasar sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-undang Dasar.

Maju, mengandung arti : Pemerintah Kota dengan dukungan dari peran serta masyarakat dalam memerankan posisi masing-masing, diharapkan mampu melahirkan sumber daya manusia yang terbarukan serta mempunyai daya saing, sehingga produk kebijakan diharapkan bersesuai dengan keinginan masyarakat menuju masyarakat mandiri yang di ikuti pula dengan hadirnya tata kelola pemerintah yang professional dan mandiri.

Mandiri mengandung arti: dengan hadirnya sinergitas antara tata kelola pemerintahan dan perkuatan sumber daya manusia terbarukan, maka diharapkan adanya kemampuan daerah dalam memerankan fungsi pelayanan menuju masyarakat sejahtera yang berkeadilan dalam segala ini.

Berkarakter, mengandung arti : Pemerintah Kota mempunyai inovasi kuat untuk menghadirkan pembangunan infrastruktur dan keutamaan yang bersesuaian dengan karakter kearifan lokal menuju pembangunan manusia seutuhnya dalam rangka menuju Indonesia Emas yang diawali dengan pendidikan karakter yang kuat dan tangguh.

Sedangkan misi :

1. Mengembangkan infrastuktur daerah dalam mendukung Industri jasa di bidang pelayanan kesehatan, pendidikan dan keparawisataan.
2. Mengoptimalkan pemenuhan hak dasar dan peningkatan pelayanan dasar bagi masyarakat menuju pelayanan prima dan professional serta berkeadilan.
3. Meningkatkan kemandirian dan daya saing daerah melalui pengembangan perekonomian serta kemampuan daerah dalam menghadirkan sumber-sumber ekonomi baru berdasarkan potensi yang dimiliki.
4. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terbarukan dan berkarakter
5. Menghadirkan tata kelola pemerintah yang baik dan bersih dengan pendekatan informasi dan teknologi menuju Kota Cerdas (Smart City) guna menghadirkan reformasi birokrasi yang transparan dan akuntabel.
6. Mengembangkan iklim keummatan sebagai bentuk perkuatan kearifan lokal sebagai bentuk nyata proses penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan diharapkan masyarakat dalam arti luas turut hadir didalamnya.

Sekretaris Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Walikota dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administrative terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administrative.

Sekretariat Daerah Kota mempunyai fungsi :

- a. Pengoordinasian penyusunan kebijakan Daerah
- b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja Perangkat Daerah
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah
- d. Pelayanan administrative dan pembinaan aparatur sipil Negara pada instansi daerah, dan
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan

Sekretariat Daerah mempunyai rincian tugas sebagai berikut :

- a. Menyusun dan merumuskan kebijakan pemerintah daerah
- b. Mengkoordinasikan kebijakan pemerintah daerah
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas Staf Ahli Walikota
- d. Mengkoordinasikan perumusan kebijakan bidang pemerintah
- e. Mengkoordinasikan perumusan kebijakan bidang ekonomi, pembangunan dan kesejahteraan rakyat
- f. Melaksanakan pembinaan sumber daya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana pemerintah daerah
- g. Membina pelaksanaan tugas administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah.

- h. Melaksana tugas sebagai koordinator dan memimpin Tim Anggaran Pemerintah Daerah, dan
- i. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas dan memberi saran dan pertimbangan kepada pimpinan sesuai tugas dan fungsi.

Organisasi Sekretariat Daerah Kota Parepare, terdiri atas :

- a. Asisten Bidang Pemerintah dan Kesejahteraan Rakyat, membawahkan 3 (tiga) bagian terdiri dari :
  - 1. Bagian Pemerintah, membawahkan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian Pemerintah Umum dan tugas pembantuan
    - b) Sub bagian otonomi daerah dan kerjasama, dan
    - c) Sub bagian pembinaan Pemerintah Kecamatan dan batas wilayah
  - 2. Bagian Hukum dan Perundang-undangan, membawahkan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian peraturan perundang-undangan
    - b) Sub bagian dokumentasi hokum. Dan
    - c) Sub bagian bantuan hokum dan hak asasi manusia
  - 3. Bagian Kesejahteraan Rakyat, membawahkan 3 (tiga) sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian mental, spiritual dan keagamaan
    - b) Sub bagian pembinaan usaha daerah, dan
    - c) Sub bagian pengembangan potensi ekonomi
- b. Asisten Bidang Ekonomi, Pembangunan dan Kehumasan, membawahkan 3 (tiga) Bagian terdiri dari :

1. Bagian Ekonomi, membawakan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian Sarana Perekonomian dan Produksi Daerah
    - b) Sub bagian Pembinaan Usaha Daerah, dan
    - c) Sub bagian Pengembangan Potensi Ekonomi
  2. Bagian Pembangunan, membawakan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian Administrasi Kegiatan Pembangunan
    - b) Sub bagian Pengendalian dan Pelaporan, dan
    - c) Sub bagian Program Kerja.
  3. Bagian Humas dan Protokoler, membawahkan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian Pemberitahuan, Dokumentasi dan Pers
    - b) Sub bagian protocol dan hubungan antar lembaga, dan
    - c) Sub bagian Monitoring Perkembangan Masyarakat
- c. Asisten Bidang Administrasi Umum membawahkan 3 (tiga) bagian terdiri dari :
1. Bagian Umum dan Kepegawaian, membawahkan 3 (tiga) sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian Kepegawaian
    - b) Sub bagian Tata Usaha dan Perjalanan Dinas, dan
    - c) Sub Bagian Rumah Tangga
  2. Bagian Keuangan dan Perlengkapan, membawakan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
    - a) Sub bagian Anggaran

- b) Sub bagian Perbendaharaan dan Pelaporan
  - c) Sub bagian Perlengkapan
3. Bagian Organisasi, membawahkan 3 (tiga) Sub bagian terdiri dari :
- a) Sub bagian Kelembagaan dan Pengembangan Kinerja
  - b) Sub bagian Analisis Jabatan, dan
  - c) Sub bagian Ketatalaksanaan.
- d. Kelompok Jabatan Fungsional.

### 5.1.2. Identitas Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 orang responden pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare Sebagaimana disebutkan dalam metode penelitian, diperoleh beberapa ciri umum yaitu mayoritas dari 30 orang yang diwawancarai adalah laki-laki, yaitu 20 orang mewakili 63,67%, dan sisanya 10 orang mewakili sekitar 33,33. % orang adalah wanita.

Untuk lebih jelasnya, lihat perbedaan jumlah responden menurut jenis kelamin pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.1.

#### Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
----	---------------	--------	----------------

1.	Laki-Laki	67	64,42
2.	Perempuan	37	35,57
	Total	104	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare .

Tabel 5.2.

Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	28	26.92
2.	35 – 40	30	28.84
3.	41 – 45	27	25,96
4.	46 – 50	15	14,42
5.	> 50	4	3.84
	Total	104	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Seperti terlihat pada tabel di atas, kelompok usia tertua adalah antara 35-40 tahun, dengan jumlah 39 responden (sekitar 28,84%), sedangkan kelompok usia termuda berusia di atas 50 tahun, mewakili hanya 4 responden. Atau 3,84%. Mengenai responden yang dikelompokkan menurut umur, yang termuda berusia 34 tahun dan yang tertua 56 tahun. Tabel berikut menunjukkan distribusi responden berdasarkan senioritas :

Tabel 5.3.

## Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	28	26,92
2.	10 – 15	22	21,15
3.	16 – 20	36	34,61
4.	21 – 25	18	17,30
	Total	104	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Apabila dilihat dari masa kerja pegawai pada Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare maka pegawai yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan masa kerja yang paling sedikit adalah 21-25 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerjanya yang paling banyak jumlahnya yaitu 36 orang responden atau 34,61 persen adalah antara 16 sampai 20 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 18 orang responden atau 17,30 persen saja adalah antara 21 sampai 25 tahun.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

### 5.1.3. Analisa Deskriptif Variabel Penelitian

#### 5.1.3.1. Variabel Independen (X)

**a. Variabel Kompetensi ( $X_1$ )**

Dari data kompetensi yang dikumpulkan dari 104 responden, mempunyai rentang skor teoritik (antara 5 dan 25) diperoleh rentang skor sebesar 9 dengan skor terendah 15 dan skor tertinggi 24, skor rata-rata adalah 20,8542., simpang baku 1,81001, frekuensi skor paling banyak (modus) terdapat pada skor 21,0 sedangkan median adalah 21,00 dan skewness sebesar  $-0,829$ . Distribusi frekuensi dan histogram skor kompetensi ( $X_1$ ) terdapat pada tabel 5.4 dan Gambar 5.1.

Tabel 5.4.

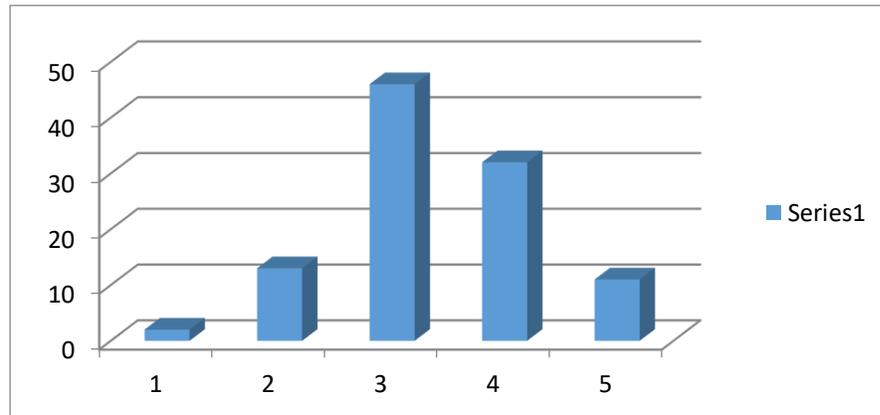
Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi ( $X_1$ )

No	Kelas Interval	Kategori	F	%
1.	21 - 25	Sangat Tinggi	11	10,57
2.	16 – 20	Tinggi	32	30,76
3.	11 – 15	Sedang	46	44,23
4.	6 – 10	Rendah	13	12,5
5	1 – 5	Sangat Rendah	2	1,92
	Jumlah		104	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 5.1.

Histogram sebaran skor Variabel Kompetensi ( $X_1$ )



Tabel 5.4 dan Gambar 5.1 di atas menunjukkan bahwa distribusi frekuensi responden terlihat bahwa 11 orang responden (10,57%) kelas interval 21-25 adalah kategori sangat tinggi, dan 32 orang responden (30,76%) kelas interval 16 – 20 adalah kategori tinggi dan 46 responden (44,23%) dengan kelas interval 11-15 yang merupakan kategori sedang, dan 13 responden (12,5%) kelas interval 6-10 yang menunjukkan kategori rendah dan 2 responden (1,92%) kelas interval 1-5 yang menunjukkan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa variabel kompetensi dalam kategori sedang.

#### **b. Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )**

Dari data kepemimpinan yang dikumpulkan dari 104 responden, mempunyai rentang skor teoritik (antara 5 dan 25) diperoleh rentang skor sebesar 9 dengan skor terendah 15 dan skor tertinggi 24, skor rata-rata adalah 20,3125., simpang baku

1,94779, frekuensi skor paling banyak (modus) terdapat pada skor 21 sedangkan median adalah 21, dan skewness sebesar  $-0,552$ . Distribusi frekuensi dan histogram skor kepemimpinan ( $X_2$ ) terdapat pada tabel 5.5 dan Gambar 5.2

Tabel 5.5.

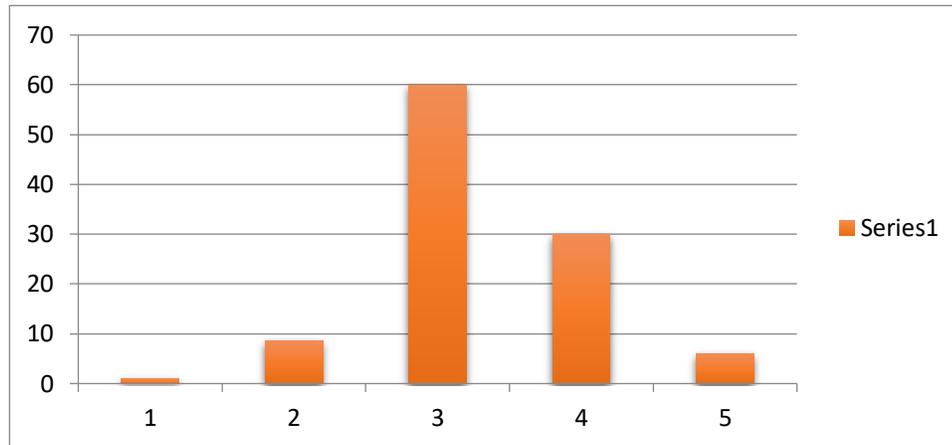
Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

No	Kelas Interval	Kategori	F	%
1.	21 – 25	Sangat Tinggi	6	5,76
2.	16 – 20	Tinggi	30	28,84
3.	11 – 15	Sedang	60	57,69
4.	6 – 10	Rendah	7	6,73
5	1 – 5	Sangat Rendah	1	0,96
	Jumlah		104	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 5.2

Histogram sebaran skor variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )



Tabel 5.5 dan Gambar 5.2 di atas menunjukkan bahwa distribusi frekuensi responden terlihat bahwa 6 orang responden (5,76%) kelas interval 21-25 adalah kategori sangat tinggi, dan 30 orang responden (28,84%) kelas interval 16 – 20 adalah kategori tinggi dan 60 responden (57,69%) dengan kelas interval 11-15 yang merupakan kategori sedang. dan 7 responden (6,73%) kelas interval 6-10 yang menunjukkan kategori rendah dan 1 responden (0,96%) kelas interval 1-5 yang menunjukkan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa variabel kompetensi dalam kategori sedang.

### c. Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Dari data budaya organisasi yang dikumpulkan dari 104 responden, mempunyai rentang skor teoritik (antara 5 dan 25) diperoleh rentang skor sebesar 8 dengan skor terendah 16 dan skor tertinggi 24, skor rata-rata adalah 19,8750., simpang baku 2,13088, frekuensi skor paling banyak (modus) terdapat pada skor 19

sedangkan median adalah 20,00, dan skewness sebesar 0,184. Distribusi frekuensi dan histogram skor budaya organisasi ( $X_3$ ) terdapat pada tabel 5.6 dan Gambar 5.3

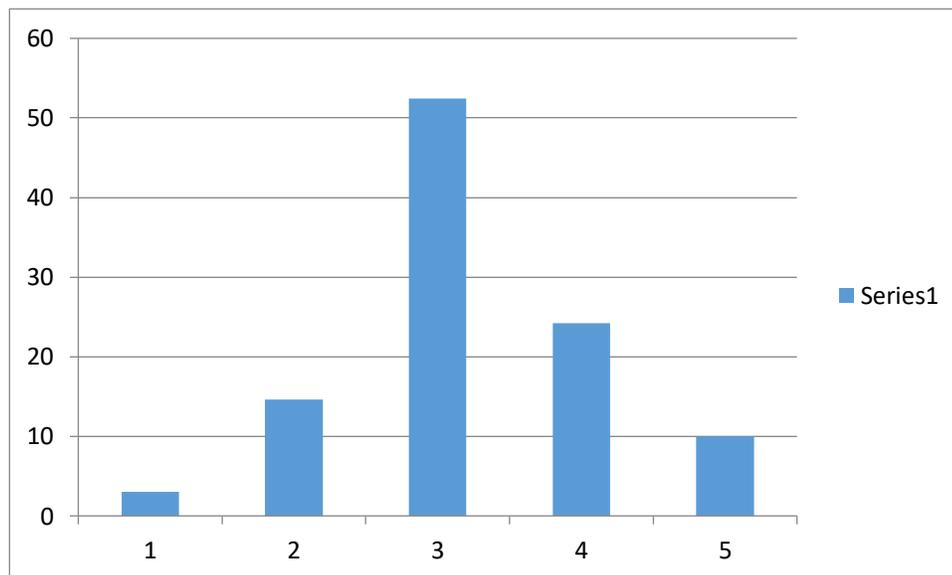
Tabel 5.6.

Distribusi Frekuensi Variabel Budaya organisasi ( $X_3$ )

No	Kelas Interval	Kategori	F	%
1.	21 – 25	Sangat Tinggi	10	9,61
2.	16 – 20	Tinggi	24	23,07
3.	11 – 15	Sedang	52	50
4.	6 – 10	Rendah	14	13,46
5	1 – 5	Sangat Rendah	3	2,88
	Jumlah		104	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 5.3

Histogram sebaran skor variabel Budaya organisasi ( $X_3$ )

Tabel 5.6 dan Gambar 5.3 di atas menunjukkan bahwa distribusi frekuensi responden terlihat bahwa 10 orang responden (9,61%) kelas interval 21-25 adalah kategori sangat tinggi, dan 24 orang responden (23,07%) kelas interval 16 – 20 adalah kategori tinggi dan 52 responden (50%) dengan kelas interval 11-15 yang merupakan kategori sedang. dan 14 responden (13,46%) kelas interval 6-10 yang menunjukkan kategori rendah dan 3 responden (2,88%) kelas interval 1-5 yang menunjukkan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa variabel kompetensi dalam kategori sedang.

#### d. Variabel Motivasi ( $X_4$ )

Dari data kompetensi yang dikumpulkan dari 104 responden, mempunyai rentang skor teoritik (antara 5 dan 25) diperoleh rentang skor sebesar 7 dengan skor terendah 15 dan skor tertinggi 25, skor rata-rata adalah 19,9792., simpang baku 1,81558, frekuensi skor paling banyak (modus) terdapat pada skor 20 sedangkan median adalah 20, dan skewness sebesar  $-0,277$ . Distribusi frekuensi dan histogram skor motivasi ( $X_4$ ) terdapat pada tabel 5.7 dan Gambar 5.4

Tabel 5.7.

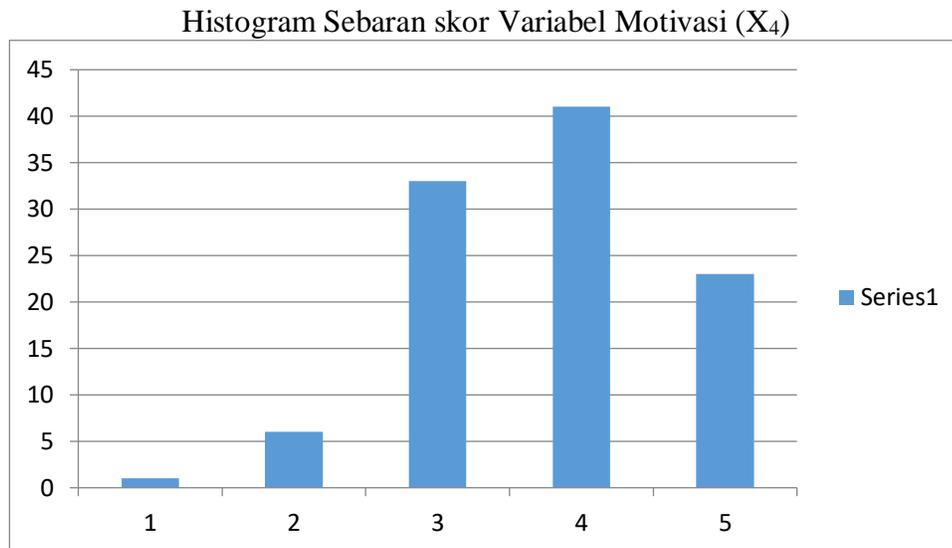
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi ( $X_4$ )

No	Kelas Interval	Kategori	F	%
1.	21 – 25	Sangat Tinggi	23	22,11
2.	16 – 20	Tinggi	41	39,42
3.	11 – 15	Sedang	33	31,73
4.	6 – 10	Rendah	6	5,76
5	1 – 5	Sangat Rendah	1	0,96

	Jumlah	104	100,00
--	--------	-----	--------

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 5.4



Tabel 5.7 dan Gambar 5.4 di atas menunjukkan bahwa distribusi frekuensi responden terlihat bahwa 23 orang responden (22,11%) kelas interval 21-25 adalah kategori sangat tinggi, dan 41 orang responden (39,42%) kelas interval 16 – 20 adalah kategori tinggi dan dan 33 responden (31,73%) dengan kelas interval 11-15 yang merupakan kategori sedang. dan 6 responden (5,76%) kelas interval 6-10 yang menunjukkan kategori rendah dan 1 responden (0,96%) kelas interval 1-5 yang menunjukkan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa variabel kompetensi dalam kategori tinggi.

#### 5.1.3.2. Kinerja Pegawai (Y)

Dari data kinerja pegawai yang dikumpulkan dari 104 responden, mempunyai rentang skor teoritik (antara 5 dan 25) diperoleh rentang skor sebesar 10 dengan skor terendah 15 dan skor tertinggi 25, skor rata-rata adalah 20,0625, simpang baku 3,453, frekuensi skor paling banyak (modus) terdapat pada skor 16,0 sedangkan median adalah 20,00 dan skewness sebesar 0,026. Distribusi frekuensi dan histogram skor kinerja pegawai (Y) terdapat pada tabel 5.8 dan Gambar 5.5.

Tabel 5.8.

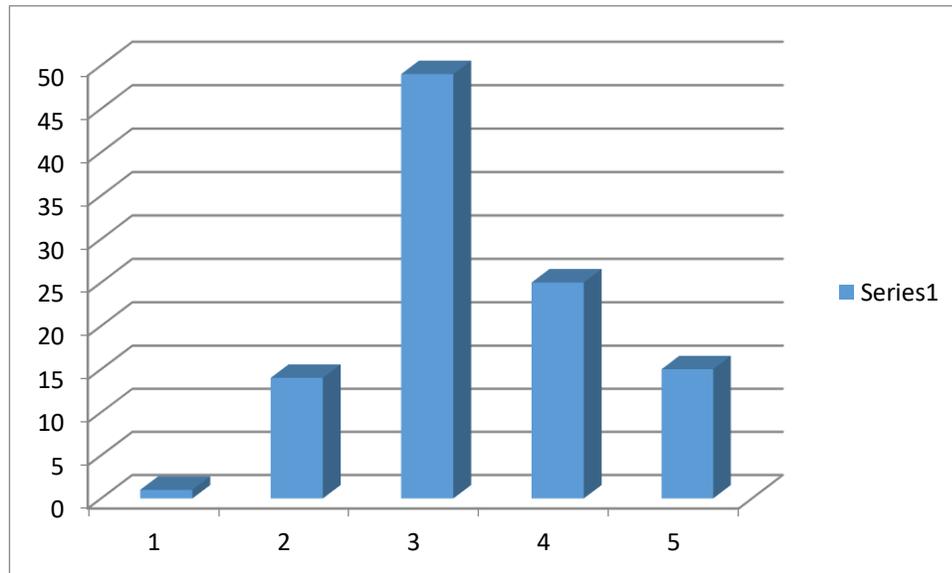
## Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y)

No	Kelas Interval	Kategori	F	%
1.	21 – 25	Sangat Tinggi	15	14,42
2.	16 – 20	Tinggi	25	24,03
3.	11 – 15	Sedang	49	47,11
4.	6 – 10	Rendah	14	13,46
5	1 – 5	Sangat Rendah	1	0,96
	Jumlah		30	100,00

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Gambar 5.5.

## Histogram sebaran skor Variabel Kinerja pegawai (Y)



Tabel 5.8 dan Gambar 5.5 di atas menunjukkan bahwa distribusi frekuensi responden terlihat bahwa 15 orang responden (14,42%) kelas interval 21-25 adalah kategori sangat tinggi, dan 25 orang responden (24,03%) kelas interval 16 – 20 adalah kategori tinggi dan 49 responden (47,11%) dengan kelas interval 11-15 yang merupakan kategori sedang. dan 14 responden (13,46%) kelas interval 6-10 yang menunjukkan kategori rendah dan 1 responden (0,96%) kelas interval 1-5 yang menunjukkan kategori sangat rendah. Hal ini berarti bahwa variabel kompetensi dalam kategori tinggi.

#### **5.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **1. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap artikel dengan skor total tiap atribut. Rumus koefisien yang digunakan adalah dengan SPSS ver. Pengujian momen produk Pearson dari program. 15.0. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.9, menurut Sugiyono (2001: 123), korelasi antara skor total proyek dijelaskan

dengan berkonsultasi dengan nilai kritis  $r$ . Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis, maka instrumen tersebut valid. Dari uji validitas skor masing-masing elemen dan skor total masing-masing atribut dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa semua elemen variabel independen dan variabel dependen terbukti efektif atau efektif dan “Korelasi total benar Nilai positif” adalah lebih tua dari 0 30 tahun.

Tabel 5.9  
Hasil Uji Item Variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
<i>Kinerja Pegawai (Y)</i>	1	0,689	0.192	Valid
	2	0,885	0.192	Valid
	3	0,846	0.192	Valid
	4	0,746	0.192	Valid
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	1	0,730	0.192	Valid
	2	0,845	0.192	Valid
	3	0,776	0.192	Valid
	4	0,594	0.192	Valid
	5	0,710	0.192	Valid
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	1	0,759	0.192	Valid
	2	0,844	0.192	Valid
	3	0,823	0.192	Valid
	4	0,595	0.192	Valid
	5	0,709	0.192	Valid
Budaya organisasi (X <sub>3</sub> )	1	0,871	0.192	Valid
	2	0,865	0.192	Valid
	3	0,876	0.192	Valid
	4	0,779	0.192	Valid
Motivasi (X <sub>4</sub> )	1	0,894	0.192	Valid
	2	0,792	0.192	Valid
	3	0,894	0.192	Valid
	4	0,783	0.192	Valid
	5	0,758	0.192	Valid

Sumber: Lampiran

## 2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara menguji instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pertanyaan dalam suatu instrumen untuk mengukur Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.10. sebagai berikut :

Tabel 5.10  
Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	0,880	Reliabel
Kompetensi (X <sub>1</sub> )	0,814	Reliabel
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,779	Reliabel
Budaya organisasi (X <sub>3</sub> )	0,797	Reliabel
Motivasi (X <sub>4</sub> )	0.828	Reliabel

Sumber: Lampiran

Hasil pengolahan data melalui program analisa data SPSS ver. 15 maka dapat dilihat nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi mempunyai nilai masing-masing

variabel lebih besar dari 0,60 yang dapat diartikan masing-masing variabel yang ada dapat dikatakan memenuhi persyaratan atau variabel tersebut bisa dikatakan reliabel.

#### **5.1.5. Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini memanfaatkan berbagai teknik analisis regresi linier dengan asumsi persamaan sebagai berikut. :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Kompetensi

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

X<sub>3</sub> = Budaya organisasi

X<sub>4</sub> = Motivasi

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1-5</sub> = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Menggunakan alat analisis data SPSS Ver.15 Kemudian nilai koefisien regresi dari masing-masing variabel yang meliputi keterampilan, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.11  
Hasil Perhitungan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.847	2.255		3.924	.000		
x1	.478	.084	.380	5.711	.000	.900	1.111
x2	.673	.092	.486	7.294	.000	.898	1.114
x3	.187	.076	.173	2.476	.015	.822	1.217
x4	.337	.089	.266	3.769	.000	.803	1.245

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = 8.847 + 0.478X_1 + 0.673X_2 + 0.187X_3 + 0.337X_4$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 8.847 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi nilainya tetap/konstan maka peningkatan kinerja pegawai mempunyai nilai sebesar 8.847.

2. Nilai koefisien regresi kompetensi ( $X_1$ ) sebesar 0.478 berarti ada pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0.478 sehingga apabila skor kompetensi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0.478 poin.
3. Nilai koefisien regresi kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0.673 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0,673 sehingga apabila skor kepemimpinan naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0,673 poin.
4. Nilai koefisien regresi budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0.187 berarti ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0.187 sehingga apabila skor budaya organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0.187 poin.
5. Nilai koefisien regresi motivasi ( $X_4$ ) sebesar 0.337 berarti ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0.337 sehingga apabila skor motivasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 0.337 poin.

#### **5.1.6. Uji Asumsi Klasik**

Pengujian tersebut membuktikan pengujian hipotesis klasik dari persamaan regresi linier berganda di atas.

### A. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas menggunakan nilai VIF (Variance Inflation Factor) untuk membantu mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas, dan nilai tersebut diolah dengan alat program analisis data SPSS ver. 15. Nilai VIF masing-masing variabel independen adalah antara 1 (satu) sampai 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.12. Nilai VIF masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.12.

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.847	2.255		3.924	.000		
x1	.478	.084	.380	5.711	.000	.900	1.111
x2	.673	.092	.486	7.294	.000	.898	1.114
x3	.187	.076	.173	2.476	.015	.822	1.217
x4	.337	.089	.266	3.769	.000	.803	1.245

Sumber : Data Diolah, 2019

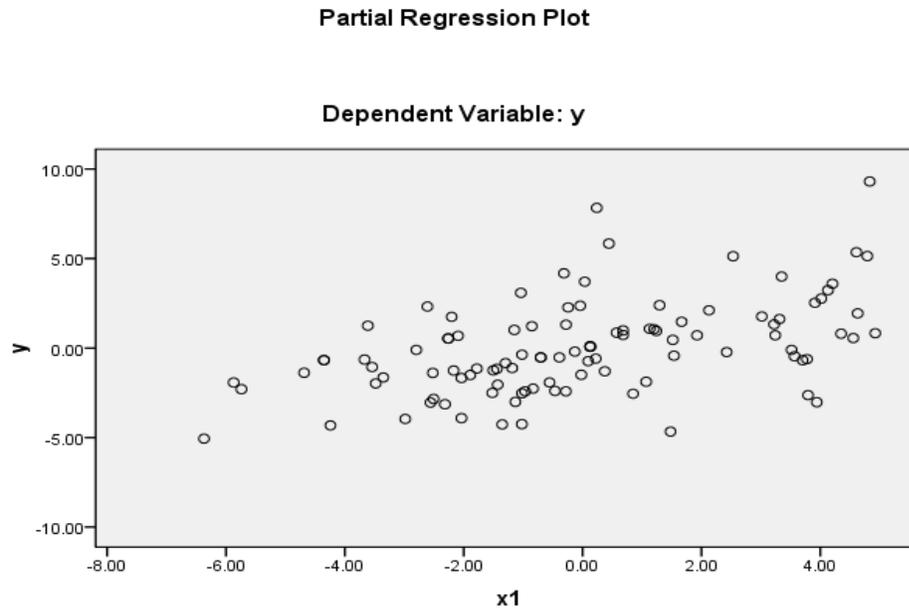
### B. Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memverifikasi apakah variabel yang digabungkan memiliki varian yang sama. Jika hasil pengolahan datanya menggunakan SPSS ver. , Persamaan regresi memiliki heteroskedastisitas. Gambar

15 tidak menggambarkan pola yang sama tetapi membentuk garis lurus atau homoscedastika. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampilkan dalam gambar 5.6.

Gambar 5.6.

Grafik Scatter Plot



Sumber : Data Diolah, 2019

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

### **C. Autokorelasi**

Autokorelasi adalah kondisi untuk variabel perancu di periode lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, nilai Durbin-Watson dapat digunakan untuk observasi. Apabila nilai Durbin-Watson pada penelitian ini mendekati 2 (dua) maka dapat dikatakan penelitian tersebut tidak termasuk autokorelasi. Hasil penelitian ini dapat diperoleh dari penggunaan SPSS ver. Gambar 15 menunjukkan bahwa nilai

Durbin-Watson sebesar 1,849, sehingga penelitian tersebut dapat dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 5.13

## Hasi Uji Autokorelasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.589	2.29935	1.849

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

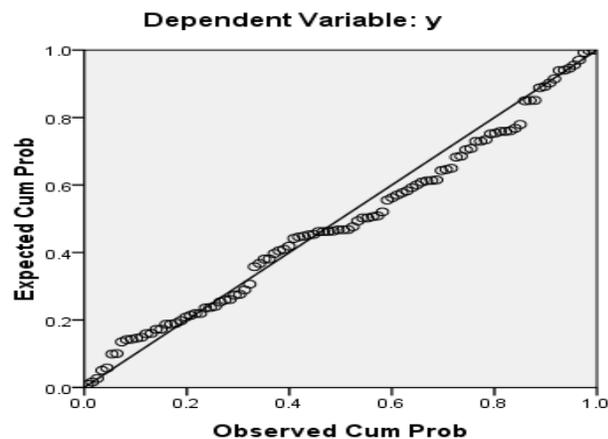
Sumber : Data Diolah, 2019

#### D. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan normal dapat dilakukan dengan melihat citra histogram yang membandingkan data pengamatan dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Pada penelitian ini terlihat bahwa uji normal menunjukkan karakteristik normal, dan karakteristik normal menunjukkan grafik probabilitas pembentukan pola garis lurus, seperti terlihat pada Gambar 5.7 berikut.

Gambar 5.7.

Uji Normalitas

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Sumber : Data Diolah, 2019

### 5.1.7. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- a. Uji F (Pengujian secara simultan)
- b. Uji t (Pengujian secara parsial)
- c. Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS Ver. 15., yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

#### A. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan menguji variabel kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi, apakah dari keempat variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare. Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 15 yang dapat dijelaskan dalam tabel 5.14. berikut :

Tabel 5.14  
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	800.422	4	200.105	37.848	.000 <sup>a</sup>
Residual	523.415	99	5.287		
Total	1323.837	103			

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 15 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

a) Merumuskann Hipotesis

$H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel independen (X) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y).

$H_1 : b_i \neq 0$ , variabel independen (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y)..

b) Menghitung nilai  $F_{hitung}$

Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 37.848 dengan signifikan 0,000.

c) Menentukan kriteria penerimaan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan  $df (n-k-1) = 102$  dan ditentukan nilai  $F_{tabel} = 2,69$ .

d) Membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$

Oleh karena nilai  $F_{hitung}$  sebesar 37.848, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil  $F_{hitung} = 37.8485$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,69$  atau bisa dikatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## B. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial maupun individual dapat menggunakan variabel independen (X) pada variabel dependen (Y) untuk menguji. Hal tersebut dapat dilihat pada hasil analisis pengolahan data SPSS versi. Tabel 5.15 di bawah daftar Gambar 15 :

Tabel 5.15

## Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.847	2.255		3.924	.000		
x1	.478	.084	.380	5.711	.000	.900	1.111
x2	.673	.092	.486	7.294	.000	.898	1.114
x3	.187	.076	.173	2.476	.015	.822	1.217
x4	.337	.089	.266	3.769	.000	.803	1.245

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

$H_1 : b_1 \neq 0$ , artinya  $X_1$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 15 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel kompetensi sebesar 5.711 dengan tingkat signifika sebesar 0,000.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 25$ . yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 5.711. lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659 yang berarti variable kompetensi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

2. Pengaruh kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_2 = 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

$H_1 : b_2 \neq 0$ , artinya  $X_2$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 15 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan sebesar 7.294 dengan tingkat signifika sebesar 0,000

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 25$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 7.294 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659 yang berarti variabel kepemimpinan signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

3. Pengaruh budaya organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_3 = 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

$H_1 : b_3 \neq 0$ , artinya  $X_3$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 15 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel budaya organisasi sebesar 2,476 dengan tingkat signifika sebesar 0,015.

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 25$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659.

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2,476 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659 yang berarti variabel budaya organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

4. Pengaruh motivasi ( $X_4$ ) terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare (Y)

a) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_4 = 0$ , artinya  $X_4$  secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y atau tidak ada pengaruh variable motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

$H_1 : b_4 \neq 0$ , artinya  $X_4$  secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y atau ada pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare

b) Menghitung nilai t test

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 15 diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi sebesar 3.769. dengan tingkat signifika sebesar 0,000

c) Kriteria penerimaan

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  dengan derajat bebas  $(n-k-1) = 25$  yang ditentukan  $t_{tabel}$  sebesar 1,659

d) Membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$

Oleh karena  $t_{hitung}$  sebesar 2,760 lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  sebesar 3,769 yang berarti variabel motivasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut :

a. Variabel kompetensi ( $X_1$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 5.711 > t_{tabel} 1,659$

b. Variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 7.294 > t_{tabel} 1,659$

c. Variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 2.476 > t_{tabel} 1,659$

d. Variabel motivasi ( $X_4$ ) dengan nilai  $t_{hitung} 3.769 > t_{tabel} 1,659$

### C. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Pengujian Beta terdiri dari pengujian variabel bebas / variabel bebas (X) yang memiliki pengaruh paling penting terhadap variabel terikat / variabel bebas (Y) dengan menunjukkan variabel dengan standar koefisien Beta tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 5.16.

## Uji Hasil Beta

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.847	2.255		3.924	.000		
x1	.478	.084	.380	5.711	.000	.900	1.111
x2	.673	.092	.486	7.294	.000	.898	1.114
x3	.187	.076	.173	2.476	.015	.822	1.217
x4	.337	.089	.266	3.769	.000	.803	1.245

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil nilai beta terstandarisasi, dapat diketahui bahwa variabel seperti kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai Setda Kota Parrepare. Mulai variabel (X2). Penelitian ini juga menemukan bahwa besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari koefisien determinasi (R-squared) dan dapat dilihat pada tabel di bawah ini. :

Tabel 5.17

## Hasil Uji Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.778 <sup>a</sup>	.605	.589	2.29935	1.849

a. Predictors: (Constant), x4, x2, x1, x3

Sumber : Data Diolah, 2019

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,605 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 60,5%, sedangkan sisanya sebesar 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

## 5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

### 5.2.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) *signifikan berpengaruh* secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) dengan nilai  $t_{hitung}$  5,711 >  $t_{tabel}$  **1,659**

Mac Kennon dan Baron yang dikutip oleh Amin (2013:124) dalam Sujana (2010:38) mengemukakan tentang ciri-ciri individu yang memiliki kompetensi dan

kreatif: (1) lebih menunjukkan sikap dewasa secara emosional dan peka dalam menangkap masalah dari suatu situasi, (2) dapat memenuhi kebutuhannya sendiri, (3) tidak tergantung pada orang lain dan percaya diri sendiri, (4) mampu menguasai diri sendiri, (5) penuh keberanian yang bermakna, dan (6) panjang akal nya.

Berdasarkan karakteristik tersebut, maka pegawai yang memiliki kompetensi adalah pegawai yang memiliki rasa ingin tahu yang dimanfaatkan semaksimal mungkin; mau bekerja keras; berani mengambil keputusan; pengetahuan dan kecakapan intelektualnya dimanfaatkan semaksimal mungkin; mandiri; dinamis; penuh inovasi dan daya cipta; bersedia menerima informasi; menghubungkan ide dengan pengalaman yang diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda; cenderung menampilkan berbagai alternatif terhadap subjek tertentu.

### **5.2.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) *signifikan berpengaruh* secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut : Variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dengan nilai  $t_{hitung}$  7,294 >  $t_{tabel}$  **1,659**

Menurut Wahjosumidjo (2012 : 82), dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin

organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan.

Yukl (2011 : 2-5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Sementara itu, Nawawi (2012 : 81) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

### **5.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen ( $X$ ) *signifikan berpengaruh* secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut : Variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  2,476 >  $t_{tabel}$  **1,659**

Pada mulanya istilah budaya (culture) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansakerta buddhayah. Kata buddhayah merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata culture berasal dari kata colere yang memiliki makna “mengolah”,

“mengerjakan”. Istilah culture berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam” (Koentjaningrat, 2013:3).

Dalam rentang dua puluh tahun terakhir, topik budaya organisasi menarik perhatian banyak orang, khususnya mereka yang mempelajari masalah perilaku organisasi. Budaya organisasi mulai dipandang sebagai sesuatu hal yang memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan akhir suatu organisasi.

Setiap organisasi mempunyai budaya, dan berdasarkan tebal atau tidaknya budaya itu dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2013:602).

Budaya organisasi merupakan pola yang terbentuk dari asumsi-asumsi dasar yang dianut oleh anggota organisasi, terutama dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya (Schein, 2012: 12). Pola tersebut dapat ditentukan dan juga dapat disosialisasikan dengan anggota baru organisasi.

Budaya organisasi juga digunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan-permasalahan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dan penyesuaian internal dari masing-masing organisasi untuk memahami nilai-nilai yang ada sehingga menjadi acuan dalam bertindak dan berperilaku (Susanto, 2012:3).

Oleh karena itu, perspektif budaya organisasi biasanya menekankan pada pentingnya pengikatan nilai-nilai bersama yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya juga dapat membedakan satu organisasi dengan lainnya. Contoh bagaimana anggota organisasi di Amerika Serikat dan Jepang memiliki pandangan berbeda tentang kerja tim. Melalui kerjasama tim, warga Amerika mulai mencapai

konsensus dan sepakat untuk menyelesaikan tugas dengan tujuan yang telah ditentukan. Di sisi lain, orang Jepang membuat kelompok kerja dengan berbagai cara, dimulai dengan mendorong pekerja dengan keterampilan dan kemampuan yang berbeda, dan terakhir menilai apakah mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Hal ini menyebabkan gugus tugas Jepang dengan kapasitas yang lebih besar dan tanggung jawab yang lebih besar untuk menyelesaikan masalah (Turner,2013:125-127).

#### **5.2.4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) *signifikan berpengaruh* secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut : Variabel motivasi (X<sub>4</sub>) dengan nilai  $t_{hitung}$  3,769 >  $t_{tabel}$  **1,659**

Dasar utama pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi yang memandang manusia sebagai faktor penentu keberhasilan yang berarti pula menuntut adanya perhatian serius pada semua permasalahan kebutuhan. Seorang pemimpin yang berhasil melaksanakan fungsi motivasi adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk merealisasikan adanya sinkronisasi antara tujuan pribadi para anggota dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Dengan demikian pimpinan merasa penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu pegawai yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada pegawai operasional.

#### **5.2.5. Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja**

Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 34,345, lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,69$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) faktor kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 60,5% sedangkan sisanya 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Pemberdayaan potensi sumber daya manusia Sekretariat Daerah Kota Parepare melalui strategi operasional yaitu metode kerja dan sistem program kerja. Metode kerja dan sistem program kerja pada Sekretariat Daerah Kota Parepare. Demikian halnya dengan strategi kelembagaan meliputi struktur dan sistem kelembagaan.

Hasil survei pada Sekretariat Daerah Kota Parepare ditemukan bahwa tingkat kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare masih rendah. Hal ini disebabkan karena kurangnya pengawasan dari atasan dan kurangnya kesadaran dari

para bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan.

Kecenderungan tersebut dilihat dari beberapa keadaan sebagai berikut :

- 1) Tugas atau pekerjaan kurang jelas, rata-rata pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare tidak mengetahui apa yang dikerjakan.
- 2) Sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan sukar diperoleh disebabkan karena disiplin ilmu yang tidak mendukung.
- 3) Individu tidak mempunyai kapasitas, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- 4) Individu jarang menerima umpan balik tentang seberapa baik dia bekerja dibandingkan dengan harapan-harapan kerja.
- 5) Individu kurang puas dengan konsekuensi atau penghargaan yang mengikuti keberhasilan pelaksanaan tugas.

Pemberdayaan potensi dalam peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare diukur melalui tingkat prosedur kerja, prosedur kerja, motivasi merupakan ukuran kualitas sumber daya manusia yang menghasilkan produktivitas yang optimal dengan indikator efektivitas dan efisiensi. Dengan indikator tersebut maka pihak pimpinan menetapkan strategi peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Bila diperhatikan secara seksama akan memberikan gambaran hubungan dengan teori kepemimpinan tentang konsep dasar hierarki kebutuhan manusia oleh Maslow yaitu pemenuhan kebutuhan dasar pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare

yang diberikan oleh organisasi (pemenuhan sandang dan pangan), jaminan kehidupan yang lebih layak, dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare nya. Demikian halnya motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare.

#### **5.2.6. Variabel yang Paling Dominan berpengaruh terhadap Kinerja**

Dari penelitian juga diperoleh jawaban bahwa diantara kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi, maka kepemimpinan ( $X_2$ ) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

Polemik abadi mengenai hubungan antara prosedur kerja dan ketenagakerjaan merupakan sesuatu yang spesifik bagi negara-negara berkembang. Karena pada tahap permulaan pembangunan negara-negara tersebut, pertumbuhan industri dan prosedur kerja sektor swasta masih terbatas, maka masalah ketenagakerjaan dirangkul oleh sektor prosedur kerja. Dengan demikian prosedur kerja bertanggung jawab atas mutu ketenagakerjaan. Sejalan dengan pembangunan negara-negara itu maka sektor pemerintah atau sektor formal merupakan wadah penampungan lulusan sistem prosedur kerjanya. Namun demikian, sejalan dengan lajunya pembangunan serta hasil-hasil pembangunan, maka sektor pemerintah semakin lama mengalami kejenuhan, sedangkan sektor swasta semakin meningkat. Pihak lain apa yang diminta oleh pembangunan sektor swasta tidak dapat dipenuhi oleh sistem prosedur kerja yang ada. Hal ini dikarenakan visi dan misi sistem prosedur kerja masih tetap

diarahkan pada kebutuhan pemerintah dan sektor formal. Sejalan dengan itu masyarakat telah dikondisikan bahwa lulusan prosedur kerja tinggi harus dan pasti dapat ditampung di dalam lapangan pekerjaan. Di pihak lain sistem prosedur kerja tidak memenuhi tuntutan yang diminta oleh perkembangan sektor swasta (masyarakat) yang terus menerus berubah. Konflik antara prosedur kerja dan ketenagakerjaan menjadi masalah yang selalu menyudutkan prosedur kerja.

Robbins (2012), mengemukakan bahwa prosedur kerja intelektual seseorang akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas seorang pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare , yang didapatkannya melalui prosedur kerja dan media lainnya. Dengan demikian seorang pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan tingkat prosedur kerja yang lebih tinggi akan memiliki prosedur kerja yang lebih baik dalam beradaptasi dengan pekerjaannya.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas maka Sekretariat Daerah Kota Parepare dalam memberikan pekerjaan kepada seorang pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare betul-betul berusaha untuk menempatkan pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya dengan menganut azas profesionalisme, sehingga dengan adanya penempatan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya akan sangat diharapkan pegawai Sekretariat Daerah Kota Parepare dapat memberikan produktivitas yang optimal.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 37,848, lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,69$ . Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) faktor kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sebesar 60,5% sedangkan sisanya 39,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

2. Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 15 maka diketahui bahwa keempat variabel bebas/independen (X) *signifikan berpengaruh* secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut :
  - a. Variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 5.711 > t_{tabel} 1,659$
  - b. Variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 7.294 > t_{tabel} 1,659$
  - c. Variabel budaya organisasi (X<sub>3</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 2.476 > t_{tabel} 1,659$
  - d. Variabel motivasi (X<sub>4</sub>) dengan nilai  $t_{hitung} 3.769 > t_{tabel} 1,659$
3. Dari penelitian juga diperoleh jawaban bahwa diantara kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi, maka budaya organisasi (X<sub>3</sub>) merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.

## 6.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka penulis menyarankan hal sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel independen (X) yang meliputi kompetensi (X<sub>1</sub>), kepemimpinan (X<sub>2</sub>), budaya organisasi (X<sub>3</sub>) dan motivasi. (X<sub>4</sub>) dapat digunakan dalam kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sehingga pihak Dinas dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare

2. Dari keempat variabel independen (X) menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai kontribusi yang berbeda terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare.
3. Variabel budaya organisasi yang paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare sehingga Variabel yang cukup signifikan meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare adalah budaya organisasi, sehingga pihak pimpinan lebih meningkatkan budaya kerja dinas dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare untuk masa yang akan datang.

### **6.3. Implikasi Hasil Penelitian**

Dari kesimpulan dan saran yang dikemukakan, maka dapat implikasi penelitian meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Hendaknya pihak pimpinan Sekretariat Daerah Kota Parepare memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja, karena faktor-faktor tersebut akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Parepare yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

2. Hendaknya pihak pimpinan Sekretariat Daerah Kota Parepare memperhatikan masalah-masalah pengembangan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat terutama dalam upaya peningkatan kinerja.
3. Kajian mengenai kinerja adalah merupakan suatu studi perilaku yang sifatnya kontinyu, karena itu masih sangat dibutuhkan kajian-kajian yang lebih mendalam dan komprehensif untuk memperkaya pemahaman mengenai pengertian kinerja.

#### **6.4. Keterbatasan Penelitian**

Untuk memperoleh hasil penelitian yang dapat dihitung secara ilmiah dan akurat, peneliti harus berhati-hati. Namun, tidak peduli seberapa akurat dan tepat penyidikannya, akan ada kesalahan kecil atau kesalahan yang tidak dapat Anda hindari..

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variable sehingga kebenaran hubungan yang

dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold C. Haz, Nicolas S. Majluf. 2011. *The Strategy Concept and Process a Pragmatic Approach*, Prentice Hall International Editions.
- Ary, Donald, L.Ch. Yacobs and Razavich, 1979, *Introduction and Research in Education, Sydney*, Holt Rinefart and Winson
- Azwar, Syaifuddin. 2012. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta.
- Barry Cushway, 2011. *Human Resource Management*, Penerbit PT. Alex Media Komputindo.
- Bernardin, H. John dan joyce E.A. Russel. 2013. *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Mc. Graw Hill, Inc, Singapore.
- Buford, A. James and Arthur B. Bedeian, 2013, *Management in Extension, Alabama*, Auburn University.
- Cooper, Donald R and C. William Emory. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Terjemahan Edisi Kelima. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Danyer, 1979 *Designing, Training Program The Critical Evan Model*, California, Addison Wesley, Publishing Company.
- Dharma, Agus, 2011. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: CV Rajawali
- Edwin B. Plippo, 2013. *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Faustino C. Gomas, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Gary Dessler, 2015. *Manajemen Personalia*. Erlangga, Jakarta.
- Gary Dessler, 2012. *Human Resourches Management*, Prentice Hall, Inc.
- Goerge Strauss dan Leonard Sayles. 2011. *Manajemen Personalia*. Gramedia, Jakarta.
- Henry Simamora, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.

- Ndraha Tolizihulu, 2012. *Budaya Organisasi*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Pearce A. John Jr. Robinson B Richard, 2012. *Managemen Strategik*, Jilid I, Penerbit Binarupa Aksara.
- Robbins P. Stephen, 2011. *Organization Behaviour, Concepts, Controversies, Application*, Seventh Edition, By Prentice Hall, Inc.
- Ronald O'Reilly. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. 63 Kaidah tak Terbantahkan dari Merekrut hingga Memberdayakan Karyawan*. Prestasi Pustaka Publisher. Jakarta.
- Sondang P. Siagian. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto A.B., 2012. *budaya Perusahaan, Manajemen dan Persaingan Bisnis*, Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Susanto. A.B, 2012. *budaya Perusahaan*. Eksa Media Komputendo, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2010. *Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru: Perubahan Tanpa Grand Design*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Volume 4 Nomor 1.
- Umar, Husein, 2014. *Riset Sumber Daya Manusia dalam organisasi*. Jakarta:
- Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Westra, Pariata; Satarto; dan Ibnu Syamsi, 2012. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta, Gunung Agung.
- William B. Werther, Jr. 2011. *Human Resources and Personnal Management*, Fifth Edition, Mc. Graw Hill, Inc..



## LAMPIRAN

### Lampiran 1.

#### KUESIONER PENELITIAN

Kepada:  
Yth, Bapak/Ibu Pegawai Sekretariat Daerah  
Kota Parepare  
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia Makassar yang berjudul “PENGARUH KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA PAREPARE”, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sejenak untuk mengisi angket ini.

Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamin kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan lebih leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner ini dan saya sangat berterima kasih atas semua kerjasamanya.

#### Petunjuk Penelitian

1. Isilah identitas dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan
2. Isilah semua nomor dalam angket ini dan jangan sampai ada yang terlewatkan
3. Berilah tanda checklist (✓) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling dialami
4. Jawablah setiap bagian kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian yang ada

Hormat Saya,

Peneliti

**RACHMI NURDIN**  
2017.MM.2.0992

A. Identitas Responden

1. Nama : (bisa tidak diisi)  
 2. Jenis Kelamin : Pria/Wanita  
 3. Usia : .....  
 4. Lama Bekerja : .....  
 5. Pendidikan : .....

B. Isilah jawaban berikut sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami dengan cara memberi tanda checklist(√) pada kolom yang tersedia. Adapun makna dari tanda tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju  
 S = Setuju  
 RR = Ragu-Ragu  
 TS = Tidak Setuju  
 STS = Sangat Tidak Setuju

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kompetensi (X <sub>1</sub> )						
1.	Pengalaman kerja yang pegawai miliki, membantu mengurangi kesalahan yang saya lakukan pada saat bekerja					
2.	Latar belakang pendidikan sesuai dengan pekerjaan pegawai sekarang					
3.	Pegawai berusaha memunculkan ide baru untuk kemajuan organisasi					
4.	Pegawai memiliki ketrampilan yang baik untuk melaksanakan pekerjaan					
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )						
1.	Pemimpin membina kerjasama dan hubungan yang baik dengan bawahan					
2.	Pemimpin mampu menyelesaikan tugas secara efektif					
3.	Pemimpin dapat menyelesaikan masalah secara partisipatif dan musyawarah					
4.	Pimpinan mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target					
5.	Pimpinan memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan dalam mendelegasikan tugas / wewenang					

NO	DAFTAR PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )						
1.	Organisasi kami mendorong Pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko					
2.	Organisasi kami mengharapkan Pegawai menjalankan analisis dan perhatian pada hal-hal rinci dan detail					
3.	Organisasi kami mendorong Pegawai fokus lebih pada hasil kerja.					
4.	Orientasi organisasi kami pada individu dan tim					
5.	Organisasi mendorong kami untuk bersikap agresif dan kompetitif dalam bekerja.					
Motivasi Kerja (X <sub>4</sub> )						
1.	Organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai					
2.	Hubungan sosial yang baik antara sesama pegawai memberikan motivasi kerja					
3.	Kebutuhan hidup memotivasi pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari organisasi					
4.	Pegawai bekerja lebih giat guna keberhasilan organisasi					
Kinerja (Y)						
1.	Kuantitas kerja pegawai dibutuhkan dalam melaksanakan segala tugas dan tanggung jawab.					
2.	Pegawai mampu menunjukkan kualitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan.					
3.	Pegawai harus mampu memanfaatkan waktu dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya					
4.	Tingkat kehadiran Pegawai perlu diperhatikan pimpinan untuk keberhasilan organisasi					
5.	Perlunya Kerjasama yang baik antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi					

**“ TERIMA KASIH ”**

## Lampiran 2

### TABULASI DATA PENELITIAN

No	Variabel X1				Jml
	1	2	3	4	
1	3	3	3	3	12
2	4	3	3	3	13
3	4	4	3	3	14
4	3	3	2	3	11
5	4	4	3	3	14
6	3	3	3	4	13
7	3	4	4	4	15
8	3	4	4	3	14
9	4	5	5	4	18
10	4	4	3	3	14
11	3	3	4	2	12
12	3	4	4	4	15
13	5	5	4	4	18
14	4	5	4	4	17
15	3	4	3	2	12
16	4	3	3	4	14
17	4	3	3	3	13
18	4	3	2	3	12
19	2	3	2	3	10
20	4	5	4	5	18
21	2	3	3	2	10
22	2	2	1	2	7
23	3	2	3	2	10
24	3	3	2	3	11
25	3	3	2	2	10
26	4	5	5	4	18
27	3	5	4	4	16
28	4	5	5	4	18
29	3	3	4	3	13
30	5	5	4	5	19
31	4	5	4	5	18
32	4	5	5	3	17
33	3	5	5	4	17

34	4	4	5	4	17
35	4	5	5	4	18
36	3	3	2	3	11
37	3	2	3	4	12
38	4	4	5	2	15
39	3	3	2	4	12
40	3	3	4	3	13
41	4	4	3	3	14
42	3	3	3	3	12
43	3	1	2	3	9
44	4	3	2	3	12
45	3	2	2	3	10
46	4	3	3	3	13
47	3	2	2	4	11
48	3	3	3	3	12
49	3	3	4	4	14
50	4	4	4	4	16
51	5	1	2	4	12
52	5	4	3	4	16
53	4	5	4	4	17
54	4	4	3	3	14
55	1	3	4	3	11
56	3	4	4	3	14
57	4	3	3	2	12
58	4	3	3	3	13
59	3	4	3	3	13
60	4	4	3	4	15
61	4	5	5	5	19
62	4	4	5	5	18
63	4	4	3	4	15
64	5	4	4	4	17
65	4	5	4	4	17
66	5	5	4	3	17
67	5	5	4	4	18
68	4	5	4	3	16
69	5	5	4	4	18
70	4	5	4	4	17
71	4	4	4	4	16

72	3	3	2	3	11
73	3	2	2	3	10
74	3	3	2	3	11
75	3	2	3	3	11
76	3	3	3	3	12
77	3	2	3	3	11
78	4	2	3	3	12
79	4	4	4	4	16
80	3	2	2	2	9
81	3	3	2	3	11
82	3	3	3	4	13
83	3	3	3	3	12
84	4	3	3	3	13
85	4	3	4	3	14
86	3	4	3	4	14
87	4	3	2	1	10
88	3	3	2	3	11
89	3	3	2	2	10
90	3	3	3	3	12
91	2	2	2	1	7
92	3	3	3	4	13
93	3	3	3	3	12
94	3	3	3	2	11
95	3	1	2	2	8
96	3	3	3	3	12
97	4	3	3	3	13
98	4	4	3	3	14
99	3	3	2	3	11
100	3	3	3	4	13
101	3	3	3	4	13
102	3	3	3	3	12
103	3	3	3	2	11
104	3	1	2	2	8

No	Variabel X2					Jml
	1	2	3	4	5	
1	3	3	3	3	3	15
2	4	3	3	3	3	16
3	3	3	3	2	3	14
4	4	4	4	1	4	17
5	4	4	4	2	3	17
6	4	3	3	2	3	15
7	4	3	3	3	3	16
8	3	4	3	4	3	17
9	4	3	3	3	4	17
10	3	3	4	3	3	16
11	4	3	3	3	3	16
12	4	3	3	3	4	17
13	3	3	3	4	4	17
14	2	2	2	4	3	13
15	4	4	4	4	4	20
16	4	3	4	3	4	18
17	2	3	3	3	3	14
18	4	3	3	4	3	17
19	2	2	3	4	3	14
20	3	3	2	4	3	15
21	3	3	3	3	3	15
22	3	3	3	3	3	15
23	3	3	3	4	3	16
24	3	3	3	2	3	14
25	4	4	4	3	3	18
26	4	3	3	4	3	17
27	3	3	3	2	3	14
28	3	2	3	4	3	15
29	2	3	3	4	3	15
30	3	3	4	3	4	17
31	2	2	3	2	4	13
32	3	2	3	2	3	13
33	3	3	3	3	3	15
34	3	3	2	3	3	14
35	3	3	3	3	3	15
36	4	3	4	3	3	17
37	4	3	4	3	3	17
38	3	3	3	2	4	15
39	4	3	2	3	3	15
40	3	3	3	2	3	14
41	4	3	2	2	4	15
42	4	3	3	3	3	16
43	4	3	3	3	3	16
44	2	3	2	3	3	13
45	4	4	3	3	3	17
46	4	3	2	2	4	15
47	3	3	4	3	4	17
48	3	3	3	3	3	15
49	3	3	3	3	3	15
50	3	2	3	2	3	13
51	5	5	5	5	4	24
52	3	3	2	4	3	15
53	4	5	5	5	5	24
54	5	5	4	5	4	23
55	5	4	5	4	4	22
56	3	3	3	3	2	14

57	5	5	4	4	4	22
58	3	4	4	4	4	19
59	4	4	4	3	4	19
60	3	2	4	3	3	15
61	3	3	3	3	5	17
62	3	3	3	3	5	17
63	4	5	5	5	5	24
64	5	5	5	4	5	24
65	4	4	2	3	4	17
66	4	3	4	3	4	18
67	4	4	4	4	4	20
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	5	4	5	22
70	3	5	4	4	5	21
71	3	2	3	3	3	14
72	4	4	3	3	3	17
73	4	3	5	2	3	17
74	3	3	4	3	3	16
75	3	4	3	4	3	17
76	3	3	3	4	3	16
77	4	4	4	3	4	19
78	4	4	4	5	3	20
79	3	2	3	3	3	14
80	4	4	3	3	4	18
81	3	3	3	3	3	15
82	3	3	3	4	3	16
83	4	4	4	3	4	19
84	3	2	4	3	4	16
85	3	3	3	3	3	15
86	4	4	3	4	3	18
87	3	3	4	3	4	17
88	2	3	2	3	2	12
89	3	3	3	3	3	15
90	3	3	3	4	3	16
91	3	3	3	3	3	15
92	3	3	3	3	3	15
93	4	3	4	3	4	18
94	3	3	4	4	4	18
95	3	3	3	4	3	16
96	3	3	3	3	3	15
97	4	3	3	3	3	16
98	3	3	3	2	3	14
99	4	4	4	3	4	19
100	3	3	3	3	3	15
101	3	3	3	3	3	15
102	4	3	4	3	4	18
103	3	3	4	4	4	18
104	3	3	3	4	3	16

No	Variabel X3					Jml
	1	2	3	4	5	
1	3	3	3	5	3	17
2	3	2	3	2	3	13
3	2	3	3	3	3	14
4	3	2	2	2	3	12
5	3	2	3	3	3	14
6	3	4	3	4	3	17
7	3	4	3	4	3	17
8	2	2	1	3	3	11
9	3	3	3	5	3	17
10	3	3	3	3	3	15
11	3	1	3	2	3	12
12	3	4	5	3	4	19
13	4	3	4	4	3	18
14	3	4	3	3	3	16
15	4	3	4	4	4	19
16	2	2	3	3	2	12
17	3	2	3	2	3	13
18	3	4	3	3	3	16
19	3	3	3	3	3	15
20	3	3	3	2	3	14
21	3	3	3	3	2	14
22	5	4	4	2	3	18
23	3	4	3	5	4	19
24	5	4	5	3	4	21
25	4	3	4	3	3	17
26	4	3	4	3	3	17
27	4	4	4	5	3	20
28	3	4	3	3	3	16
29	3	2	3	2	3	13
30	5	5	5	5	5	25
31	4	5	5	5	4	23
32	4	4	4	3	3	18
33	3	3	4	3	3	16
34	4	5	4	3	4	20
35	4	3	4	4	3	18
36	3	2	3	3	3	14
37	3	2	3	3	4	15
38	4	5	4	4	4	21
39	4	5	4	3	4	20
40	3	4	3	2	4	16
41	4	4	4	4	3	19
42	3	4	4	3	5	19
43	4	5	5	3	4	21
44	3	3	3	3	4	16
45	3	2	3	3	3	14
46	5	4	4	5	5	23
47	4	4	3	3	4	18
48	3	2	3	3	3	14
49	4	3	4	3	3	17
50	4	4	4	5	4	21
51	2	1	1	3	3	10
52	4	4	5	4	4	21
53	3	3	3	3	3	15
54	3	5	5	5	5	23
55	5	2	5	5	3	20
56	4	4	5	5	4	22

57	5	5	5	4	3	22
58	3	5	5	4	3	20
59	3	3	3	5	5	19
60	4	4	3	4	4	19
61	4	3	3	5	5	20
62	4	4	3	4	5	20
63	2	3	2	5	3	15
64	2	1	1	3	2	9
65	2	2	2	3	3	12
66	4	4	2	4	3	17
67	2	2	2	4	2	12
68	2	2	2	4	3	13
69	1	1	1	4	3	10
70	3	3	2	4	3	15
71	4	4	4	3	4	19
72	3	1	1	3	2	10
73	3	2	3	3	2	13
74	3	1	2	3	3	12
75	3	3	4	3	3	16
76	4	3	4	3	4	18
77	3	2	2	3	3	13
78	3	3	3	3	3	15
79	3	2	3	3	3	14
80	3	3	4	4	3	17
81	4	3	4	1	4	16
82	4	2	4	5	4	19
83	3	2	3	3	3	14
84	4	4	3	4	2	17
85	3	3	3	3	3	15
86	3	2	3	1	2	11
87	3	2	3	3	3	14
88	4	3	4	4	4	19
89	3	1	3	3	2	12
90	3	3	2	3	3	14
91	3	3	4	3	2	15
92	3	3	3	3	3	15
93	3	2	3	4	3	15
94	2	3	3	4	3	15
95	3	3	3	3	3	15
96	3	3	3	5	3	17
97	3	2	3	2	3	13
98	2	3	3	3	3	14
99	3	2	2	2	3	12
100	3	3	3	3	3	15
101	3	3	3	3	3	15
102	3	2	3	4	3	15
103	2	3	3	4	3	15
104	3	3	3	3	3	15

No	Variabel X4				Jml
	1	2	3	4	
1	3	4	4	4	15
2	4	3	4	4	15
3	3	4	3	3	13
4	2	2	1	3	8
5	4	4	4	3	15
6	4	4	4	5	17
7	4	3	4	4	15
8	4	4	3	4	15
9	5	5	5	4	19
10	5	5	4	4	18
11	4	4	4	3	15
12	4	3	4	4	15
13	4	4	4	3	15
14	3	3	4	4	14
15	4	4	3	3	14
16	3	3	5	5	16
17	4	4	4	4	16
18	4	3	4	3	14
19	4	5	4	4	17
20	3	4	4	4	15
21	5	4	4	3	16
22	4	3	4	4	15
23	3	3	4	5	15
24	3	3	2	3	11
25	5	5	4	4	18
26	4	4	5	5	18
27	3	3	2	2	10
28	4	4	5	5	18
29	3	3	5	5	16
30	5	5	4	4	18
31	5	5	5	4	19
32	4	3	4	4	15
33	3	5	4	3	15
34	4	4	4	4	16
35	4	4	4	3	15
36	4	5	5	4	18
37	4	4	4	4	16
38	5	5	4	4	18
39	4	4	5	2	15
40	3	4	5	4	16
41	5	5	4	4	18
42	4	5	4	4	17
43	5	5	5	4	19
44	3	3	3	3	12
45	3	3	3	3	12
46	3	3	2	3	11
47	4	4	2	3	13
48	3	3	2	3	11
49	3	3	3	3	12
50	4	4	4	5	17
51	5	5	5	5	20
52	5	5	4	5	19
53	3	3	3	3	12
54	5	5	5	5	20
55	5	5	5	3	18
56	4	4	4	4	16
57	4	4	5	3	16
58	5	5	4	5	19
59	4	4	4	5	17
60	5	5	4	5	19

61	5	5	5	5	20
62	5	5	5	5	20
63	5	5	4	4	18
64	3	3	3	3	12
65	3	3	3	3	12
66	4	4	4	4	16
67	4	4	4	4	16
68	4	4	4	4	16
69	5	5	5	5	20
70	4	4	4	4	16
71	5	5	5	5	20
72	3	3	3	3	12
73	4	4	2	3	13
74	3	3	3	3	12
75	3	3	2	3	11
76	5	5	5	5	20
77	5	5	5	5	20
78	4	4	5	5	18
79	4	4	5	5	18
80	4	4	4	4	16
81	3	3	2	2	10
82	4	4	4	5	17
83	3	3	3	3	12
84	4	4	3	2	13
85	3	3	4	4	14
86	3	3	2	2	10
87	3	3	2	3	11
88	4	4	4	4	16
89	3	3	3	3	12
90	3	3	3	4	13
91	4	4	3	3	14
92	4	4	4	2	14
93	3	3	4	3	13
94	4	4	3	4	15
95	3	3	3	3	12
96	3	3	4	4	14
97	3	3	4	4	14
98	3	3	4	3	13
99	2	2	1	3	8
100	3	3	2	2	10
101	4	4	4	2	14
102	3	3	4	3	13
103	4	4	3	4	15
104	3	3	3	3	12

No	Variabel Y					Jml
	1	2	3	4	5	
1	3	3	3	3	3	15
2	4	4	4	3	3	18
3	3	2	3	3	5	16
4	3	2	3	3	3	14
5	3	2	3	3	3	14
6	5	2	5	3	3	18
7	5	2	5	3	3	18
8	3	2	3	3	3	14
9	5	3	5	3	3	19
10	3	2	3	5	3	16
11	3	2	3	3	2	13
12	3	1	3	3	3	13
13	4	4	4	3	3	18
14	4	3	4	4	2	17
15	3	3	3	3	3	15
16	4	3	4	4	3	18
17	4	3	4	3	3	17
18	3	2	3	3	3	14
19	3	4	3	3	2	15
20	3	4	3	3	3	16
21	3	2	3	3	3	14
22	2	2	2	3	2	11
23	3	2	3	4	3	15
24	3	2	3	3	2	13
25	3	3	3	3	3	15
26	3	3	3	4	3	16
27	3	2	3	4	4	16
28	3	2	3	3	3	14
29	3	2	3	2	3	13
30	5	5	5	5	4	24
31	4	3	4	5	3	19
32	3	2	3	3	3	14
33	3	3	3	3	3	15
34	3	3	3	4	4	17
35	3	4	3	4	4	18
36	3	2	3	3	3	14
37	4	3	4	3	2	16
38	4	4	4	4	3	19
39	3	2	3	3	3	14
40	3	2	3	3	2	13
41	4	4	4	4	3	19
42	2	4	2	3	3	14
43	4	2	4	4	3	17
44	4	2	4	3	4	17
45	2	2	2	3	3	12
46	2	4	2	4	2	14
47	3	3	3	3	3	15
48	4	4	4	3	2	17
49	3	3	3	2	3	14
50	3	4	3	3	4	17
51	4	4	4	4	4	20
52	5	5	5	3	3	21
53	4	4	4	4	5	21
54	4	5	4	5	5	23
55	5	4	5	5	5	24
56	3	3	3	3	4	16
57	5	4	5	5	5	24
58	4	4	4	4	4	20
59	4	4	4	4	5	21
60	5	4	5	5	5	24

61	5	4	5	5	4	23
62	4	4	4	5	5	22
63	5	4	5	5	5	24
64	5	5	5	4	5	24
65	5	5	5	4	5	24
66	4	4	4	4	4	20
67	5	5	5	4	5	24
68	5	4	5	5	5	24
69	4	3	4	5	5	21
70	5	4	5	5	5	24
71	4	3	4	4	4	19
72	1	2	1	3	3	10
73	3	2	3	3	3	14
74	2	2	2	3	2	11
75	3	2	3	3	3	14
76	4	3	4	4	4	19
77	5	2	5	4	3	19
78	4	3	4	4	4	19
79	4	3	4	4	3	18
80	3	3	3	4	4	17
81	2	2	2	2	3	11
82	5	5	5	3	3	21
83	3	3	3	3	4	16
84	3	3	3	3	3	15
85	3	3	3	4	3	16
86	3	2	3	3	3	14
87	3	2	3	3	2	13
88	3	3	3	4	4	17
89	3	2	3	3	3	14
90	3	2	3	3	2	13
91	3	2	3	2	3	13
92	3	2	3	4	3	15
93	3	3	3	3	4	16
94	4	3	4	4	3	18
95	3	2	3	3	3	14
96	3	3	3	3	3	15
97	5	4	5	5	4	23
98	3	2	3	3	3	14
99	3	2	3	3	3	14
100	3	2	3	3	3	14
101	3	2	3	4	3	15
102	3	3	3	3	4	16
103	4	3	4	4	3	18
104	3	2	3	3	3	14

### Lampiran 3

#### HASIL UJI FREKUENSI VARIABEL X1

##### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	4	3.8	3.8	4.8
3	49	47.1	47.1	51.9
4	42	40.4	40.4	92.3
5	8	7.7	7.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

##### X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.9	2.9	2.9
2	11	10.6	10.6	13.5
3	46	44.2	44.2	57.7
4	24	23.1	23.1	80.8
5	20	19.2	19.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	24	23.1	23.1	24.0
3	42	40.4	40.4	64.4
4	27	26.0	26.0	90.4
5	10	9.6	9.6	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.9	1.9	1.9
2	12	11.5	11.5	13.5
3	50	48.1	48.1	61.5
4	35	33.7	33.7	95.2
5	5	4.8	4.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**VARIABEL X2****X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	7	6.7	6.7	6.7
3	52	50.0	50.0	56.7
4	40	38.5	38.5	95.2
5	5	4.8	4.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	9.6	9.6	9.6
3	65	62.5	62.5	72.1
4	22	21.2	21.2	93.3
5	7	6.7	6.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	9.6	9.6	9.6
3	58	55.8	55.8	65.4
4	29	27.9	27.9	93.3
5	7	6.7	6.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	14	13.5	13.5	14.4
3	57	54.8	54.8	69.2
4	27	26.0	26.0	95.2
5	5	4.8	4.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1.9	1.9	1.9
3	64	61.5	61.5	63.5
4	31	29.8	29.8	93.3
5	7	6.7	6.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**VARIABEL X3****X3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.0	1.0	1.0
2	12	11.5	11.5	12.5
3	57	54.8	54.8	67.3
4	28	26.9	26.9	94.2
5	6	5.8	5.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X3.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	6.7	6.7	6.7
2	27	26.0	26.0	32.7
3	37	35.6	35.6	68.3
4	24	23.1	23.1	91.3
5	9	8.7	8.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X3.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.8	4.8	4.8
2	12	11.5	11.5	16.3
3	51	49.0	49.0	65.4
4	25	24.0	24.0	89.4
5	11	10.6	10.6	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.9	1.9	1.9
2	12	11.5	11.5	13.5
3	52	50.0	50.0	63.5
4	22	21.2	21.2	84.6
5	16	15.4	15.4	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**X3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	9.6	9.6	9.6
	3	65	62.5	62.5	72.1
	4	22	21.2	21.2	93.3
	5	7	6.7	6.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**VARIABEL X4****X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.9	2.9	2.9
	3	38	36.5	36.5	39.4
	4	41	39.4	39.4	78.8
	5	22	21.2	21.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.9	2.9	2.9
	3	39	37.5	37.5	40.4
	4	37	35.6	35.6	76.0
	5	25	24.0	24.0	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**X4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	12	11.5	11.5	14.4
	3	18	17.3	17.3	31.7
	4	49	47.1	47.1	78.8
	5	22	21.2	21.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**X4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	7.7	7.7	7.7
	3	36	34.6	34.6	42.3
	4	38	36.5	36.5	78.8
	5	22	21.2	21.2	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**VARIABEL Y****Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	7	6.7	6.7	7.7
	3	53	51.0	51.0	58.7
	4	25	24.0	24.0	82.7
	5	18	17.3	17.3	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	7	6.7	6.7	7.7
	3	53	51.0	51.0	58.7
	4	25	24.0	24.0	82.7
	5	18	17.3	17.3	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	40	38.5	38.5	39.4
	3	31	29.8	29.8	69.2
	4	25	24.0	24.0	93.3
	5	7	6.7	6.7	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	4.8	4.8	4.8
	3	55	52.9	52.9	57.7
	4	30	28.8	28.8	86.5
	5	14	13.5	13.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	11.5	11.5	11.5
	3	54	51.9	51.9	63.5
	4	19	18.3	18.3	81.7
	5	15	14.4	14.4	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

## UJI VALIDITAS VARIABEL VARIABEL X1

### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.500**	.386**	.400**	.689**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
X1.2	Pearson Correlation	.500**	1	.730**	.510**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
X1.3	Pearson Correlation	.386**	.730**	1	.502**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	104
X1.4	Pearson Correlation	.400**	.510**	.502**	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104
TOTAL	Pearson Correlation	.689**	.885**	.846**	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.814	.891	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL
X1.1	1.000	.500	.386	.400	.689
X1.2	.500	1.000	.730	.510	.885
X1.3	.386	.730	1.000	.502	.846
X1.4	.400	.510	.502	1.000	.746
TOTAL	.689	.885	.846	.746	1.000

**VARIABEL X2**

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.628**	.500**	.170	.395**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.084	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X2.2	Pearson Correlation	.628**	1	.523**	.434**	.504**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X2.3	Pearson Correlation	.500**	.523**	1	.279**	.533**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.004	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X2.4	Pearson Correlation	.170	.434**	.279**	1	.221*	.594**
	Sig. (2-tailed)	.084	.000	.004		.024	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X2.5	Pearson Correlation	.395**	.504**	.533**	.221*	1	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.024		.000
	N	104	104	104	104	104	104
TOTAL	Pearson Correlation	.730**	.845**	.776**	.594**	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.779	.783	5

### Inter-Item Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
X2.1	1.000	.628	.500	.170	.395
X2.2	.628	1.000	.523	.434	.504
X2.3	.500	.523	1.000	.279	.533
X2.4	.170	.434	.279	1.000	.221
X2.5	.395	.504	.533	.221	1.000

### VARIABEL X3

#### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.544**	.690**	.219*	.445**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.025	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X3.2	Pearson Correlation	.544**	1	.658**	.356**	.520**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X3.3	Pearson Correlation	.690**	.658**	1	.255**	.445**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.009	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X3.4	Pearson Correlation	.219*	.356**	.255**	1	.349**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.009		.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
X3.5	Pearson Correlation	.445**	.520**	.445**	.349**	1	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104	104
TOTAL	Pearson Correlation	.759**	.844**	.823**	.595**	.709**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.797	.802	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
X3.1	1.000	.544	.690	.219	.445
X3.2	.544	1.000	.658	.356	.520
X3.3	.690	.658	1.000	.255	.445
X3.4	.219	.356	.255	1.000	.349
X3.5	.445	.520	.445	.349	1.000

**VARIABEL X4**

**Correlations**

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	TOTAL
X4.1	Pearson Correlation	1	.872**	.635**	.495**	.871**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
X4.2	Pearson Correlation	.872**	1	.631**	.473**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
X4.3	Pearson Correlation	.635**	.631**	1	.650**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	104
X4.4	Pearson Correlation	.495**	.473**	.650**	1	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104
TOTAL	Pearson Correlation	.871**	.865**	.876**	.779**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.828	.926	5

### Inter-Item Correlation Matrix

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	TOTAL
X4.1	1.000	.872	.635	.495	.871
X4.2	.872	1.000	.631	.473	.865
X4.3	.635	.631	1.000	.650	.876
X4.4	.495	.473	.650	1.000	.779
TOTAL	.871	.865	.876	.779	1.000

## VARIABEL Y

### Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	TOTAL
Y1	Pearson Correlation	1	.587**	1.000**	.579**	.511**	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
Y2	Pearson Correlation	.587**	1	.587**	.515**	.515**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
Y3	Pearson Correlation	1.000**	.587**	1	.579**	.511**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
Y4	Pearson Correlation	.579**	.515**	.579**	1	.607**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	104	104	104	104	104	104
Y5	Pearson Correlation	.511**	.515**	.511**	.607**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104	104
TOTAL	Pearson Correlation	.894**	.791**	.894**	.783**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	104	104	104	104	104	104

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	104	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.882	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y1	1.000	.587	1.000	.579	.511
Y2	.587	1.000	.587	.515	.515
Y3	1.000	.587	1.000	.579	.511
Y4	.579	.515	.579	1.000	.607
Y5	.511	.515	.511	.607	1.000

## **DAFTAR RIYAWAT HIDUP**

### **A. Biodata Pribadi**

1. Nama : RACHMI NURDIN
2. Jenis Kelamin : Perempuan
3. Tempat/Tanggal Lahir : Parepare, 02 Februari 1980
4. Kebangsaan : Indonesia
5. Status : Menikah
6. Agama : Islam
7. Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 104 Parepare
8. No. HP : 081 342 670 298
9. Email : rachmi.nurdin@gmail.com

### **B. Riwayat Pendidikan**

1. TK : TK Aisyiah I Parepare 1985-1986
2. SD : SD Negeri 81 Parepare 1986-1992
3. SMP : SMP Negeri 6 Parepare 1992-1995
4. SMA : SMA Negeri I Parepare 1995-1998
5. Perguruan Tinggi : Sekolah Tinggi Ilmu Hukum AMSIR  
Parepare  
Tahun 2006-2010

### **C. Riwayat Pekerjaan**

1. Sebagai tenaga honorer Pemerintah Kota Parepare dari Tahun 2004-2008
2. Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Parepare dari Tahun 2008 sampai Sekarang.