

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN  
SE-KECAMATAN MALLUSETASI  
DI KABUPATEN BARRU**

**T E S I S**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**INDRIANI  
2018.MM.11529**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN  
SE-KECAMATAN MALLUSETASI  
DI KABUPATEN BARRU**

**T E S I S**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**INDRIANI  
2018.MM.11529**

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

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN  
SE-KECAMATAN MALLUSETASI  
DI KABUPATEN BARRU**

Oleh:

**INDRIANI**

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 27 Februari 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

**Komisi Pembimbing**

*School Of Business*

Ketua

Anggota


  
Prof. Dr. Hj. Masdar Mas'ud, SE., MSi

  
Dr. Abdul Rahman, SE., SPdi, MM., MBA

**Mengetahui**

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

Ketua Prodi Magister Manajemen

  
Dr. Maryadi, SE., MM

  
Dr. Sylvia Sjarlis, SE., MSi., Ak., CA

**HALAMAN IDENTITAS**  
**MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI**

**JUDUL TESIS :**

***PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI KANTOR KELURAHAN SE-KECAMATAN MALLUSETASI  
DI KABUPATEN BARRU***

Nama Mahasiswa : INDRIANI  
NIM : 2018.MM.11529  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Prof. Dr. Hj. Masdar Mas'ud, SE., MSi.  
Anggota : Dr. Abdul Rahman, SE., SPdi, MM., MBA

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, SE., MM  
Dosen Penguji 2 : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA

Tanggal Ujian : 27 Februari 2021

SK Penguji Nomor : 022/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

## 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) saya dibatalkan, serta proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 14 Januari 2021

Mahasiswa



**Indriani**

**2018.MM.11529**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas Karunia dan Ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru”**. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen (MM) pada Program Pascasarjana (PPS) STIE Nobel Indonesia.

Dalam penyusunan hingga terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, SE., MM selaku Ketua STIE Nobel Indonesia dan Bapak Dr. Maryadi, SE., MM selaku Direktur PPS STIE Nobel Indonesia serta Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, SE., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Prodi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia beserta staf yang telah memberikan ijin, kesempatan serta dorongan yang tidak ternilai harganya kepada diri penulis.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Masdar Mas'ud, SE., MSi selaku Pembimbing Utama yang dengan penuh kesabaran membimbing penulis, memberikan masukan serta arahan-arahan hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Dr. Abdul Rahman Abdi, SE., Spdi., MM., MBA selaku Pembimbing Kedua yang telah banyak memberikan semangat serta motivasi dalam proses pembimbingan kepada penulis hingga tesis ini terwujud.

4. Bapak Dr. Maryadi, SE., MM selaku Penguji dalam uji sidang tesis yang telah banyak memberikan masukan serta arahan-arahan yang sangat besar artinya.
5. Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, SE., M.Si., Ak., CA selaku Penguji dalam uji siding tesis yang telah banyak memberikan arahan hingga rampungnya tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen pada Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia yang telah membekali penulis untuk selangkah lebih maju hingga tesis ini terwujud.
7. Seluruh Pimpinan dan staf Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru selaku responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.
8. Doa penulis senantiasa kami panjatkan agar ayahanda dan suami kami di berikan ketenangan di alam kubur serta keselamatan di akhirat kelak, insya allah.
9. Kepada ibu dan kedua putraku tersayang beserta keluarga tercinta atas dukungan moril dan supportnya selama ini.

Makassar, 14 Januari 2021

Penulis

**Indriani**

## ABSTRAK

**Indriani. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. (dibimbing oleh: Hj. Masdar Mas'ud dan Abdul Rahman).**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru secara parsial dan simultan.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian dilakukan pada Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan September sampai Oktober 2020. Populasi penelitian adalah semua pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru yang berjumlah 37 orang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yakni dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 37 orang pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru dan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru, 3) Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten, dan 4) Kepemimpinan, budaya organisasi serta Pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

*Kata kunci:* Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Kinerja Pegawai





## ABSTRACT

**Indriani. 2021. The Influence of Leadership, Organizational Culture, Education and Training (Diklat) on the Performance of Village Office Employees in Mallusetasi District in Barru Regency. (supervised by: Hj. Masdar Mas'ud dan Abdul Rahman).**

This study aims to determine and analyze the influence of leadership, organizational culture, education and training on the performance of the employees of the Kelurahan Office of Mallusetasi District in Barru Regency partially and simultaneously.

This research approach uses qualitative and quantitative approaches. The research was conducted at the Kelurahan Offices of the Mallusetasi District in Barru Regency. When the research was conducted from September to October 2020. The study population was all employees of the Kelurahan Offices in Mallusetasi District, Barru Regency, totaling 37 people. The sample selection in this study was carried out using a saturated sampling method (census) by determining all populations as a total sample of 37 employees.

The results showed that 1) Leadership has a positive and significant effect on the performance of Kelurahan Offices in Mallusetasi District in Barru Regency and is the dominant variable affecting employee performance, 2) Organizational culture has a positive and significant effect on the performance of Village Offices in Mallusetasi District. in Barru Regency, 3) Education and training have a positive and significant effect on the performance of Village Office employees in Mallusetasi District in the Regency, and 4) Leadership, organizational culture and education and training together have a positive and significant effect on the performance of Village Office employees throughout -Mallusetasi District in Barru Regency.

*Keywords: Leadership, Organizational Culture, Education and Training (Diklat) and Employee Performance*



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Identitas Mahasiswa, Pembimbing dan Penguji.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Pernyataan Keaslian Tesis .....	vi
Abstrak.....	vii
Abstract .....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	12
2.2 Kinerja Pegawai.....	19
2.3 Kepemimpinan.....	32
2.4 Budaya Organisasi .....	49
2.5 Pendidikan dan Pelatihan .....	58
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS ....</b>	<b>68</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	68
3.2 Hipotesis Penelitian .....	69
3.3 Definisi Operasional .....	69
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
4.1 Pendekatan Penelitian .....	72
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	72
4.3 Populasi dan Sampel .....	72
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	73
4.5 Jenis dan Sumber Data.....	74
4.6 Metode Analisis Data.....	75
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>84</b>
5.1 Hasil Penelitian.....	84
5.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	84
5.1.2 Deskripsi Responden .....	92
5.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	95

5.1.4	Uji Instrumen Penelitian .....	103
5.1.5	Uji Asumsi Klasik .....	106
5.1.6	Uji Regresi Berganda .....	110
5.1.7	Uji Hipotesis .....	112
5.2	Pembahasan .....	117
<b>BAB VI</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>127</b>
6.1	Simpulan .....	127
6.2	Saran.....	128

**DAFTAR ISI**

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu .....	12
2.	Perbedaan Fungsi Pimpinan dan Pemimpin Organisasi.....	43
3.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	92
4.	Responden Berdasarkan Usia .....	93
5.	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	94
6.	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	95
7.	Indikator Variabel Kinerja Pegawai .....	96
8.	Indikator Variabel Kepemimpinan.....	98
9.	Indikator Variabel Budaya Organisasi .....	100
10.	Indikator Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	101
11.	Hasil Uji Validitas.....	103
12.	Hasil Uji Reliabilitas .....	105
13.	Hasil Uji Normalitas.....	106
14.	Uji Multikolinearitas .....	108
15.	Uji Autokorelasi.....	109
16.	Koefisien Regresi .....	111
17.	Hasil Uji F.....	113
16.	Hasil Uji Determinasi.....	114

## DAFTAR GAMBAR

No:	Judul	Halaman
1.	Kerangka Konseptual Penelitian.....	68
2.	<i>Durbin Watson Tes</i> .....	80
3.	Normal P-P <i>Plot Regression Standardized Residual</i> .....	107
4.	<i>Scatterplot Penyebaran Residual</i> .....	110

## DAFTAR LAMPIRAN

No:	Judul
1.	Surat Persetujuan Penelitian dari STIE Nobel Indonesia
2.	Kuesioner
3.	Jawaban Responden
4.	Validitasi Olah Data

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Untuk menghadapi tantangan di zaman globalisasi yang dipenuhi dengan persaingan yang semakin kuat, baik dari dalam maupun dari luar organisasi harus dipersiapkan sumberdaya manusia yang tangguh, kuat dan berkualitas untuk menghadapi semua perubahan yang akan terjadi. Setiap organisasi dalam melakukan berbagai kegiatannya pasti memerlukan sumberdaya, termasuk didalamnya adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya insani merupakan salah satu aset atau harta kekayaan yang sangat krusial dalam organisasi untuk menjalankan aktivitas organisasi karena sumberdaya manusia adalah yang memperoleh dan melakukan tugas.

Tuntutan perubahan sikap dan perilaku aparatur pemerintahan yang semakin selalu mau dilayani oleh perilaku yang memberikan pelayanan kepada warga masyarakat semakin mendesak. Untuk menghadapi tuntutan warga masyarakat tersebut maka manajemen pemerintahan wajib lebih menaikkan dan mendorong sumberdaya manusia yang ada pada bagian-bagian organisasi pemerintah secara professional dalam memberikan pelayanan.

Krusialnya kualitas sumberdaya manusia tersebut lantaran fungsinya menjadi motivator penggerak yang bisa menghipnotis kemampuan dan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu *condition sine qua non*, atau sesuatu yang tidak bisa ditinggalkan yang wajib terus dilaksanakan, lantaran

bagaimanapun modernnya sarana dan prasarana organisasi tanpa didukung oleh sumberdaya manusia yang mumpuni itu tidak bisa sukses dan berkembang sehubungan dengan fungsinya manusia yang sangat krusial dan strategis dalam organisasi termasuk pemerintah daerah sangat butuh dalam pengembangan sumberdaya manusia.

Sumberdaya manusia adalah bagian integral dan memegang peranan krusial pada suatu organisasi sebagai perencana dan pelaku aktif pada setiap aktivitas organisasi. Tanpa adanya sumberdaya yang berkualitas maka suatu organisasi tidak bisa menjalankan kegiatannya dengan baik. Setiap organisasi pemerintahan dituntut buat bisa memaksimalkan sumberdaya manusia dan bagaimana cara sumberdaya manusia dikelola. Pengelolaan sumberdaya manusia tidak lepas dan selalu berdasarkan pada pegawai yang bisa berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah.

Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Pegawai adalah harta yang primer bagi organisasi dan memiliki fungsi yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali kegiatan organisasi. Menurut Hasibuan (2016), sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki insting perasaan, kemauan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, daya dan karya. Seluruh potensi sumber daya manusia tersebut berdampak terhadap usaha organisasi dalam meraih tujuan.



Betapa pun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia memiliki peran dalam menunjang keberhasilan. Hal yang krusial pada pengelolaan sumberdaya manusia merupakan tentang kinerja pegawai lantaran menggunakan pengelolaan sumberdaya manusia yang baik akan menaikkan kinerja pegawai. Kinerja merupakan *output* kerja yang bisa diraih oleh seorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi, sinkron menggunakan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing, pada rangka usaha meraih tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan dan sinkron menggunakan akhlak juga etika (Simamora, 2012).

Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan *output* kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh seorang pegawai saat melakukan tugasnya dengan penuh tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Profesi menjadi pegawai adalah ujung tombak saat memberikan pelayanan pada pemerintah, hendaknya sangat dipedulikan dan dikelola secara profesional, sebagai akibatnya adalah akan memberikan masukan yang positif bagi rakyat dan kemajuan organisasi pemerintah melalui peningkatan kinerja. Kinerja merupakan *output* kerja yang diperoleh seorang saat melaksanakan kerjaan dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Setiap harapan tentang bagaimana seseorang bersikap, akan menerangkan kiprahnya pada suatu organisasi.

Faktor-Faktor yang dapat berdampak terhadap kinerja seorang pegawai, baik yang bersumber dari pegawai itu sendiri atau dari luar diri pegawai tersebut,

diantaranya adalah kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan. Sumberdaya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan juga bawahan merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah juga swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keefektifan di dalam organisasi. Dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peranserta pegawai yang ada di dalamnya.

Kepemimpinan sesuai pendapat Anoraga yang dikutip Sutisno (2013), merupakan kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai dilakukan sehingga diharapkan dapat meningkatkan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan pegawai sehingga tercipta kepemimpinan yang baik.

Pendapat Gintings (2015) yang sependapat dengan upaya pemerintah untuk memulai reformasi kepemimpinan melalui perbaikan pelayanan publik. Sebagaimana yang dilaksanakan di beberapa negara yang mengalami perubahan dari yang berdasarkan sistem otoritarian ke sistem politik demokrasi, perbaikan pelayanan publik akan secara lebih langsung dirasakan oleh warga masyarakat menjadi disparitas yang signifikan berdasarkan sistem sebelumnya. Dalam kesempatan yang sama, Zuhro (2015) menyatakan bahwa

reformasi kepemimpinan wajib dilaksanakan dengan memperbaiki semua sistemnya agar kinerja organisasi pemerintahan bisa ditingkatkan. Tiga hal yang harus dilaksanakan adalah (1) mengganti wawasan abdi Negara yang disalah artikan menjadi darma pada penguasa atau partai politik yang berkuasa, sebagai abdi masyarakat; (2) mengganti model kerja yang selama ini dianggap sebagai kewajiban yang *linear* menjadi lebih profesional; (3) memperbaiki korelasi dengan masyarakat, yang selama ini menjauh agar menjadi lebih dekat.

Pendapat Sardiman (2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan buat memberikan dampak yang konstruktif pada orang lain untuk melaksanakan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas berdasarkan pemimpin dipercaya menjadi faktor terpenting pada keberhasilan atau kegagalan, demikian pula keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau instansi biasanya dipersepsikan menjadi keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Pimpinan berkewajiban menaruh perhatian yang benar-benar buat membina, menggerakkan seluruh potensi pegawai dilingkungannya supaya terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan training yang benar-benar terhadap pegawai supaya bisa menghasilkan kepuasan dan komitmen, sebagai akibatnya pada akhirnya bisa menaikkan kinerja yang tinggi.

Sumberdaya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada bisa menentukan kualitas manusia, oleh karena itu mengharuskan kita

untuk selalu berhati-hati dan memperhatikan setiap aspek yang ada. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah bagian yang krusial dalam memahami organisasi secara menyeluruh. Budaya menjadi elemen yang krusial yang mendukung terciptanya suatu strategi yang bisa meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meninggikan kinerja organisasi karena budaya organisasi adalah fenomena yang saling berkaitan.

Budaya organisasi menjadi krusial karena budaya organisasi butuh pemahaman, pemahaman budaya organisasi menjadi konvensi beserta tentang nilai-nilai yang mengikat seluruh individu pada sebuah organisasi buat memilih batas-batas normatif *konditue* anggota organisasi. As'ad (2014), menyatakan bahwa budaya organisasi hanya mempunyai dampak positif berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kepuasan kerja menaruh impact yang signifikan bagi kinerja pegawai. Secara spesifik, peranan budaya organisasi dapat membantu membangun rasa mempunyai terhadap organisasi, membangun keterikatan emosional antara organisasi dan pegawai yang terlibat didalamnya, membantu membangun stabilitas organisas menjadi sistem sosial dan menemukan pola panduan prilaku menjadi *output* berdasarkan kebiasaan-kebiasaan norma yang terbentuk pada keseharian. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap konduite para anggotanya (Andayani dan Tirtayasa, 2019).

Peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan pembentukan sikap dan perilaku yang diwujudkan melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Setiap aspek dari Pendidikan dan Pelatihan akhirnya membantu membentuk budaya organisasi, sebaliknya budaya organisasi yang sudah ada

dapat sangat memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai menjadi unsur primer bagi sumberdaya manusia yang mempunyai fungsi krusial dalam menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Seorang pegawai yang sanggup memainkan peranan merupakan pegawai yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada bangsa, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawab menjadi pelayan publik, serta sanggup sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Oleh karena itu, warga masyarakat mempunyai harapan yang tinggi terhadap motivasi pegawai dan kinerja yang tinggi.

Program pendidikan dan pelatihan bagi sumberdaya manusia bisa diperlukan buat menciptakan pegawai yang profesional dan berkualitas sehingga dapat menaikkan kinerja pegawai. Dengan beberapa program pendidikan dan pelatihan yang secara formal difasilitasi oleh organisasi, akan memotivasi pegawai menaikkan kinerja pegawai untuk kepentingan organisasi. Rendahnya kinerja pegawai ditimbulkan lantaran masih kurangnya pengetahuan dan keterampilan untuk merampungkan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kualitas dan kemampuan pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi, etos kerja, mental dan kemampuan fisik pegawai yang bersangkutan. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga landasan buat mengembangkan diri serta kemampuan untuk memanfaatkan semua sarana yang terdapat buat kelancaraan pelaksanaan tugas.

Kondisi kerja pegawai pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru belum adanya rasa buat melakukan tugasnya dengan inisiatif sendiri, pegawai melakukan tugasnya mengikuti perintah terlebih dahulu dari atasan, pegawai itu sendiri baru mau bekerja. Hal ini mengakibatkan standar kerja yang kurang efektif belum optimal tercapai. Potensi yang dimiliki pegawai pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru belum bisa menemukan standart kerja yang baik, hal ini disebabkan karena masih kurangnya fasilitas kerja yang mendukung para pegawai buat menyalurkan kemampuannya. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi para pegawai dalam bekerja dan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selanjutnya kiprah seorang atasan dalam memengaruhi kinerja pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi belum bisa terpenuhi, lantaran kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahannya.

Beberapa permasalahan adalah fenomena pada Kantor Kelurahan SeKecamatan Mallusetasi Di Kabupaten Barru antara lain kurangnya pemahaman atas pelaksanaan tugas, kurang mampu melaksanakan tugas pokok, pegawai menjalankan tugas belum penuh semangat, inisiatif dalam menjalankan tugas masih kurang, pekerjaan masih ada yang belum tepat waktu, perencanaan pengembangan dan pembinaan Sumber Daya Manusia belum maksimal. Dari uraian latar belakang diatas maka peneliti bermaksud untuk membuat penelitian dengan judul yaitu: “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan SeKecamatan Mallusetasi Di Kabupaten Barru”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru?
4. Apakah kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut::

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara Teoritis maupun Praktis, yaitu:

1. Secara Teoritis
  - a. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan saat melakukan penelitian, baik secara teori maupun praktik serta menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan.
  - b. Bagi Pembaca

Penelitian diharapkan bisa menambah khasanah bacaan dan bisa digunakan sebagai referensi atau bahan pustaka buat para peneliti berikutnya.
2. Secara Praktis
  - a. Bagi Kampus STIE Nobel Makassar

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan tambahan koleksi sehingga memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih baik mengenai studi literatur yang ada dalam kehidupan bermasyarakat.



- b. Bagi kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru Menjadi bahan refleksi buat instansi akan krusialnya kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap Kinerja Pegawai kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian pustaka ini, peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Adapun mapping penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Andayani dan Tirtayasa (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menyatakan bahwa secara simultan diperoleh nilai Fhitung 11,766 lebih besar dibandingkan dengan nilai Ftabel 2,49 dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian menolak H0. Dengan demikian secara serempak Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2	Windaryadi (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa: 1. Ada pengaruh kepemimpinan secara

		Pegawai	<p>parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas.</p> <p>2. Ada pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas.</p> <p>3. Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas.</p>
3	Lovina, dkk (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau	<p>Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi, artinya semakin baik kepemimpinan dan komitmen organisasi, maka semakin baik pula kinerja;</p> <p>(2) Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi, artinya semakin baik kepemimpinan dan budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja;</p> <p>(3) Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui budaya organisasi, artinya semakin baik kepemimpinan dan budaya organisasi, maka</p>

			<p>semakin baik pula komitmen organisasi; dan (4) Kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja, artinya semakin baik kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara parsial, maka semakin baik pula kinerja.</p>
4	Ekasari dan Sunardi (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan hasil uji t, variabel kepemimpinan (X1) secara parsial signifikansi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai pada PT Euroasiatic Jaya, Jakarta. Hal ini terbukti dari hasil uji t tersebut yang menunjukkan signifikansi variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,000 (H1 diterima).</li> <li>2. Berdasarkan hasil uji t, variabel budaya organisasi (X2) secara parsial signifikansi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai pada PT Euroasiatic Jaya, Jakarta. Hal ini terbukti dari hasil uji t tersebut yang menunjukkan signifikansi variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,000 (H2 diterima).</li> </ol>

5	Wasahua (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenakertrans RI	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa: 1. Kepemimpinan secara individual tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 2. Diklat secara individual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, 3. Budaya organisasi secara individual tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan 4. Kepemimpinan, diklat dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
6	Umala (2017)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una- una	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa: a. Secara simultan Gaya Kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tojo Una-Una. b. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tojo Una-Una. c. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tojo Una-Una. d. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan,

			Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Tojo Una-Una.
7	Kusbeini, dkk (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Diklat Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasarakatan Narkotika Klas IIA Kabupaten Musi Rawas	Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai R sebesar 0,701. Artinya ada hubungan positif antara Budaya Organisasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai di Lapas Narkoba Kelas IIA Kabupaten Musi Rawas sangat kuat, Jika Budaya Organisasi dan Diklat Meningkatkan maka Kinerja Pegawai juga meningkat. Kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ) sebesar 0,491. Berarti besarnya pengaruh Organisasi dan Diklat Kebudayaan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Narkoba Kelas IIA Kecamatan Musi Rawas sebesar 0,491 atau 49,1% sedangkan sisanya 50,9%. Mempengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti variabel motivasi, supervisi dan sebagainya. Secara simultan budaya organisasi berpengaruh dan diklat terhadap kinerja.
8	Zarvedi, dkk (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya sudah berjalan dengan baik, kepemimpinan memengaruhi terhadap

			<p>kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa budaya organisasi memengaruhi terhadap kinerja organisasi, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Kesimpulan penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan juga mempunyai pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.</p>
9	Apriastari (2015)	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung dapat dikatakan cukup baik. Kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 70,8%. Pengaruh variabel independen yang</p>

			dominan adalah budaya organisasi dengan koefisien sebesar 44,6%. Sedangkan kepemimpinan koefisiennya sebesar 26,2%.
10	Atmoko (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi, Diklat dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Pariwisata Kabupaten Purworejo	Hasil penelitian menyatakan bahwa: 1) terdapat pengaruh budaya yang positif dan signifikan Organisasi untuk memotivasi staf, 2) ada pengaruh positif dan signifikan terhadap pendidikan dan pelatihan untuk memotivasi staf, 3) ada pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, 4) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diklat terhadap kinerja staf.

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Dari tabel hasil penelitian terdahulu, diketahui bahwa hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian yang telah dilaksanakan oleh Andayani dan Tirtayasa (2019), Windaryadi (2018), Lovina, dkk (2017), Ekasari dan Sunardi (2017), Umala (2017), Kusbeini, dkk (2017), Zarvedi, dkk (2016), Apriastari (2015) dan Atmoko (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan berdampak positif dan signifikan kepada kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wasahua (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan secara individual tidak memiliki dampak



postif terhadap kinerja pegawai, diklat secara individual mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi secara individual tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepemimpinan, diklat dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai..

## **2.2. Kinerja Pegawai**

### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Istilah Kinerja bersumber dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang telah dicapai oleh seorang pegawai (Moehariono, 2012). Menurut *oxford dictionary*, kinerja (*performance*) adalah suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melaksanakan peran organisasi. Kinerja secara *general* dipahami sebagai suatu catatan *output* hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktifitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Secara ringkas kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan *output* kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab individual, dalam usaha untuk meraih tujuan organisasi tersebut secara tidak melanggar aturan dan sesuai dengan perilaku dan sikap.

Kinerja atau *performance* adalah representasi tentang level pencapaian suatu pelaksanaan program aktivitas atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tuijuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan

melalui perencanaan suatu strategi organisasi. Kinerja menurut pendapat *Scriber, Bantam. English Dictionary* yang dikutip Moehariono (2012), menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entitas* yaitu: (1) melaksanakan, menjelaskan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*). (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau nazar (*to do discharge of fulfil as vow*). (3) melakukan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of an undrestan king*). (4) melaksanakan sesuatu yang di harapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Teori *human capital* menyatakan bahwa orang yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan akan memberikan nilai ekonomis pada organisasi. Investasi organisasi banyak digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai. Untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi agar mampu bersaing dan agar tujuan strategis organisasi bisa tercapai perlu untuk menjaga kinerja pegawai tetap optimal. Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2014) merupakan *output* kerja atau prestasi kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan jangka waktu dalam melakukan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mangkuprawira (2013) mengatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan pada suatu organisasi.

Tjiptono (2011) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* sebagai *output* kinerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau kelompok

orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggungjawab masing- masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan dan sesuai dengan moral ataupun etika. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja meliputi segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja.

Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggungjawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Simamora (2012), kinerja adalah *output* kerja yang bisa dicapai oleh pegawai atau sekelompok karyawan pada organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja pegawai adalah suatu *output* yang diraih oleh pegawai pada pekerjaannya sesuai criteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Informasi mengenai kinerja pegawai adalah suatu hal yang sangat krusial yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilaksanakan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Simamora (2012) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan sesuatu dengan keahlian tertentu. Wibowo (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan melaksanakan

sesuatu aktivitas dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan *output* seperti yang diharapkan. Sedangkan Nitisemito (2011) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang terdapat dalam strategik planning suatu organisasi. Kinerja diketahui jika individu atau kelompok individu memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Kinerja yang baik merupakan cerminan dari perilaku yang baik sehingga dengan kinerja yang baik akan membuahkan produktivitas yang baik yang nantinya dapat mencapai tujuan organisasi (Nitisemito, 2011). Sesuai dengan konsep dan pendapat para ahli diatas, maka peneliti mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melakukan tugasnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu juga kinerja pegawai sebagai *output* kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja ialah *output* kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan jangka waktu yang sudah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

#### **b. Penilaian dan Pengukuran Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis dan berkelanjutan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi perusahaan (Rivai, 2014). Proses ini

dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja untuk memberikan gambaran mengenai kesuksesan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Tujuan penilaian kinerja ialah sebagai alat *diagnostic* dan proses penilai terhadap pengembangan individu, tim dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bersatu.

Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai merupakan proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis, berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penilaian kinerja merupakan menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Hasibuan (2016) mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja ialah untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan seorang ASN dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dan untuk mengetahui kekurangan maupun kelebihan yang dimiliki oleh ASN yang bersangkutan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya. Kinerja pegawai dikatakan berhasil dan dapat dinilai dari beberapa hal-hal sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Seorang pegawai dikatakan mempunyai kesetiaan jika ia melaksanakan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.

2. Prestasi Kerja

Merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan semua tugas dan fungsinya.

### 3. Kedisiplinan

Pegawai dapat mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai dalam organisasi baik persetujuan tertulis atau lisan.

### 4. Kreatifitas

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide-ide dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

### 5. Kerjasama

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

### 6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

### 7. Tanggungjawab

Kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menerima resiko pekerjaan yang telah dilakukan.

Sedarmayanti (2011), mengemukakan bahwa instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan *output* kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara kualitas kerja. Baik atau buruknya kinerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas kerja atau kuantitas *output* pekerjaan dari para pegawai.

2. Keahlian

Keahlian diartikan sebagai tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, kemampuan dapat berupa pengetahuan, inisiatif, komunikasi, dan kerjasama tim.

- 1) Pengetahuan

Pengetahuan adalah hal yang paling mendasar yang diketahui apabila ingin mengetahui keahlian seseorang, sejauh mana pegawai tersebut memiliki pengetahuan dan faham. Pegawai dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan atau tugasnya akan lebih terampil dalam menangani tugas pekerjaannya, dan

akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*) kan tugasnya dalam pekerjaan.

#### 2) Inisiatif

Selain latar belakang pendidikan yang harus disesuaikan dengan penempatan pegawai juga dibutuhkan inisiatif yang tinggi bagi para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya agar kinerja pegawai semakin baik. Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi tentu juga akan mendapat penilaian bagus dari pimpinan.

#### 3) Komunikasi

Komunikasi didalam setiap arahan-arahan pimpinan juga menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, bagaimana cara pimpinan berkomunikasi dengan pegawai didalam setiap arahan-arahan tersebut, apakah cukup dimengerti oleh pegawai atau tidak, apakah setiap arahan tersebut dapat dilaksanakan atau tidak tergantung dengan bagaimana cara pimpinan dalam menyampaikan maksudnya tersebut.

#### 4) Kerjasama

Kerjasama merupakan salah satu faktor penting dalam terwujudnya suatu tujuan yang diinginkan. Kerjasama dalam suatu organisasi dilakukan agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat berjalan dengan sistematis serta mengurangi beban



pekerjaan dari masing-masing pegawai, juga untuk mengoptimalkan hasil atau tujuan yang diinginkan, adanya kerjasama didalam bekerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Perilaku

Perilaku adalah sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Perilaku dalam hal ini yaitu disiplin dan tanggung jawab.

#### 1) Disiplin

Disiplin adalah salah satu faktor untuk mengukur baik atau buruknya kinerja suatu instansi baik itu instansi pemerintahan, maupun instansi swasta. Apabila pegawainya saja tidak disiplin, dalam arti masuk sering terlambat lewat dari jam masuk kantor, ataupun pulang lebih awal dari jam pulang kantor, bagaimana bisa pegawai itu bekerja dengan baik, dan hal itu membuat kinerja pegawai menjadi buruk.

#### 2) Tanggung jawab

Tanggung jawab berperan krusial didalam kinerja pegawai, karena pegawai yang benar-benar bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya tentu dia akan memperhatikan kinerjanya sebagai pegawai.

### 4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang krusial dalam keberhasilan kinerja suatu instansi. Dalam upaya melakukan

kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan atau pola kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Kepemimpinan yang menerapkan pola kekeluargaan sama dengan kepemimpinan gaya demokratis yaitu mendorong anggota untuk lebih baik lagi dalam meningkatkan kinerja mereka, memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh, mengembangkan inisiatif, memelihara komunikasi dan interaksi yang luas, serta menerapkan hubungan yang sportif. Dalam hal ini umumnya pemimpin yang efektif adalah orang yang mempunyai motivasi yang besar dalam dirinya

### **c. Syarat dan Sistem Kinerja Pegawai**

Dalam melakukan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas memang dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan, tetapi dalam kondisi apapun sebaiknya disusun dan ditentukan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Simamora (2012), syarat-syarat penilaian kinerja yaitu:

1. *Relevance*, harus ada kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Reability*, faktor penilaian wajib bisa dipercaya dan diukur karyawan.
3. *Acceptability*, bisa diterima atau disepakati karyawan.

4. *Sensitivity*, bisa membedakan kinerja yang berhasil dan maupun yang jelek.
5. *Practicality*, mudah dimengerti dan dilaksanakan

Kinerja pada dasarnya merupakan *output* kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan dapat belajar dari besaran kinerja melalui sarana informasi, seperti komentar-komentar yang baik dari mitra kerja. Namun demikian, penilaian kinerja merujuk pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan *output* termasuk tingkat kehadiran. Hasibuan (2016) menyampaikan ada 4 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja adalah:

1. Efektivitas

Efektivitas bersumber dari kerjasama (antar individu) yang berhubungan dengan pelaksanaan yang bisa mencapai tujuan dalam sistem, dan hal tersebut ditentukan dengan suatu pandangan yang bisa memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan dari suatu kerjasama dalam suatu sistem itu sendiri (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu. Berdasarkan pada kutipan di atas dapat dijelaskan bahwa efektivitas dari suatu kelompok yaitu jika tujuan kelompok bisa dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan.

2. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang telah dikeluarkan dalam upaya dapat mencapai tujuan. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dan setiap inti penggunaan sumber daya. Terkait dengan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

### 3. Kualitas Kerja

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Terkait dengan prestasi kerja dan proses/hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan

### 4. Kuantitas Kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Satuan jumlah atau kuantitas pekerjaan yang telah dihasilkan, terkait dengan beban kerja. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu periode waktu sehingga efisiensi dan efektivitas bisa terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

Penetapan standar dalam suatu lembaga pemerintahan diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan sasaran

yang diharapkan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan secara actual dengan hasil yang diharapkan

#### **d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja Instansi Pemerintah merupakan gambaran tentang level pencapaian sasaran ataupun tujuan organisasi pemerintah sebagai uraian dari visi, misi dan strategi organisasi pemerintah yang menunjukkan level kesuksesan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijaksanaan yang ditentukan. Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melakukan tugas. Penilaian kinerja pegawai merupakan penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan pegawai. Kinerja pegawai merupakan kecenderungan yang membuat pegawai dalam menghasilkan produktivitas kerja yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai, adalah:

##### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang mempunyai *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka seorang pegawai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, pegawai

perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya. Secara singkat, kemampuan seseorang dapat diketahui dari keahlian atau skill yang dimiliki seseorang.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang memotivasi diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai sesuai dengan sikap mental yang siap secara psikofisik. Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja yang lebih baik.

## 2.3. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Untuk dapat memahami kepemimpinan maka perlu mengetahui pengertian kepemimpinan tersebut. Sutrisno (2011) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan”. Selain itu menurut Sutrisno (2011) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga

orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya”.

Menurut Anoraga dalam Sutrisno (2011) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu”. Pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok. Memiliki kemampuan atau keahlian khusus pada bidang yang diinginkan oleh kelompoknya serta untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Pemimpin dan kepemimpinanya dalam hakikatnya memiliki kaitan yang sangat erat, Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan dua istilah yang bisa dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan. Pemimpin pada hakikatnya orang yang melaksanakan kepemimpinan dan mengarah pada diri pribadi seorang pemimpin, sedangkan kepemimpinan merujuk kepada proses aktivitas yang berlangsung,. Kata pemimpin (*leader*) memiliki bermacam-macam definisi, sehingga saat ini banyak dijumpai pengertian mengenai pemimpin dari masing-masing ahli.

Pendapat Pasolong (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah sebagai berikut: “Perilaku yang diharapkan dari

kepemimpinan yaitu perilaku yang menyesuaikan dengan situasi di lingkungan instansi. Jika di lingkungan pemerintah banyak yang tidak jujur, maka pemimpin wajib memberikan contoh kepada bawahannya dengan berperilaku jujur. Jika para bawahan ditemukan tidak disiplin, maka pemimpin memberikan contoh kepada bawahannya dengan berperilaku disiplin. Jika dalam instansi ditemukan banyak yang korup, maka pemimpin wajib berani memberikan sanksi berdasarkan peraturan dan perundang-undangan dan pemimpin memberikan contoh bahwa memang dirinya bersih tidak bebas dari perilaku korupsi.

Pendapat Pasolong diatas merupakan suatu perilaku kepemimpinan yang dari seorang pemimpin suatu organisasi, Perilaku seorang pemimpin yang baik tentu akan menjadi contoh yang baik pula bagi bawahannya. Kepemimpinan bisa diartikan sebagai suatu proses memengaruhi para pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengarahkan organisasi agar lebih kompak dan kondusif, dengan cara menerapkan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan ketrampilan. Berdasarkan definisi ini, seorang atasan yang hanya menggunakan kewenangan untuk menyelesaikan tugas dan tujuan tertentu belum bisa disebut pemimpin, tetapi hanya sekedar pimpinan. Pemimpin bisa memengaruhi para pegawai untuk mencapai tujuan, sementara pimpinan hanya bisa memberikan perintah.

Di Indonesia, kenyataannya pimpinan yang bukan pemimpin masih banyak ditemukan pada instansi pemerintahan. Hal ini terjadi karena sistem



promosi kepegawaian kita, seperti dinyatakan Kwik Kian Gie dalam Sianturi (2015), masih belum sepenuhnya berdasarkan keahlian (*merit-based promotion*), tetapi masih dipenuhi oleh hubungan kepartaian (*spoil*) atau kekeluargaan (*nepotisme*), sistem karir (*career*), prestasi kerja (*performance*), atau bahkan perlindungan (*patronage*) (Sianturi, 2015). Jadi tidak heran, kalau dalam suatu organisasi pemerintah ditemukan seorang kepala unit yang hanya bisa memerintahkan ini dan itu, tanpa tahu bagaimana seharusnya memimpin pegawainya.

Pimpinan seperti ini umumnya diangkat berdasarkan pada senioritas (*seniority-based promotion*), baik dari sudut kepegawaian (DUP) maupun juga kepangkatan (DUK), bahkan terkadang tanpa kualifikasi kepemimpinan. Dalam hubungan inilah, akhirnya muncul empat jenis perilaku kepemimpinan, terutama apabila ditinjau dari persepsi kemampuan dalam memimpin dan kemauannya berkembang, yaitu: (1) pemimpin yang tidak bisa memimpin, dan tidak mau berkembang, (2) pemimpin yang tidak bisa memimpin, tetapi mau berkembang, (3) pemimpin yang dapat memimpin, tetapi tidak mau berkembang, dan (4) pemimpin yang dapat memimpin, dan mau berkembang (Hensey & Blachard dalam Sianturi, 2015). Pola kepemimpinan keempat inilah yang diharapkan dimiliki oleh setiap pimpinan dalam organisasi mampu memberdayakan pegawai dan menunjukkan organisasi melalui penerapan konsep, nilai, etika, karakter, pengetahuan dan ketrampilan dalam berorganisasi.

## **b. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan menurut Terry dalam Sutrisno (2011) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat diantaranya yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakkan; (4) pengendalian. Fungsi kepemimpinan pada organisasi sering kali mempunyai spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa jenis hal, antara lain jenis organisasi, situasi dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok. Pemimpin yang berhasil yaitu pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi kepemimpinan selalu dikaitkan dengan situasi sosial pada kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan wajib diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2014) menyatakan bahwa secara operasional fungsi utama kepemimpinan bisa dibedakan sebagai berikut:

### **1. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi yang searah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan bisa dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif

membutuhkan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar dapat melakukan perintah.

## 2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan efektif.

## 3. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin dalam organisasi harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

## 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu

bisa diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki sinonim prinsip, persepsi, dan aspirasi.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif dapat mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini bisa diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan

#### c. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Siagian (2013) terdiri dari lima tipe kepemimpinan yaitu: (1) Tipe yang Otokratik yaitu seseorang yang sangat egois, egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinprestasiakannya sebagai kenyataan. (2) Tipe Paternalistik adalah tipe pemimpin yang banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris; (3) Tipe yang kharismatik merupakan seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu mampu menjelaskan secara konkrit mengapa orang tertentu dikagumi. Penampilan fisik faktanya bukanlah ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik yang jika hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja

sebetulnya tidak atau kurang memiliki daya tarik; (4) Tipe yang Laissez Faire adalah seorang pemimpin yang *laissez faire* menatap perannya sebagai “polisi lalu lintas”.

Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan; (5) Tipe yang Demokratik yaitu baik di kalangan ilmuwan maupun di kalangan praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratik. Seorang pemimpin yang demokratik dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Siagian (2013) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik merupakan seorang pemimpin yang mempunyai ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan

sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

## 2. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik merupakan seorang pemimpin yang memiliki ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya yaitu:

- a) Bersikap selalu melindungi
- b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- d) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
- e) Melakukan pengawasan yang ketat.

## 3. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik mempunyai kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu sanggup untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang memiliki kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dipunyai oleh orang biasa

karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

#### 4. Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire merupakan kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

#### 5. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik merupakan kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan

sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

#### **d. Perbedaan Fungsi Pimpinan dan Pemimpin Organisasi**

Bagi organisasi tidak terlepas dari pemahaman kita tentang konsep kepemimpinan menurut teori manajemen klasik dan rumusan Weberian. Paradigma kepemimpinan modern, yang memasukkan unsur motivasi dan komunikasi dalam perilaku kepemimpinan, baru muncul pada periode tahun 1980an melalui konsep kepemimpinan transformasi oleh James McGregor Burns dalam Miftah Thoha (2010), dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan pakar kepemimpinan lainnya.

pada teori manajemen klasik, tugas seorang pimpinan memang hanya ditekankan pada penggunaan fungsi-fungsi manajemen dan menggunakan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Konsep kepemimpinan klasik ini terus berkembang dengan semakin maraknya pendidikan ilmu administrasi dan manajemen. Fungsi-fungsi manajemen George Terry dalam Sianturi (2015) yaitu; *Planning, Organizing, Actuating and Controlling (POAC)*, dan sumberdaya organisasi 6M (*Man, Money, Machines, Methods, Materials, and Market*) didayagunakan dan dimanfaatkan para pimpinan, seperti diingatkan oleh Keith Davis Sianturi (2015), tanpa memikirkan bagaimana cara mempengaruhi,



memotivasi dan membimbing karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, setelah memahami pola perilaku kepemimpinan di atas, pimpinan yang ingin berkembang menjadi pemimpin di instansinya seharusnya juga memahami perbedaan antara tugas dan tanggung-jawab seorang pimpinan dan apa yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasinya. Dalam hubungan ini, Warren Bennis dalam Thoha (2010) menguraikan perbedaan antara pimpinan dan leader dalam perspektif organisasi modern berdasarkan pada pola perilaku kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sebagai berikut:

**Tabel 2.2**

**Perbedaan Fungsi Pimpinan dan Pemimpin Organisasi**

<b>Pimpinan</b>	<b>Pemimpin (<i>leader</i>)</b>
Mengatur jalannya organisasi	Mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan
Jabatan diperoleh melalui promosi	Pengakuan diperoleh dari lingkungannya
Selalu berusaha untuk mengembangkan organisasi	Selalu berusaha untuk mempertahankan jabatan
Pengawasan pegawai lebih diutamakan	Menanamkan kepercayaan kepada pegawai
Orientasi pada pencapaian visi dan misi organisasi	Orientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek
Bertanya apa & mengapa tugas harus dilaksanakan	Bertanya bagaimana & kapan tugas diselesaikan
Komunikasi dilakukan ke semua arah ( <i>multi-level</i> )	Komunikasi bersifat atas-bawah ( <i>top-down</i> )

Menerima <i>status quo</i> secara apa adanya	Merubah <i>status quo</i> sesuai situasi
Menjadi dirinya sendiri dalam melaksanakan perintah	Melaksanakan perintah atasan tanpa reserve
Mengerjakan tugas-tugas dengan benar	Mengerjakan tugas-tugas yang benar

**Sumber:** Adapatasi dari Bennis, Warren dalam Thoha (2010)

Di samping pengaruh teori manajemen klasik di atas—yang berujung pada perbedaan pimpinan dan pemimpin, kepemimpinan juga diwarnai oleh konsep organisasi model Weber yang diatur secara hirarkis, dengan pembagian kerja yang jelas, standarisasi pedoman kerja, dan pengawasan impersonal. Wajarlah bila kepemimpinan pun cenderung berorientasi pada kekuasaan secara rasional, legal dan hierarkis, serta pengawasan pelaksanaan kerja.

Model kepemimpinan semacam itu memang sesuai dengan lingkungan lembaga yang penuh dengan peraturan, baik normatif maupun teknis. Pedoman administrasi, kontrak kerja, keputusan, dan petunjuk teknis semuanya rapi didokumentasikan secara tertulis. Pegawai dididik untuk mentaati aturan, loyal kepada perintah atasan dalam kapasitasnya sebagai bawahan. Hubungan pimpinan-pegawai bersifat formalitas, terbatas pada pelaksanaan pekerjaan saja.

Ruang gerak pegawai pun sangat terbatas. Penghasilan dan pensiun sudah diatur secara tetap, dan jumlahnya tergantung pada pangkat dan golongan pegawai dalam hierarki kepegawaian. Di samping itu,

kepemimpinan juga menjamin pencapaian tujuan jangka pendek dan kemudahan dalam pengawasan dan pengelolaan pegawai. Sementara sisi negatifnya adalah kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan yang hierarkis, kurangnya pemberdayaan pegawai dan pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, kondisi yang kurang kondusif karena penerapan komunikasi *top-down* dan formalitas hubungan antara atasan dan bawahan, dan loyalitas yang kadang berlebihan kepada atasan.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin instansi harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Thoha (2010) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

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

2. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan

yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

### 3. Mendukung tujuan

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

### 4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

### 5. Menciptakan rasa aman

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

#### 6. Sebagai Wakil Organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada tiap organisasi apapun, selalu melihat atasan atau pimpinannya memiliki peranan pada semua bidang kegiatan, terlebih lagi yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin merupakan keseluruhan, oleh karena itu segala perilaku, bersikap, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

#### 7. Sumber Inspirasi

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

#### 8. Berperilaku Menghargai

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

Rivai (2014) Masih Menurut Rivai dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rivai (2014) merumuskan indikator kepemimpinan kedalam beberapa indikator, yakni :

1. Watak

Watak dianggap sangat krusial dalam memengaruhi orang lain atau bawahan karena sifat batin manusia yang memengaruhi segenap pikiran dan tingkah laku, budi pekerti, tabiat atau sifat seseorang

2. Visi

Visi merupakan suatu penglihatan yang baik tentang tujuan dan apa yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara nyata menjelaskan gambaran sistem yang mau dicapai sesuai dengan yang dimusyawarahkan bersama.

3. Kemampuan

Kemampuan seorang pemimpin yaitu suatu upaya yang secara sistematis dan dilakukan untuk merubah keadaan situasi dan kondisi ke taraf yang lebih *perfec*.

4. Memberikan Arahan

Memberikan arahan perintah resmi seorang pemimpin kepada bawahannya yang berbentuk petunjuk untuk melakukan sesuatu dan kalau tidak dilaksanakan akan memperoleh hukuman.

5. Melaksanakan Evaluasi

Melakukan Evaluasi merupakan proses pengukuran atau penilaian efektifitas strategi yang dimanfaatkan sebagai usaha mencapai tujuan suatu instansi.

Kelima hal tersebut memiliki keterikatan antara satu dengan yang lainnya dalam memperlihatkan gaya seorang pemimpin, baik itu

menyangkut watak, visi dan kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan arahan maupun melakukan evaluasi kepada para bawahannya.

## **2.4. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Edgar H. Schein menjelaskan tentang budaya dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* sebagai berikut. “Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.”

Selanjutnya disampaikan bahwa di dalam perkembangan instansi dan produk dasar pengetahuan yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya instansi suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang penting bagi manajer jika ingin memperoleh kinerja yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Sedangkan, Robbins Judge dalam Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat estimasi dasar dan keyakinan yang dipegang oleh anggota- anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi

internal. Dari definisi yang telah dikemukakan oleh ahli pakar tentang budaya organisasi di atas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi yaitu:

1. Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar dasar yang bisa berperan sebagai petunjuk bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk bersikap.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dimiliki dan dilakukan oleh para anggota organisasi.

3. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi, budaya organisasi wajib diadakan dan ditumbuhkembangkan oleh pemimpin instansi tertentu pada organisasi atau instansi tersebut.

4. Petunjuk menyelesaikan masalah

Masalah-masalah yang selalu muncul dalam organisasi bisa diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi dibutuhkan berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)



Asumsi dasar dan keyakinan yang diyakini oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

#### 7. Penyesuaian

Perlu penyesuaian anggota kelompok kepada peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya pada umumnya sulit dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya adalah gejala sosial. Beberapa pendapat dari para ahli mengenai fungsi budaya organisasi, Menurut pendapat Edison (2016) ada beberapa fungsi budaya, yaitu:

1. Sebagai simbol dan citra warga masyarakat
2. Sebagai pengikat suatu warga masyarakat
3. Sebagai *sources*
4. Sebagai kekuatan motivator
5. Sebagai upaya untuk membentuk *value added*
6. Sebagai bentuk sikap
7. Sebagai warisan
8. Sebagai pengganti formalisasi
9. Sebagai aturan adaptasi terhadap perubahan
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa yang memiliki bentuk yang sama dengan negara sehingga terbentuk *nation – state*.

Menurut Stephen P. Robbins, terdapat lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas buat anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Setiap organisasi bertanggung jawab untuk menumbuhkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Budaya tersebut wajib mempunyai akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi yang mencakup profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan. Tika (2013) menjelaskan bahwa terdapat 10 fungsi penting budaya organisasi, diantaranya adalah:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim dan diberi kuasanya anggota oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5. Sebagai integrator.

Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub- sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.

6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi.

Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dalam organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.

7. Sebagai masukan untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal organisasi.

8. Sebagai sarana dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi.

Budaya sebagai alat komunikasi terlihat pada aspek- aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

10. Sebagai penghambat berinovasi.

Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak bisa mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Olehnya itu, fungsi budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

### c. Indikator Budaya Organisasi

Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016), adalah:

#### 1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya
- c) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

#### 2. Keagresifan

Anggota organisasi menentukan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.

- a) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.

- b) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

### 3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan bawahan.

- a) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b) Anggota kelompok saling membantu.
- c) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya

mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama dalam organisasi.

- a) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Menurut pendapat para ahli, indikator yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Perilaku pemimpin

Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi para pegawai.

2. Mengedepankan misi Organisasi/Instansi

Jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.

3. Proses pembelajaran.

Pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.

4. Motivasi

Pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

**d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Ada lima faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*

*Observed behavioral regularities* yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. *Norms*

*Norms* yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. *Dominant values*

*Dominant values* yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*

*Philosophy* yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pegawai.

5. *Rules*

*Rules* yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

## **2.5. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

### **a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan adalah suatu kegiatan yang terencana dengan persyaratan tertentu seperti : dilakukan dengan sadar, bertujuan, terorganisir



secara sistematis dan hasilnya dapat diukur. Dengan demikian melalui pendidikan menciptakan manusia manusia yang berkualitas. Sebagaimana termaktub dalam UU Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, mengatakan: Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia serta bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta tanggungjawab terhadap masyarakat dan bangsa. Secara keseluruhan suatu proses pendidikan sangat mempengaruhi peningkatan SDM, untuk itu tujuan pendidikan sekurang kurangnya mencakup empat fungsi dasar, yaitu:

1. Pengembangan Kepribadian (Affektif)
2. Pengembangan aspek Kognitif (pengetahuan) dan Psikomotor (Keterampilan)
3. Sarana pelestarian dan penyebaran warisan budaya dan nilai nilai moral bangsa
4. Sarana pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan sosial.

Pelatihan merupakan suatu proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu,serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan standard, berbeda dengan pendidikan yang memeberikan penegtahuan dengan subyek tertentu secara

umum; karena pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan secara khusus dalam pekerjaan dengan tujuan memperbaiki kinerja pegawai. Jadi pelatihan adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan atau tingkahlaku, keahlian melalui pengalaman untuk mewujudkan kinerja yang efektif dalam sejumlah kegiatan. Dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi saat ini dan saat yang akan datang.

Dari uraian diatas bisa disimpulkan bahwa tujuan pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan tehnik pelaksanaan kerja tertentu; terinci dan riutin, khususnya yang dibutuhkan sekarang, sehingga terjaminnya tenaga tenaga atau sumber daya manusia yang handal pada perusahaan. Supaya tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan ekonomis, maka salah satu strategi manajemen yang ditempuh adalah dengan meningkatkan mutu sumber daya manusianya melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara terus menerus. Dengan diberikan pendidikan dan pelatihan diharapkan para pegawai dapat mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Pendapat Widjaja (2016), “pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai merupakan proses memberi bantuan kepada para pegawai dapat memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun dikemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan dan

sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaannya. Menurut Siagian (2013), mengemukakan tentang pendidikan dan pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pendapat diatas ada perbedaan orientasi antara pendidikan dan pelatihan, pendidikan lebih berorientasi teoritis menekankan pada usaha pembinaan afektif dan kognitif sedangkan pelatihan berorientasi praktek, yaitu menekankan peningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk menangani suatu pekerjaan; namun keduanya adalah sama-sama penting dan saling melengkapi, yang pada konteks pelaksanaannya beriring sehingga sering digunakan Pendidikan dan Latihan (Diklat). Pendidikan dan pelatihan akan digunakan secara senafas karena yang ditonjolkan bukan perbedaan perbedaan yang terdapat antara kedua istilah tersebut, melainkan pentingnya kedua jenis kegiatan sebagai perwujudan kemauan pimpinan organisasi untuk melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumberdaya insani

#### **b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Berdasarkan undang-undang nomer 101 tahun 2000 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bertujuan untuk :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional

dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;

2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sementara Sasaran Diklat adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

### **c. Jenis dan Jenjang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Terdapat dua jenis Diklat Berdasarkan undang-undang nomor 101 tahun 2000 yaitu Diklat Pra Jabatan dan Diklat Dalam Jabatan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Diklat Prajabatan**

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II

c) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Peserta diklat Prajabatan adalah semua Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

## 2. Diklat Dalam Jabatan

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri atas:

a) Diklat kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari :

- (1) Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- (2) Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;
- (3) Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
- (4) Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

b) Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

c) Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.

**d. Dimensi dan Indikator Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2014), indikatornya adalah:

## 1. Instruktur

### a) Pendidikan

Pendidikan lebih ditujukan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

### b) Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur adalah sesuatu yang krusial agar bisa melaksanakan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan bisa mengerti materi yang akan diberikan.

## 2. Peserta

### a) Semangat mengikuti pelatihan

Sesuatu ini adalah salah satu factor yang menentukan proses *training*. Apabila instruktur bersemangat dalam menjelaskan materi *training* maka peserta *training* pun akan bersemangat mengikuti program *training* tersebut, demikian pula sebaliknya.

### b) Seleksi

Sebelum melakukan program *training* terlebih dahulu instansi melaksanakan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang utama memenuhi karakter untuk posisi yang ada di instansi.

### 3. Materi

#### a) Sesuai tujuan

Materi yang diperoleh dalam program pelatihan kepada peserta *training* wajib sesuai dengan tujuan *training* sumber daya manusia yang akan diperoleh instansi.

#### b) Sesuai kompenen peserta

Materi yang diperoleh dalam program *training* akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program *training* bisa menambah kemampua peserta

#### c) Penetapan sasaran

Materi yang diperoleh kepada peserta harus sesuai sasaran sehingga mampu memotivasi peserta *training* untuk mengaplikasikan materi yang telah diberikan dalam melakukan kerjaannya.

### 4. Metode

#### a) Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian cocok dengan materi yang akan diberikan, sehingga diharapkan peserta *training* bisa mengetahui maksud dan tujuan dari apa yang diberikan oleh instruktur.

#### b) Mempunyai sasaran yang pasti

Agat lebih menjamin berlangsungnya aktivitas *training* sumber daya manusia yang efektif jika mempunyai sasaran



yang pasti yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan *training*

#### 5. Tujuan

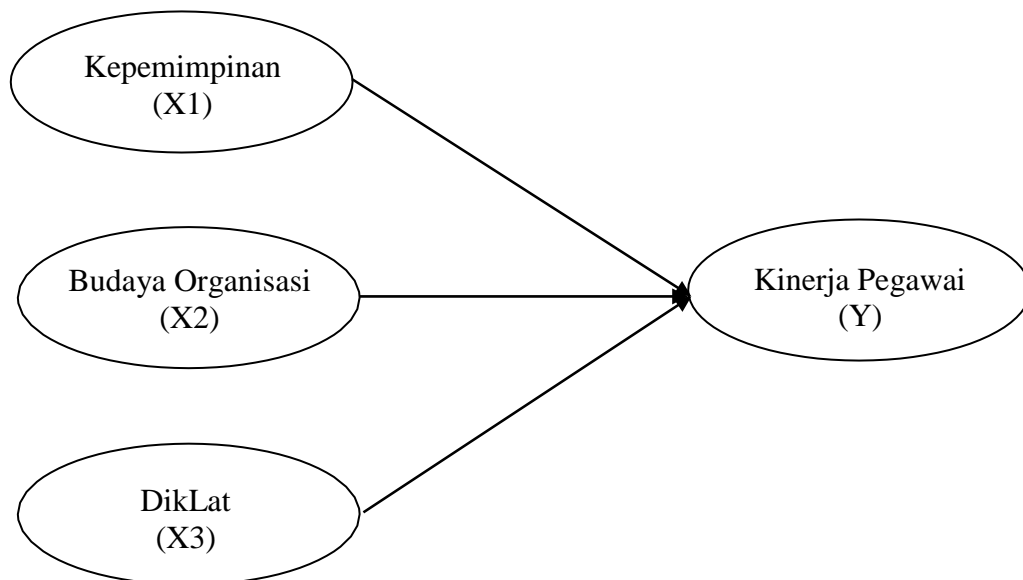
Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan / *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon pegawai baru.

### BAB III

#### KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS

##### 4.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep adalah suatu hubungan yang akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan (Sugiyono, 2015). Kerangka konsep menjadi alur pikir yang digunakan dalam penelitian ini, menjelaskan permasalahan tentang Kinerja Pegawai (Y). Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X3), dijelaskan kembali dalam kerangka konseptual dibawah ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

#### **4.2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan dari kajian teori dan kerangka konseptual, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.
3. Pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.
4. Kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru

#### **4.3. Definisi Operasional**

Untuk memberikan satu persepsi dan arah yang jelas terhadap masalah yang dihadapi maka perlu adanya penjelasan beberapa istilah yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini. maka perlu dirumuskan definisi operasional sebagai berikut:

##### **1. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di

Kabupaten Barru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sedarmayanti, 2011), Indikatornya adalah:

- a. Kualitas Kerja
- b. Kuantitas Kerja
- c. Efisiensi
- d. Efektifitas
- e. Ketepatan Waktu

## **2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah seseorang yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan seorang pemimpin instansi harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Rivai, 2014).

Indikatornya adalah:

- a. Watak
- b. Visi
- c. Kemampuan
- d. Memberikan Arahan
- e. Melakukan Evaluasi

## **3. Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal

dan masalah integrasi internal” (Mangkunegara, 2014). Indikatornya adalah:

- a. Kesadaran diri
- b. Keagresifan
- c. Kepribadian
- d. Performa
- e. Orientasi tim

#### **4. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)**

Pendidikan dan pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Siagian, 2013). Indikatornya adalah:

- a. Materi
- b. Metode
- c. Tujuan

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema dan gambar, data kualitatif penelitian ini berupa identitas responden. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka (*scoring*), data tersebut biasanya diperoleh dengan menggunakan alat pengumpul data yang jawabannya berupa skor atau pertanyaan yang diberi bobot (Sugiyono, 2015)

#### **4.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi yaitu di kelurahan Bojo Baru, kelurahan Mallawa dan Palanro, Kabupaten Barru Provinsi Sulawesi Selatan, alasannya adalah karena data dan sampel penelitian yang dibutuhkan dapat diperoleh peneliti yang akan menganalisis tentang kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kinerja pegawai. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September sampai dengan Oktober 2020.

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

##### **a. Populasi**

Populasi merupakan keseluruhan yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2015).

Populasi yang diambil dari penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru yaitu Kelurahan Bojo Baru 10 orang, Kelurahan Palanro 12 orang dan kelurahan Mallawa 15, keseluruhannya berjumlah 37 orang.

**b. Sampel**

Sampel responden dilakukan dengan teknik sampling jenuh atau sensus. Pengertian sampling jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2015), “Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel diambil sejumlah populasi yaitu berjumlah berjumlah 37 orang.

#### **4.4. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik yang akan digunakan dalam memperoleh data yang lengkap, yaitu:

**a. Observasi**

Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Teknik observasi dikatakan merupakan keharusan dalam pelaksanaan penelitian kualitatif. Hal ini disebabkan karena banyaknya fenomena sosial yang tersamar atau kasat mata, yang sulit terungkap bilamana hanya digali melalui wawancara. Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati fasilitas dan sarana serta perilaku responden.

**b. Wawancara**

Interview atau wawancara merupakan alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Ciri utama dari *interview* adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi (*interviewer*) dan sumber informasi (*interviewee*). Teknik ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data.

**c. Dokumentasi**

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data antara lain: sejarah berdirinya lembaga dan perkembangannya, struktur organisasi, serta data mengenai personal dan dokumentasi foto-foto aktifitas yang relevan dengan penelitian.

**d. Kuesioner**

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, dimana daftar pertanyaan tersebut harus dijawab oleh responden.

**4.5. Jenis dan Sumber Data****a. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini atau bahan literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Data kuantitatif data penelitian berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik. Data yang digunakan juga berupa data kualitatif karena beberapa informasi yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian dimana data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka melainkan suatu



penjelasan yang menggambarkan keadaan, pendapat, persepsi dan diukur secara tidak langsung.

#### **b. Sumber Data**

##### **1. Data primer**

Data primer merupakan sumber data yang didapat dari sumber pertama seperti data identitas responden dan tanggapan responden yang akan dijawab langsung oleh responden mengenai variabel-variabel kepemimpinan, budaya organisasi, diklat dan kinerja pegawai.

##### **2. Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan seperti data sekunder jumlah pegawai, data tingkat pendidikan pegawai, jenis pelatihan yang telah diikuti, serta aturan kepegawaian yang berlaku di Kantor Kelurahan Bojo Baru Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru dan literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. struktur organisasi, sejarah singkat objek penelitian, dan data lain yang relevan.**

#### **4.6. Metode Analisis Data**

##### **a. Metode Analisa Kualitatif**

Adalah penelitian ini berangkat dari data yang akan digunakan dalam penelitian. Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan perkembangan kepemimpinan, budaya organisasi, dan pendidikan dan pelatihan (Diklat) terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan Bojo Baru Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru.

## **b. Metode Analisa Kuantitatif**

Metode penelitian kuantitatif menggunakan data numerik dan menekankan proses penelitian pada pengukuran hasil yang objektif. Analisis kuantitatif digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan pendidikan dan pelatihan (Diklat) terhadap variabel kinerja pegawai.

## **c. Teknik Analisa Data**

### **1. Uji Validitas**

Berdasarkan hasil uji validitas dapat diketahui bahwa apakah semua item pertanyaan/indikator variabel kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pendidikan dan pelatihan (Diklat) (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat dinyatakan valid dari hasil korelasi antara hasil jawaban responden pada tiap item pertanyaan/indikator dengan skor total di dapat hasil yang signifikan, yaitu nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Sudjana, 2011).

### **2. Uji Reliabilitas**

Ghozali (2013) disebutkan bahwa Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas untuk memperlihatkan bahwa jika nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel diatas 0,60, maka dapat disimpulkan

bahwa variabel kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pendidikan dan pelatihan (Diklat) (X3) terhadap kinerja pegawai (Y), perlu dibuktikan dengan dinyatakan reliabel atau dapat dipercaya/handal, yang berarti apabila data tersebut dipergunakan pada obyek penelitian yang berbeda, pada waktu yang berbeda akan memberikan hasil yang sama dengan hasil yang diperoleh pada penelitian ini.

### 3. Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi beberapa asumsi yang kemudian disebut asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas Uji Normalitas, Uji Multikoleniaritas, Uji Heteroskedastisitas dan Uji Autokorelasi. Dengan demikian untuk menguji asumsi klasik pada penelitian ini, maka dilakukan beberapa pengujian diantaranya:

#### a) Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk melihat residual terdistribusi secara normal atau tidak. Uji ini dapat dilakukan melalui *Jarque-Bera Test (J-B)*. Residual dapat dikatakan berdistribusi normal apabila *Jarque-Bera (J-B) > Chi square*, atau probabilitas > taraf nyata, maka *error term* dalam model yang digunakan terdistribusi secara normal. Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data memiliki distribusi normal sehingga dapat

dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial). Pendugaan persamaan dengan menggunakan metode OLS harus memenuhi sifat kenormalan, karena jika tidak normal dapat menyebabkan varians infinitif (ragam tidak hinga atau ragam yang sangat besar). Hasil pendugaan yang memiliki varians infinitif menyebabkan pendugaan dengan metode OLS akan menghasilkan nilai dugaan yang non meaningful (tidak berarti). Salah satu metode yang banyak digunakan untuk menguji normalitas adalah *jarque-bera* (jb) test. Dengan pengujian hipotesis normalitas sebagai berikut.

H<sub>0</sub> : residual berdistribusi normal

H<sub>1</sub> : residual tidak berdistribusi normal

Jika  $JB > X^2$  maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima , sebaliknya jika

$JB < X^2$  maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak

#### **b) Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pada mulanya multikolinearitas berarti adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi tepatnya istilah multikolinearitas berkenaan dengan terdapatnya lebih dari satu hubungan linier pasti, dan istilah kolinearitas berkenaan dengan terdapatnya satu hubungan linier (Gujarati, 2016). Untuk

mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dilakukan beberapa cara sebagai berikut:

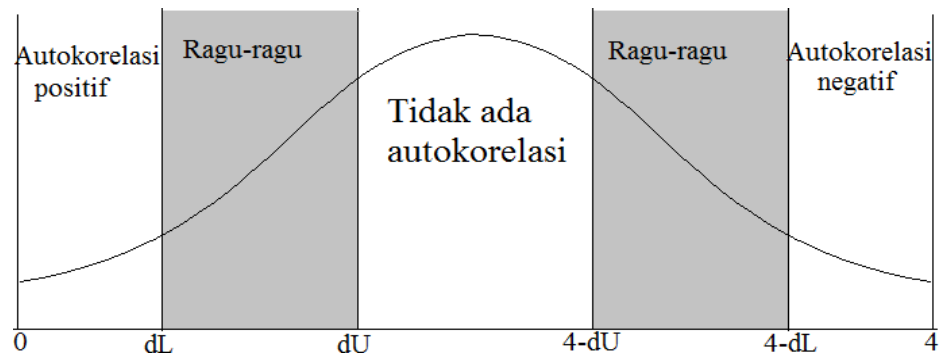
- 1) Nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- 2) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.80) mengindikasikan ada multikolinearitas
- 3) Melalui nilai *tolerance* dan nilai variabel *inflation factor* (ViF) suatu model regresi bebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai toleranve kurang daro 0,1 dan nilai VIF lebih dari 1,0

**c) Uji Autokorelasi**

Autokorelasi adalah keadaan dimana faktor-faktor pengganggu yang satu dengan yang lain tidak saling berhubungan. Data *time series* atau data runtun waktu seringkali diduga mengandung unsur autokorelasi, sedangkan data *cross section* diduga jarang ditemukan unsur autokorelasi. Cara untuk mendeteksi adanya masalah autokorelasi dapat dilakukan dengan uji *Breush-Godfrey Serial Correlation LM Test*. Dalam uji Autokorelasi, hipotesis penduganya adalah sebagai berikut:

Ho :  $\text{Obs} \cdot R\text{-square} (X^2 \text{ hitung}) > \text{Chi-Square} (X^2 \text{ tabel})$ , terjadi masalah autokorelasi dalam model.

$H_a$  : Obs\*R-square ( $X^2$  hitung) < Chi-Square ( $X^2$  tabel), terbebas masalah autokorelasi dalam model.



Sumber : Gujarati (2016)

Gambar 4.1. *Durbin-Watson Tes*

#### d) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variabel dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan uji white. Prosedur pengujian dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : tidak ada heteroskedastisitas

$H_1$  : ada heteroskedastisitas

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas yaitu pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan pendidikan dan pelatihan (Diklat) ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama dapat dihitung melalui suatu

persamaan regresi berganda. Perhitungan dengan bantuan program

*SPSS 20.0 for windows*. Dengan Rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

a = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi variable Kepemimpinan

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi variable Budaya Organisasi

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi variable Pendidikan dan Pelatihan

e = Pengganggu (*error*)

##### **5. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)**

Uji t-statistik digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Hipotesis pengujian ini adalah:

H<sub>0</sub> : variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

H<sub>a</sub> : variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan :

- a. Jika nilai t statistik > nilai t tabel maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara statistik variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. Jika nilai t statistik < nilai t tabel maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  diterima, artinya bahwa secara statistik variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

#### 6. Uji Signifikansi Simultan (Uji f)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama/simultan. Dengan rumus sebagai berikut:

$H_0 : \alpha_1, \dots, \alpha_n = 0$  , artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

$H_1 : \alpha_1, \dots, \alpha_n \neq 0$  , artinya terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(N-k)}$$

Dimana :  $R^2$  (Koefisien determinan); N (jumlah observasi); k (jumlah variabel/banyaknya parameter)

Kriteria uji:

Jika,  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya, secara simultan terdapat pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

Jika,  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak. Artinya, secara simultan tidak terdapat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.



## 7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui besarnya variasi variabel atau ketepatan variabel analisis regresi yang ditunjukkan oleh ( $R^2$  adjusted). Besarnya nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) hingga 1 ( $0 < R^2 < 1$ ), jika nilai koefisien mendekati 1, maka model tersebut dikatakan baik yang berarti semakin baik hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{\{1 - (1 - R^2)\} / (N - k)}{N - k - 1}$$

Dimana :  $R^2$  (koefisien determinasi); N (jumlah observasi); k (jumlah variabel)

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

###### **A. Keadaan Geografis**

Kabupaten Barru terletak di pesisir pantai barat, propinsi sulawesi selatan. Kabupaten Barru mempunyai batas-batas sebagai berikut:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kota Parepare dan Kabupaten Sidrap.
2. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Soppeng dan Kabupaten Bone.
3. Sebelah Selatan bebatasan dengan Kabupaten Pangkep.
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Makassar.

Di Kabupaten Barru terdiri dari 7 Kecamatan yaitu :

1. Kecamatan Tanete Riaja.
2. Kecamatan Tanete Rilau.
3. Kecamatan Pujananting.
4. Kecamatan Barru
5. Kecamatan Balusu
6. Kecamatan Soppeng Riaja
7. Kecamatan Mallusetasi.

Adapun di Kecamatan Mallusetasi terdiri dari 3 Kelurahan dan 5

Desa yakni :

1. Desa Cilellang
2. Kelurahan Palanro
3. Desa Manuba
4. Desa Nepo
5. Kelurahan Mallawa
6. Desa Kupa
7. Desa Bojo
8. Kelurahan Bojo Baru

Kelurahan Bojo Baru merupakan salah satu kelurahan yang terletak di wilayah Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru Provinsi Sulawesi Selatan. Secara umum Kelurahan Bojo Baru dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Letak

Kelurahan Bojo Baru memiliki luas wilayah 18,60 Km<sup>2</sup>. Kelurahan Bojo Baru berjarak 14 km dari ibukota Kecamatan Mallusetasi, dan 47 km dari ibukota Kabupaten Barru, serta 150 km dari ibukota Provinsi yaitu Kota Makassar. Adapun batas-batas wilayah dari Kelurahan Bojo Baru, Kecamatan Mallusetasi, Kabupaten Barru antara lain :

- a. Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Belokka Kabupaten Sidrap,
- b. Sebelah Utara berbatasan dengan Kelurahan Lumpue Kota Parepare.

- c. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Makassar.
- d. Sebelah Selatan berbatasan dengan Desa Bojo Kecamatan Mallusetasi.

## 2. Administrasi Wilayah

Secara administrasi Kelurahan Bojo Baru terdiri dari 3 Lingkungan dan 10 RT yaitu : Lingkungan Lapakaka yang terdiri dari 4 RT, Lingkungan Banrongge yang terdiri dari 3 RT, serta Lingkungan Puccanra terdiri dari 3 RT. Dalam Menjalankan pemerintahannya, Kepala Kelurahan dibantu oleh unsur perangkat Kelurahan, yaitu Sekertaris Lurah, Kasi Pemerintahan, Kasi PMD, dan Kasi Trantib, serta Kepala Lingkungan dan Ketua RT.

## **B. Keadaan Demografis**

Berdasarkan data sekunder akhir Tahun 2020 yang diperoleh dari Kantor Kelurahan Bojo Baru, jumlah penduduk berjumlah 3.247 jiwa, yang terdiri dari 1.592 jiwa berjenis kelamin Laki-laki dan 1.655 jiwa berjenis kelamin Perempuan, dengan Jumlah Kepala Keluarga sebanyak 878 KK. Berdasarkan keterangan diatas dapat dilihat bahwa yang paling banyak adalah Penduduk Perempuan yaitu sebanyak 1.655 (50,97%) sedangkan jumlah penduduk Laki-laki sebanyak 1.592 (49,03%)

## **C. Keadaan Sosial Ekonomi/Budaya**

### 1. Agama

Penduduk Kelurahan Bojo Baru 3.228 jiwa memeluk Agama Islam, 19 jiwa memeluk agama Kristen. Terdapat 3 masjid sebagai

sarana peribadatan untuk masyarakat setempat yang beragama Islam, Tetapi tidak terdapat sarana Peribadatan untuk masyarakat yang bergama selain Islam.

## 2. Pendidikan

Profil Pendidikan memberikan gambaran potensi Sumber Daya Manusia. Pendidikan maupun Skill Penduduk, khususnya di Kelurahan Bojo Baru dapat dikatakan masih kurang lengkap. Hal ini disebabkan karena sarana Pendidikan yang ada di Kelurahan Bojo Baru hanya ada 6 buah yakni : TK/KB sebanyak 3, SD sebanyak 2, SLTP hanya ada 1 dan SMA tidak ada. Umumnya penduduk usia sekolah yang akan melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, dalam hal ini SMA/ sederajat dan Perguruan Tinggi/Universitas pada umumnya mereka melanjutkan ke Kota Makassar atau Ke Kota tetangga yaitu Kota Parepare karena letaknya yang berbatasan langsung dengan Kelurahan Bojo Baru. Karena Keberadaan Perguruan Tinggi/Universitas dan SMA/ sederajat di Kelurahan Bojo Baru belum tersedia.

## 3. Mata Pencaharian Pokok Penduduk

Mata pencaharian pokok penduduk Kelurahan Bojo Baru dilihat dari data sekunder Kantor Kelurahan Bojo Baru menunjukkan bahwa pekerjaan masyarakat yang paling banyak adalah wiraswasta sebanyak 373 orang, kemudian sebagai petani sebanyak

114 orang, sebagai buruh 95 orang, sebagai nelayan sebanyak 53 orang, serta sebagai PNS sebanyak 64 orang.

#### 4. Kondisi Perumahan dan Pemukiman Penduduk

Pada umumnya sebagian besar kondisi perumahan dan pemukiman dari sebagian besar Rumah Tangga/ Keluarga di Kelurahan Bojo Baru merupakan rumah Panggung (rumah kayu) dan rumah batu.

#### 5. Adat Istiadat

Suku yang berada di kelurahan Bojo Baru terdiri dari 2 suku mayoritas yaitu Suku Bugis 70,79 % dan Suku Mandar 28,61 %, dan 3 suku Minoritas yaitu Suku Makassar 0,31%, Suku Jawa 0,26%, dan Suku Flores 0,028% sehingga budaya yang ada dan bertahan hingga kini masih bertumpu pada Adat Bugis yang paling mendominasi, begitu pula dalam melaksanakan aktivitasnya. Penduduk di Kelurahan Bojo Baru mayoritas berkomunikasi dengan menggunakan Bahasa Bugis sebagai bahasa sehari-hari.

#### 6. Transportasi dan Komunikasi

Sarana transportasi menuju Kelurahan Bojo Baru sudah cukup memadai karena sudah tersedia angkutan umum yang melintas di area tersebut. Alat transportasi yang digunakan oleh penduduk setempat antara lain kendaraan pribadi berupa mobil, motor serta angkutan umum (pete-pete). Jalur transportasi di Kelurahan Bojo Baru sebagian besar terdiri dari jalanan beraspal meskipun ada sebagian kecil yang sudah dalam keadaan rusak. Ada kemajuan

dibidang teknologi informasi dan komunikasi sehingga masyarakat menikmati informasi langsung melalui siaran TV serta bisa berkomunikasi melalui telepon selular. Pada umumnya rumah tangga yang berada di Kelurahan Bojo Baru sudah menikmati fasilitas penerangan listrik dari PLN.

#### **D. Status Kesehatan**

##### **1. Faktor Lingkungan**

###### **a. Tempat Pembuangan Sampah**

Secara keseluruhan masyarakat Kelurahan Bojo Baru belum memiliki tempat pembuangan sampah sementara yang ideal (tempat sampah yang memenuhi syarat kesehatan adalah tempat sampah yang dipisah antara sampah organik dan non organik). Dari data sekunder yang di dapatkan di Kelurahan Bojo Baru hanya memiliki 1 TPS (tempat pembuangan sampah sementara) dan tidak terdapat TPA (tempat pembuangan akhir). Hal ini juga terlihat bahwa masyarakat mengelola sampah rumah tangga dengan cara di kubur, dibakar di lahan kosong.

###### **b. Saluran Pembuangan Air Limbah (SPAL)**

Sebagian besar penduduk Kelurahan Bojo Baru tidak memiliki SPAL yang ideal pada rumahnya, sehingga mereka hanya mengalirkan limbah rumah tangga disamping atau dibelakang rumah mereka.

###### **c. WC Keluarga**

Dalam hal kepemilikan WC, sebagian besar keluarga memiliki WC pribadi namun tidak semua WC nya memenuhi standar sehat dan masih ada keluarga yang menggunakan fasilitas MCK umum atau numpang.

d. Sarana Air Bersih

Berdasarkan data sekunder yang di dapat, masyarakat di Kelurahan Bojo Baru memiliki cakupan air bersih. Sarana air bersih yang digunakan sebagian besar adalah sumur pompa, sumur gali dan pipa.

2. Faktor Perilaku

Faktor perilaku juga merupakan salah satu penentu status kesehatan. Faktor perilaku yang berdampak kurang baik bagi kesehatan masyarakat Kelurahan Bojo Baru yaitu masih kurang kurangnya kesadaran tentang pentingnya menjaga kebersihan lingkungan. Hal ini terlihat dari kebiasaan warga membuang sampah tidak pada tempatnya terutama di sungai, pantai, dan di pinggir jalan, serta ditambah lagi masih banyak warga yang tidak memiliki tempat sampah. Kebiasaan yang kurang baik juga dapat dilihat dari perilaku membuang limbah hasil pembuangan toilet.

Kebiasaan lain yang menyimpang dari pola hidup sehat adalah hampir semua rumah tangga memiliki hewan ternak seperti sapi, kambing, ayam, bebek yang di buat kandang di sekitar



pekarangan rumah sehingga kotoran yang dihasilkan selain sebagai sumber penyakit juga menimbulkan bau yang kurang sedap.

### 3. Faktor Pelayanan Kesehatan

Kelurahan Bojo Baru sudah terdapat fasilitas pelayanan kesehatan yang cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari tersedianya Puskesmas yang berlokasi di Lingkungan Lapakaka. Tersedianya Posyandu yang ada di setiap Lingkungan. Adapun rincian sarana dan prasarana kesehatan yang terdapat di Kelurahan Bojo Baru yakni 1 puskesmas, 4 posyandu, serta 1 apotek.

#### a. Puskesmas

Puskesmas Bojo Baru terletak di Lingkungan Lapakaka Kelurahan Bojo Baru. Wilayah kerja Puskesmas Bojo Baru meliputi Kelurahan Bojo Baru, Desa Bojo, dan Desa Kupa. Jumlah tenaga kesehatan di Puskesmas Bojo Baru berjumlah 24 orang.

#### b. Puskesmas Pembantu (Pustu)

Dari data profil Kelurahan Bojo Baru, menunjukkan di wilayah Kelurahan Bojo Baru terdapat 1 Puskesmas Pembantu (Pustu)

#### c. Posyandu

Terdapat 4 posyandu di Kelurahan Bojo Baru yaitu posyandu Usaha Baru di Lingkungan Puccanra, Posyandu Mawar Merah di Lingkungan Banrongnge, Posyandu Mandar dan Batako di Lingkungan Lapakaka. Kegiatan posyandu dilakukan setiap

bulan. Jumlah kader posyandu aktif sebanyak 24 orang, dan jumlah pembina posyandu sebanyak 8 orang.

### 5.1.2. Deskripsi Responden

Responden merupakan profil obyek penelitian yang memberikan interpretasi terhadap karakteristik responden untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini sebanyak 37 orang pegawai yang representative untuk dikemukakan sebagai kelayakan responden dalam memberikan informasi mengenai identitas responden. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

#### A. Jenis Kelamin

Data tentang jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut ini:

**Tabel 5.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Laki-laki	18	48,6
2	Perempuan	19	51,4
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 18 orang atau sebesar 48,6% dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang atau

sebesar 51,4%. Jadi responden terbanyak adalah dengan jenis kelamin perempuan. Pegawai dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak mengerjakan pekerjaan yang bersifat operasional sedangkan pegawai dengan jenis kelamin laki-laki ditempatkan pada pekerjaan yang bersifat teknis.

## B. Usia

Data tentang jumlah responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini:

**Tabel 5.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden	%
1	21 - 30 Tahun	1	2,7
2	31 - 40 Tahun	9	24,3
3	41 - 50 Tahun	15	40,5
4	51 - 60 Tahun	12	32,4
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden berdasarkan usia adalah 21-30 tahun sebanyak 3 orang atau sebesar 2,7%, usia 31–40 tahun sebanyak 9 orang atau sebesar 24,3%, usia 41-50 tahun sebanyak 15 orang atau sebesar 40,5%, usia 51-60 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 32,5%. Jadi responden terbanyak adalah dengan usia 41-50 tahun. Seluruh jenjang usia diatas berpotensi sebagai tenaga produktif.

### C. Tingkat Pendidikan

Data tentang jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut ini:

**Tabel 5.3**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	%
1	SMA	20	54,1
2	Diploma	0	0
3	S1	17	45,9
4	S2	0	0
5	S3	0	0
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden berdasarkan tingkat pendidikan SMA sebanyak 20 orang atau sebanyak 54,1%, Diploma tidak ada, S1 sebanyak 17 orang atau sebesar 45,9%, S2 dan tidak ada. Jadi responden terbanyak adalah dengan tingkat pendidikan terakhir SMA. Saat ini instansi memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, karena sebagian besar responden terangkat menjadi pegawai dengan tingkat pendidikan SMA.

### D. Masa Kerja

Data tentang jumlah responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada table 5.4 berikut ini:

**Tabel 5.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	%
1	1 - 10 Tahun	10	27,0
2	11 - 20 Tahun	19	51,4
3	21 - 30 Tahun	6	16,2
4	31 - 40 Tahun	2	5,4
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden berdasarkan masa kerja 1-10 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 27,0%, 11-20 tahun sebanyak 19 orang atau sebesar 51,4%. 21-30 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 16,2% dan 31-40 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 5,4%. Jadi responden terbanyak adalah dengan masa kerja 11-20 tahun. Pegawai yang memiliki masa kerja 1-10 tahun merupakan pegawai baru dan honorer yang direkrut melalui seleksi penerimaan pegawai dan pegawai yang memiliki masa kerja > 20 tahun merupakan pegawai yang telah lama mengabdikan dan menduduki jabatan.

### 5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Setelah melakukan penelitian, telah diperoleh data primer dan data sekunder yang diperlukan sebagai informasi yang akurat. Selanjutnya, data yang telah terkumpul tersebut dilakukan deskripsi penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai hasil jawaban dari masing-masing responden atas pernyataan yang diajukan dengan variabel

independen yang terdiri dari variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) serta pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel kinerja pegawai ( $Y$ ).

#### A. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator variabel ini adalah: (a) kualitas kerja, (b) kuantitas kerja, (c) efisiensi, (d) efektifitas dan (e) ketepatan waktu. Gambaran tentang variabel kinerja karyawan, dirinci menurut indikatornya dapat dilihat pada tabel 5.5 adalah:

**Tabel 5.5**

#### **Indikator Variabel Kinerja Pegawai**

Indikator	Frekuensi Distribusi Jawaban Responden					Rata-rata Skor
	1	2	3	4	5	
Y.1	0 (0%)	0 (0%)	4 (10,8%)	13 (35,1%)	20 (54,1%)	4,43
Y.2	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,4%)	20 (54,1%)	15 (40,5%)	4,35
Y.3	0 (0%)	0 (0%)	6 (16,2%)	9 (24,3%)	22 (59,5%)	4,43
Y.4	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,1%)	21 (56,8%)	13 (35,1%)	4,27
Y.5	0 (0%)	0 (0%)	5 (13,5%)	8 (21,6%)	24 (64,9%)	4,51
Y.6	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,7%)	21 (56,8%)	15 (40,5%)	4,37
Y.7	0 (0%)	0 (0%)	4 (10,8%)	11 (29,7%)	22 (59,5%)	4,48
Y.8	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,1%)	18 (48,6%)	16 (43,2%)	4,35
Y.9	0 (0%)	0 (0%)	6 (16,2%)	8 (21,6%)	23 (62,2%)	4,45
Y.10	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,1%)	18 (48,6%)	16 (43,2%)	4,35
$\Sigma$ Kinerja Pegawai	0 (0%)	0 (0%)	37 (10,0%)	147 (39,73%)	186 (50,27%)	4,40

Sumber : Diolah dari data primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban atas variabel kinerja pegawai yang sangat tidak setuju dan tidak setuju, tidak ada. Responden yang memberikan jawaban netral sebesar 10,0%, setuju sebesar 39,73% dan sangat setuju sebesar 50,27%. Jawaban responden sebagaimana pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa setiap indikator dari variabel kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata lebih dari 4, yang artinya sangat baik. Adapun nilai rata-rata dari keseluruhan indikator adalah 4,40 dengan *range* rata-rata perindikator yaitu 4,27 – 4,51.

Indikator Y.5 memiliki skor rata-rata yang paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,51 dengan jumlah responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 5 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 8 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 24 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Indikator Y.4 memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,27 dengan jumlah responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 3 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 21 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 13 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

## B. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok. Indikator variabel kepemimpinan adalah: (a) watak, (b) visi, (c) kemampuan, (d) memberikan arahan dan (e) melakukan evaluasi. Gambaran tentang variabel kepemimpinan, dirinci menurut indikatornya dapat dilihat pada tabel 5.6 sebagai berikut:

**Tabel 5.6**

### Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Indikator	Frekuensi Distribusi Jawaban Responden					Rata-rata Skor
	1	2	3	4	5	
X1.1	0 (0%)	0 (0%)	7 (18,9%)	15 (40,5%)	15 (40,5%)	4,21
X1.2	0 (0%)	0 (0%)	7 (18,9%)	16 (43,2%)	14 (37,8%)	4,18
X1.3	0 (0%)	0 (0%)	4 (10,8%)	12 (32,4%)	21 (56,8%)	4,45
X1.4	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,7%)	24 (64,9%)	12 (32,4%)	4,29
X1.5	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	13 (35,1%)	24 (64,9%)	4,64
X1.6	0 (0%)	0 (0%)	5 (13,5%)	7 (18,9%)	25 (67,6%)	4,54
X1.7	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,7%)	18 (48,6%)	18 (48,6%)	4,45
X1.8	0 (0%)	0 (0%)	4 (10,8%)	13 (35,1%)	20 (54,1%)	4,43
X1.9	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	13 (35,1%)	24 (64,9%)	4,64
X1.10	0 (0%)	0 (0%)	5 (13,5%)	11 (29,7%)	21 (56,8%)	4,43
$\Sigma$ Kepemimpinan	0 (0%)	0 (0%)	34 (9,19%)	142 (38,38%)	194 (52,43%)	4,43

Sumber : Diolah dari data primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban atas variabel kepemimpinan yang sangat tidak setuju



dan tidak setuju, tidak ada. Responden yang memberikan jawaban netral sebesar 9,19%, setuju sebesar 38,38% dan sangat setuju sebesar 52,43%. Jawaban responden sebagaimana pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa setiap indikator dari variabel kepemimpinan mempunyai nilai rata-rata lebih dari 4, yang artinya sangat baik. Adapun nilai rata-rata dari keseluruhan indikator adalah 4,43 dengan *range* rata-rata perindikator yaitu 4,18 – 4,64.

Indikator X1.5 dan X1.9 memiliki skor rata-rata yang paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,64 dengan jumlah responden yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 13 orang dan responden yang memilih jawaban sangat setuju sebanyak 24 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Indikator X1.2 memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,18 dengan jumlah responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 7 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 16 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 14 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

### **C. Variabel Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-

masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Indikator variabel budaya organisasi adalah: (a) kesedaran diri, (b) keagresifan, (c) kepribadian (d) performa dan (e) orientasi tim. Gambaran tentang variabel budaya organisasi, dirinci menurut indikatornya dapat dilihat pada Tabel

5.7 sebagai berikut:

**Tabel 5.7**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasi**

Indikator	Frekuensi Distribusi Jawaban Responden					Rata-rata Skor
	1	2	3	4	5	
X2.1	0 (0%)	0 (0%)	1 (2,7%)	15 (40,5%)	21 (56,8%)	4,54
X2.2	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,4%)	12 (32,4%)	23 (62,2%)	4,56
X2.3	0 (0%)	0 (0%)	2 (5,4%)	11 (29,7%)	24 (64,9%)	4,59
X2.4	0 (0%)	0 (0%)	4 (10,8%)	10 (27,0%)	23 (62,2%)	4,51
X2.5	0 (0%)	0 (0%)	7 (18,9%)	18 (48,6%)	12 (32,4%)	4,13
X2.6	0 (0%)	0 (0%)	9 (24,3%)	17 (45,9%)	11 (29,7%)	4,05
X2.7	0 (0%)	0 (0%)	5 (13,5%)	10 (27,0%)	22 (59,5%)	4,45
X2.8	0 (0%)	0 (0%)	3 (8,1%)	20 (54,1%)	14 (37,8%)	4,29
X2.9	0 (0%)	0 (0%)	8 (21,6%)	15 (40,5%)	14 (37,8%)	4,16
X2.10	0 (0%)	0 (0%)	12 (32,4%)	14 (37,8%)	11 (29,7%)	3,97
$\Sigma$ Budaya Organisasi	0 (0%)	0 (0%)	53 (14,32%)	142 (38,38%)	194 (47,30%)	4,33

Sumber : Diolah dari data primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban atas variabel budaya organisasi yang sangat tidak setuju dan tidak setuju, tidak ada. Responden yang memberikan jawaban netral sebesar 14,32%, setuju sebesar 38,38% dan sangat setuju sebesar

47,30%. Jawaban responden sebagaimana pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa setiap indikator dari variabel budaya organisasi mempunyai nilai rata-rata lebih dari 4, yang artinya sangat baik. Adapun nilai rata-rata dari keseluruhan indikator adalah 4,33 dengan *range* rata-rata perindikator yaitu 3,97 – 4,59.

Indikator X2.3 memiliki skor rata-rata yang paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,59 dengan jumlah responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 2 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 11 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 24 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Indikator X2.10 memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 3,97 dengan jumlah responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 12 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 14 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 11 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

#### **D. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator variabel pendidikan dan pelatihan adalah: (a) materi, (b) metode dan (c) tujuan. Gambaran tentang variabel pendidikan

dan pelatihan, dirinci menurut indikatornya dapat dilihat pada tabel 5.8 sebagai berikut:

**Tabel 5.8**  
**Deskripsi Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

Indikator	Frekuensi Distribusi Jawaban Responden					Rata-rata Skor
	1	2	3	4	5	
X3.1	0 (0%)	0 (0%)	6 (16,2%)	15 (40,5%)	16 (43,2%)	4,27
X3.2	0 (0%)	0 (0%)	7 (18,9%)	16 (43,2%)	14 (37,8%)	4,18
X3.3	0 (0%)	0 (0%)	4 (10,8%)	19 (51,4%)	14 (37,8%)	4,27
X3.4	0 (0%)	0 (0%)	6 (16,2%)	15 (40,5%)	16 (43,2%)	4,27
X3.5	0 (0%)	0 (0%)	6 (16,2%)	14 (37,8%)	17 (45,9%)	4,29
$\Sigma$ Pendidikan dan Pelatihan	0 (0%)	0 (0%)	29 (15,68%)	79 (42,70%)	77 (41,62%)	4,26

Sumber : Diolah dari data primer, Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban atas variabel pendidikan dan pelatihan yang sangat tidak setuju dan tidak setuju, tidak ada. Responden yang memberikan jawaban netral sebesar 15,68%, setuju sebesar 42,70% dan sangat setuju sebesar 41,62%. Jawaban responden sebagaimana pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa setiap indikator dari variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai nilai rata-rata lebih dari 4, yang artinya sangat baik. Adapun nilai rata-rata dari keseluruhan indikator adalah 4,26 dengan *range* rata-rata perindikator yaitu 4,18 – 4,29.

Indikator X3.5 memiliki skor rata-rata yang paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,29 dengan jumlah

responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 6 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 14 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 17 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Indikator X3.2 memiliki skor rata-rata yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya yaitu 4,18 dengan jumlah responden yang memilih jawaban netral adalah sebanyak 7 orang, yang memilih jawaban setuju adalah sebanyak 16 orang dan yang memilih jawaban sangat setuju adalah sebanyak 14 orang serta tidak ada responden yang memilih jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju..

#### 5.1.4. Uji Instrumen Penelitian

##### A. Uji Validitas

Dasar pengambilan keputusan uji Validitas *Product Moment Pearson Correlation* dapat diketahui dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$ . Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka item instrumen dinyatakan valid dan jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka item instrumen dinyatakan tidak valid. Hasil uji Validitas *Product Moment Pearson Correlation* ditunjukkan pada tabel 5.9, sebagai berikut:

**Tabel 5.9**  
**Hasil Uji Validitas**

Item Instrumen	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)			
1. Y.1	0,771	0,3246	Valid
2. Y.2	0,584	0,3246	Valid

3. Y.3	0,850	0,3246	Valid
4. Y.4	0,514	0,3246	Valid
5. Y.5	0,828	0,3246	Valid
6. Y.6	0,525	0,3246	Valid
7. Y.7	0,630	0,3246	Valid
8. Y.8	0,572	0,3246	Valid
9. Y.9	0,741	0,3246	Valid
10. Y.10	0,522	0,3246	Valid
<b>Kepemimpinan (X1)</b>			
11. X1.1	0,522	0,3246	Valid
12. X1.2	0,591	0,3246	Valid
13. X1.3	0,776	0,3246	Valid
14. X1.4	0,435	0,3246	Valid
15. X1.5	0,405	0,3246	Valid
16. X1.6	0,695	0,3246	Valid
17. X1.7	0,484	0,3246	Valid
18. X1.8	0,844	0,3246	Valid
19. X1.9	0,405	0,3246	Valid
20. X1.10	0,710	0,3246	Valid
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>			
1. X2.1	0,575	0,3246	Valid
2. X2.2	0,411	0,3246	Valid
3. X2.3	0,514	0,3246	Valid
4. X2.4	0,433	0,3246	Valid
5. X2.5	0,400	0,3246	Valid
6. X2.6	0,550	0,3246	Valid
7. X2.7	0,662	0,3246	Valid
8. X2.8	0,603	0,3246	Valid
9. X2.9	0,503	0,3246	Valid
10. X2.10	0,560	0,3246	Valid

Pendidikan dan Pelatihan (X3)			
1. X3.1	0,960	0,3246	Valid
2. X3.2	0,926	0,3246	Valid
3. X3.3	0,922	0,3246	Valid
4. X3.4	0,856	0,3246	Valid
5. X3.5	0,900	0,3246	Valid

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui *output pearson correlation* mempunyai nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid.

### B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir atau item pernyataan dalam kuesioner penelitian. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  maka kuesioner penelitian dinyatakan reliable atau konsisten dan jika nilai *Cronbach's Alpha*  $< 0,60$  maka kuesioner dinyatakan tidak reliable atau tidak konsisten. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan pada tabel 5.10 sebagai berikut

**Tabel 5.10**

#### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Nilai Kritis	Keterangan
1. Kinerja Pegawai	0,857	0,60	Reliability
2. Kepemimpinan	0,800	0,60	Reliability
3. Budaya Organisasi	0,698	0,60	Reliability
4. Pendidikan dan Pelatihan	0,949	0,60	Reliability

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan reliable atau konsisten.

### 5.1.5. Uji Asumsi Klasik

#### A. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* (KS), uji ini menentukan apakah distribusi data normal atau tidak dilihat melalui perbandingan nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal dan jika nilai signifikansi < 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal Hasil uji normalitas ditunjukkan pada tabel 5.11 sebagai berikut:

**Tabel 5.11**

#### Hasil Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,27100139
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,114
	Positive	,105
	Negative	-,114
Test Statistic		,114
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

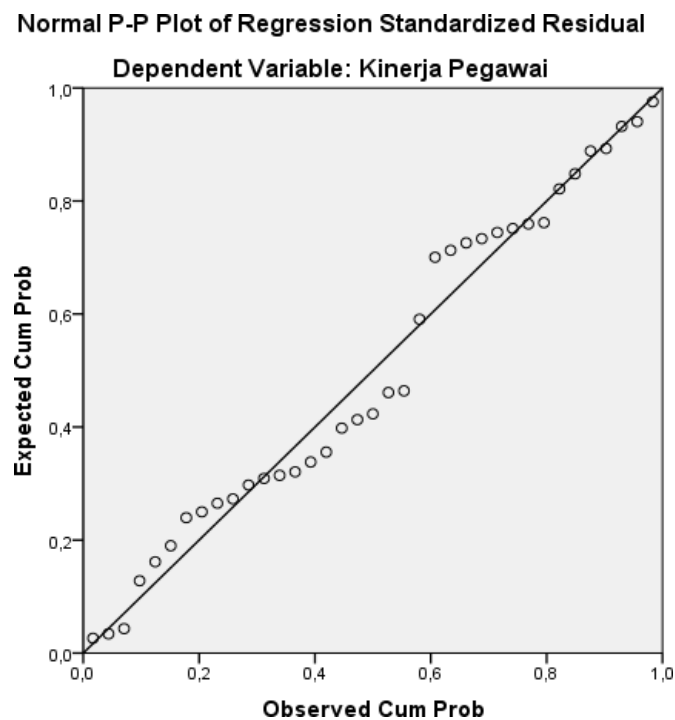
Sumber: data diolah, Tahun 2021



Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui nilai Signifikansi *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar  $0,200 > 0,05$  yang berarti asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi. Uji kenormalan dapat juga diketahui menggunakan analisa grafik normal P-P *Plot of Regression Standardized Residual*.

**Gambar 5.1**

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



Sumber: data diolah, Tahun 2021

Dari hasil pengujian, menunjukkan bahwa seluruh data telah berdistribusi secara normal pada seluruh variabel. Data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## B. Uji Multikolinearitas

Pendeteksian multikolinearitas dapat dilakukan melalui nilai VIF (*variance inflation factor*). Jika nilai VIF lebih besar dari 10 ( $VIF > 10$ ), maka diperkirakan terjadi multikolinear, namun jika nilai VIF lebih kecil 10 ( $VIF < 10$ ), maka diperkirakan tidak terjadi multikolinear. Hasil uji multikolinearitas disajikan pada tabel 5.12 sebagai berikut:

**Tabel 5.12**  
**Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-,210	,699		-,301	,766		
	X1	,500	,140	,436	3,577	,001	,766	1,306
	X2	,364	,148	,293	2,457	,019	,799	1,251
	X3	,193	,087	,286	2,221	,033	,687	1,455

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat adanya permasalahan multikoleniaritas dalam model regresi karena nilai VIF (*variance inflation factor*) tidak melebihi angka 10 ( $VIF < 10$ ).

## C. Uji Autokorelasi

Suatu persamaan regresi dikatakan telah memenuhi asumsi bahwa tidak terdapat adanya autokorelasi dalam persamaan regresi jika nilai dari *Uji Durbin-Watson* adalah  $DW > DU$ . Hasil uji autokorelasi disajikan pada tabel 5.13 sebagai berikut:

**Tabel 5.13**  
**Uji Autokorelasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,591	,28305	2,431

a. Predictors: (Constant), Pendidikan & Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

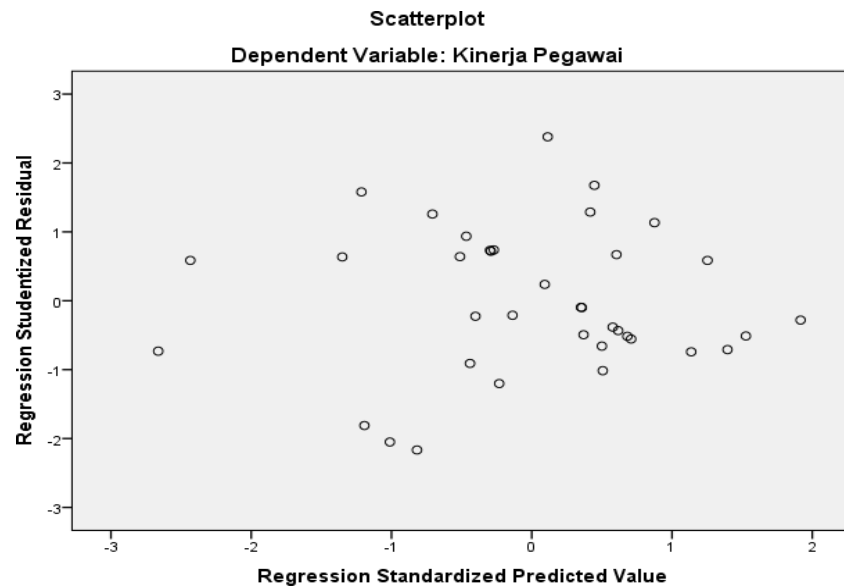
Sumber: data diolah, Tahun 2021

Diketahui jumlah  $n = 37$  dan jumlah  $k$  (variabel independen) = 3. Nilai  $dl = 1,306$ ,  $du = 1,655$  dan  $DW = 2,431$ . Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *Uji Durbin-Watson* adalah  $DW > DU$  ( $2,431 > 1,655$ ) dengan demikian dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

#### **D. Uji Heterokedastisitas**

Untuk memprediksi ada tidaknya gejala *heteroskedastisitas* dengan melihat pola gambar *Scatterplots* hasil dari *output*. Tidak terjadi gejala *heteroskedastisitas* jika titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0, titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali serta penyebaran titik-titik data tidak berpola. Berikut pada gambar 5.2, merupakan hasil olah data uji heterokedastisitas.

Gambar 5.2

*Scatterplot Penyebaran Residual*

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan *output Scatterplots* dapat diketahui bahwa titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0, titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja, penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali serta penyebaran titik-titik data tidak berpola, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala *heteroskedastisitas*, sehingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi

#### 5.1.6. Uji Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan

terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Hasil pengolahan data berupa persamaan regresi yang tertera pada tabel 5.14 sebagai berikut:

**Tabel 5.14**  
**Koefisien Regresi**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,210	,699		-,301	,766
Kepemimpinan	,500	,140	,436	3,577	,001
Budaya Organisasi	,364	,148	,293	2,457	,019
Pendidikan & Pelatihan	,193	,087	,286	2,221	,033

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan tabel 5.14 dapat diketahui hasil analisis regresi berganda yang diformulasikan dalam persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,210 + 0,500X_1 + 0,364X_2 + 0,193X_3$$

Persamaan regresi berganda tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien  $b_0 = -0,210$  artinya apabila variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) serta pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) tidak mengalami perubahan (konstan), maka kinerja pegawai ( $Y$ ) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru tidak akan berubah.
2. Koefisien  $b_1 = 0,500$  artinya setiap peningkatan variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), maka dapat meningkatkan kinerja pegawai ( $Y$ ) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru sebesar 50%.

3. Koefisien  $b_2 = 0,364$  artinya setiap peningkatan variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), maka dapat meningkatkan kinerja pegawai ( $Y$ ) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru sebesar 36,4%.
4. Koefisien  $b_1 = 0,193$  artinya setiap peningkatan variabel pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ), maka dapat meningkatkan kinerja pegawai ( $Y$ ) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru sebesar 19,3%.

### 5.1.7. Uji Hipotesis

#### A. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian secara simultan (uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen  $X_i$  (kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen kinerja pegawai ( $Y$ ) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Pelaksanaan pengujian dilakukan dengan berpedoman pada hipotesis uji berikut:

$H_0 ; \beta_i = 0$  melawan  $H_a ; \beta_i \neq 0$

Dengan kriteria pengujian :

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $p_{value} < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $p_{value} > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Apabila  $H_0$  diterima, maka koefisien beta regresi tidak berbeda nyata dengan 0 sehingga hasil regresi yang diperoleh tidak dapat dipakai untuk mengukur, apakah variabel independen  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel terikat  $Y_i$ . Sebaliknya, apabila  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, maka koefisien beta regresi berbeda nyata dengan 0 sehingga hasil regresi yang

diperoleh dapat dipakai untuk mengukur, apakah variabel independen  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel terikat  $Y_i$ . Dengan demikian persamaan regresi dapat dipakai untuk mengukur, apakah variabel independen  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel terikat  $Y_i$ .

**Tabel 5.15**

**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,406	3	1,469	18,331	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,644	33	,080		
	Total	7,050	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Pendidikan & Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Berdasarkan table *output* SPSS diketahui Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 18,331 > Nilai  $F_{tabel}$  2,86 dengan level signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam Uji F dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen  $X_i$  (kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen  $Y$  (kinerja pegawai) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

Untuk melihat keeratan hubungan antar variable  $X_i$  (kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan) dengan variabel  $Y$  (kinerja pegawai) serta seberapa besar kontribusi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai dapat diketahui dalam tabel hasil Uji Determinasi sebagai berikut:

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Determinasi**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.625	.591	.28305

a. Predictors: (Constant), Pendidikan & Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Sumber: data diolah, Tahun 2021

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,791 yang berarti bahwa adanya hubungan yang kuat antara variabel  $X_i$  (kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan) dengan variabel Y (kinerja pegawai). Nilai positif menunjukkan hubungan searah dimana variabel kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan jika ditingkatkan, maka kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru akan meningkat. Nilai  $R^2 = 0,625$  memperlihatkan besarnya kontribusi ketiga variabel  $X_i$  (kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) sebesar 62,5%. Masih terdapat variabel lainnya yang mampu meningkatkan variabel kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru yaitu sebesar 37,5% seperti motivasi kerja, disiplin kerja, kompetensi, kompensasi, reward, lingkungan kerja dan variabel-variabel yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.



## B. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) bertujuan untuk mengetahui apakah variable  $X_i$  (kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja pegawai). Pelaksanaan pengujian dilakukan dengan berpedoman pada hipotesis uji sebagai berikut:  
 $H_0 ; \beta_i = 0$  melawan  $H_a ; \beta_i \neq 0$ . Level Signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05

Kriteria pengujian:

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan  $\alpha = 0,05$

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dengan  $\alpha = 0,05$

Apabila  $H_0$  diterima, maka koefisien beta regresi tidak berbeda nyata dengan 0 sehingga hasil regresi yang diperoleh tidak dapat dipakai untuk mengukur, apakah variabel independen  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel terikat  $Y_i$ . Sebaliknya, apabila  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, maka koefisien beta regresi berbeda nyata dengan 0 sehingga hasil regresi yang diperoleh dapat dipakai untuk mengukur, apakah variabel independen  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel terikat  $Y_i$ . Dengan demikian persamaan regresi dapat dipakai untuk mengukur, apakah variabel independen  $X_i$  berpengaruh terhadap variabel terikat  $Y_i$ . Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_1$  : Terdapat pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh kompetensi (X<sub>1</sub>), budaya organisasi (X<sub>2</sub>) serta pendidikan dan pelatihan (X<sub>3</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

Berdasarkan tabel *Coefficients*, diketahui Nilai  $t_{hitung}$  variable kepemimpinan sebesar  $3,577 > t_{tabel}$  sebesar 1,687 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < probabilitas$  sebesar 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang berarti variable kepemimpinan (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai  $t_{hitung}$  variable budaya organisasi sebesar  $2,457 > t_{tabel}$  sebesar 1,687 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,019 < probabilitas$  sebesar 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima yang berarti variable budaya organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai  $t_{hitung}$  variable pendidikan dan pelatihan sebesar  $2,221 > t_{tabel}$  sebesar 1,687 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,033 < probabilitas$  sebesar 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yang berarti variable pendidikan dan pelatihan (X<sub>3</sub>)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Nilai  $F_{hitung}$  variable kompetensi, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan sebesar  $18,331 > F_{tabel}$  sebesar 2,89 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < probabilitas sebesar 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima yang berarti variable kompetensi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) serta pendidikan dan pelatihan ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

## **5.2. Pembahasan**

Hasil pengolahan data mengemukakan bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Untuk itu, penjelasan pengaruh antar variabel akan diuraikan sebagai berikut:

### **A. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru dan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten

Barru. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan karena kepemimpinan diarahkan untuk mempengaruhi pegawai agar mau berbuat seperti apa yang diharapkan organisasi, membentuk dan membantu pegawai untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Olehnya itu keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi kerja pegawai dalam organisasi. Pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru bekerja selalu tergantung pada pimpinan karena bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Olehnya itu pimpinan Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru sangat dibutuhkan kepemimpinannya sebab kemampuan pimpinan untuk mempengaruhi pegawai yang dipimpinnya sehingga pegawai sebagai bawahan bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin, karena apa yang dilakukan oleh pimpinan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Danang (2013) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan

aktivitas yang utama sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang pemimpin memiliki otoritas dalam merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi perilaku pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lovina, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau, peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui peningkatan kepemimpinan. Demikian halnya dengan penelitian Umala (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-una, seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tapi juga bisa menjamin bahwa bawahannya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Namun hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wasahua (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga kontribusi dan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah tidak signifikan.

## **B. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan budaya organisasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja pegawai

Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi pegawai dengan nilai organisasi Kantor Kelurahan se- Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru akan meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru merupakan apa yang dipersepsikan oleh pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai dan harapan-harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada dan apakah nilai-nilai organisasi sesuai dengan nilai-nilai individu pegawai. Hal ini dapat diketahui dari mayoritas tingkat loyalitas pegawai dalam mengembangkan budaya organisasi tinggi, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas organisasi dengan baik. Selain itu para pegawai juga diarahkan oleh pimpinan agar dapat bekerja untuk mencapai visi dan misi organisasi, dan para pegawai pun telah bekerja sesuai visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi. Hal ini membuktikan bahwa pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk organisasinya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson (2013) yang mengemukakan bahwa setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang saling berbeda, sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya akan mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi semua kegiatan pegawai dalam organisasi, bagaimana mereka berkinerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega dan melihat ke masa depan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Umala (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-una, kekuatan budaya organisasi mengacu pada seberapa luas dan mendalam pegawai memegang nilai-nilai organisasi, olehnya itu budaya organisasi dikembangkan secara terus menerus di dalam organisasi yang pada dasarnya bersumber pada pimpinan organisasi dengan dukungan semua orang dalam organisasi. Demikian halnya dengan penelitian Kusbeini, dkk (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Kabupaten Musi Rawas, dengan memperhatikan dan menanamkan nilai-nilai, norma dan perilaku (budaya organisasi) dapat mendorong pegawai berkinerja tinggi. Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Andayani dan Tirtayasa (2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang.

### **C. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan pendidikan dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pendidikan dan pelatihan maka semakin baik pula kinerja pegawai Kantor Kelurahan se- Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang dijabatnya sekarang. Pendidikan dan pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pendidikan dan pelatihan mempunyai peran ganda bagi pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru, disatu sisi menetapkan kedudukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru diperlukan untuk menciptakan pegawai yang professional dan berkualitas sehingga mampu meningkatkan kinerja. Dengan berbagai program pendidikan dan pelatihan yang secara formal difasilitasi oleh organisasi akan mendukung pegawai meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi. Pemberian pendidikan dan pelatihan



kepada para pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Pembinaan yang paling tepat untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai antara lain melalui pendidikan dan pelatihan agar pegawai dapat menghasilkan keluaran kerja yang lebih baik. Pendidikan dan pelatihan juga membuat pegawai menjadi terampil dalam melaksanakan pekerjaan sesuai bidang tugasnya. Selain itu, fasilitas atau sarana dan prasarana sangat menunjang dalam peningkatan kinerja pegawai, setiap pegawai non jabatan memiliki kursi dan meja masing-masing, 2 orang operator dilengkapi dengan komputer sedangkan pejabat berkualifikasi sarjana memiliki ruangan khusus yang dilengkapi dengan laptop, printer dan lemari arsip kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sinambela (2012) yang mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan dimaknai sebagai upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wasahua (2017) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenakertrans RI, semakin bertambahnya pendidikan dan pelatihan, pegawai menjadi bagian dari organisasi, kepedulian pegawai dengan nasib organisasi dan senang bekerja di organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja. Demikian halnya dengan penelitian Kusbeini, dkk (2017) yang menyatakan bahwa pendidikan

dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Kabupaten Musi Rawas, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan agar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai meningkat. Namun penelitian ini tidak mendukung penelitian Novriady (2020) yang menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang, masih rendahnya keinginan pegawai untuk meningkatkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi dan masih rendahnya kecintaan pegawai terhadap bidang pekerjaannya.

#### **D. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi serta Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama memiliki hubungan yang searah dengan kinerja pegawai. Dengan hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan maka semakin baik pula kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten

Barru. Ini berarti kinerja merupakan hal yang memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan karena dengan pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme.

Kepemimpinan pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan seseorang akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai yang dipimpinnya, karena kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para pegawai untuk mengubah sikap, sehingga sesuai dengan keinginan pemimpin. Dengan demikian keberhasilan seorang pemimpin pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru dalam menggerakkan bawahannya dalam melaksanakan visi dan misi organisasi akan dipengaruhi oleh kepemimpinannya yang merupakan proses atau cara pemimpin menggunakan hubungan dan wewenangnya terhadap yang dipimpin.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru memahami karakteristik budaya suatu organisasi. Budaya organisasi Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru juga harus mampu mengakomodasikan perubahan-perubahan baik yang berskala domestik maupun global akibat dinamika masyarakat yang semakin berkembang.

Budaya organisasi Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru memiliki visi dan misi jauh kedepan. Akibatnya pegawai menjadi proaktif, antisipatif khususnya pada era informasi sekarang ini yang penuh tantangan, peluang, dan persaingan. Dengan terciptanya budaya organisasi yang memiliki kemampuan budaya organisasi, maka diharapkan dapat memacu kinerja para pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru dalam melaksanakan tugasnya lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Pendidikan dan pelatihan pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru adalah usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang dijabatnya sekarang. Program pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusia pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru diperlukan untuk menciptakan pegawai yang profesional dan berkualitas sehingga mampu meningkatkan kinerja. Pendidikan dan Pelatihan pada Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru mempunyai peran ganda bagi pegawai yang bersangkutan, disatu sisi menetapkan kedudukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dengan berbagai program pendidikan dan pelatihan yang secara formal difasilitasi oleh organisasi, akan mendorong pegawai meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, maka semakin baik pula kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula kinerja pegawai.
3. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pendidikan dan pelatihan, maka semakin baik pula kinerja pegawai.
4. Kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan, maka semakin baik pula kinerja pegawai

## 6.2. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan adalah:

1. Pemimpin hendaknya dapat mempengaruhi perilaku bawahan, menjadi suri tauladan baik perkataan maupun perbuatan, memberi inspirasi dan siap menghadapi tantangan perubahan di masa depan.
2. Pemimpin hendaknya mengarahkan pegawai di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru untuk melaksanakan budaya kerja secara konsisten dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
3. Upaya peningkatan kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan harus dilaksanakan secara bersamaan dan berkesinambungan, hal ini perlu dilakukan mengingat kontribusi kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan secara bersama-sama lebih besar daripada kontribusinya secara parsial.
4. Pegawai Kantor Kelurahan se-Kecamatan Mallusetasi di Kabupaten Barru hendaknya selalu diikuti sertakan secara bergantian dalam program pendidikan dan pelatihan sehingga pegawai dapat memiliki kemampuan, keterampilan, kompetensi dan perilaku yang baik dalam melaksanakan tugas.
5. Perlu dilakukan penelitian lanjutan secara lebih mendalam untuk mendapatkan generalisasi hasil penelitian khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani Imelda dan Tirtayasa Satria. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 2 No 1. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
- Apriastari Fredias Ayu. 2015. PengaruhKepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung. *Draf Jurnal Ilmiah*. Universitas Pasundan Bandung.
- As'ad, Moh, 2014, *Psikologi Industri (Edisi Ketujuh, Cetakan Kedua)*, Yogyakarta : Liberty.
- Atmoko Agus Dwi. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Diklat dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Pariwisata Kabupaten Purworejo. *Jurnal Ekonomi dan Teknik Informatika*. Vol 1 No 1. Politeknik Sawunggalih Aji Purworejo.
- Danang Sunyoto. 2013. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Edison. 2016. *Organisasi dan Mananjemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Ekasari dan Sunardi HP. 2017. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*. Vol 17 No 2. Universitas Kristen Krida Wacana.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivarriate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L, 2013. Struktur Organisasi dan Manajemen. Erlangga 5, Jakarta.
- Gintings. 2015. *Kepemimpinan Birokrasi Pemeritahan*. Jogjakarta: Lakasana.
- Gujarati, D.N. 2016. *Dasar-dasar Ekonometrika*, Edisi keenam. Mangunsong,R.C. Penerjemah. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kusbeni Bobbi, Abdullah Hehamahua dan Betti Nuraini. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Diklat Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasarakatan Narkotika Klas IIA Kabupaten Musi Rawas. *INTERPROF (Jurnal Manajemen)*. Vol 3 No 1. STIE MURA.

- Lovina, Susi Hendriani dan Marnis. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Riau. *Procuratio*. Vol 5 No 2. Universitas Riau.
- Mangkunegara, AA. Anwar. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafriz, 2013. *Bisnis, Manajemen, Dan Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia, Jakarta
- Moehariono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik (Cetakan ke-1)*. Penerbit: Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Penerbit: Ghalia Indonesia. Jakarta
- Novriady Edy. 2020. Analisis Pengaruh Diklat, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Palembang. *Tesis*. Universitas Tridianti Palembang.
- Pasolong Harbani. 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veitzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Sardiman. 2017. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Sedamaryanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit: CV Mandar Maju. Bandung.
- Siagian, Sondang.P. 2013. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sianturi. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN). Yogyakarta.
- Sinambela Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.



- Sutisno. 2013. *Kepemimpinan Birokrasi* : Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, Edy, 2011, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Thoha Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja
- Tika, Pabundu, H. Moh. 2013. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Tjiptono. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo
- Umala Muhajir. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda an Olahraga Kabupaten Tojo Una-una. *E-Jurnal Katalogis*. Vol 5 No 10. Universitas Tadulako.
- Undang-undang nomor 101 tahun 2000 Tentang Diklat Pra Jabatan dan Diklat Dalam Jabatan.
- Wasahua Olos. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenakertrans RI.*SOSIO-E-EKONS*. Vol 9 No 1. Universitas Indraprasta PGRI
- Wibowo. 2013. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Maju.
- Widjaya, A.W. 2016. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Windaryadi Catur. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Vol 16 No 3. STIE Musi Rawas.
- Zarvedi Reza, Rusli Yusuf dan Mahdani Ibrahim. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*. Vol 2 No 2. Universitas Syiah Kuala.
- Zuhro. 2015. *Teori dan Praktik Kepemimpinan Reformasi*. Jakarta: Grafindo Persada.



LEMBAGA PENELITIAN DAN PUBLIKASI NOBEL INDONESIA  
**STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR**  
Jalan Sultan Alauddin No. 212 Makassar Sulawesi Selatan 90222  
Telp : 081343774489 / 085299972162

## TANDA BUKTI BEBAS PLAGIASI

Nama : INDRIANI  
NIM : 2018.MM.1.1529  
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Budaya Organisasi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Mallusetasi Di Kabupaten Barru

Setelah dilakukan pegujian secara manual Tesis tersebut pada tanggal 22 Februari 2021 maka Tesis diatas dinyatakan bebas dari plagiasi.



Tim Uji Plagiasi

**Dr.H.Muhammad Hidayat,SE,.MM**

Ketua



Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)

**NOBEL INDONESIA INSTITUTE**

Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

## **SURAT KETERANGAN**

No.167/BPK/S.KET/NII/STIE-NI/I/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan SDM Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : INDRIANI

NIM : 2018MM11529

Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Alamat/No.Hp : 081342664368

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 06 Januari 2021

Kabag. Pelatihan & Pengembangan SDM,



Mutiarini Mubyl, M.Psi., Psikolog., CGA.

**PETUNJUK PENGISIAN:**

1. Isilah identitas responden dengan benar dan lengkap pada tempat yang telah disediakan.
2. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban.
3. Jawaban pertanyaan dalam kuesioner ini sesuai dengan apa yang Bapak/ibu/saudara/saudari rasakan.
4. Cara mengisi jawaban dengan cara memberi centang (√) pada kolom:
5. Apabila Bapak/Ibu/Saudara/Saudari merasa jawaban yang telah dipilih kurang tepat, maka dapat diperbaiki dengan memberi tanda sama dengan (=) pada jawaban yang dirasa kurang tepat tersebut, kemudian berilah tanda (√) pada jawaban yang tepat.
6. Pilihan jawaban
  - a. Sangat Setuju (SS) Skor 5
  - b. Setuju (S) Skor 4
  - c. Netral (N) Skor 3
  - d. Tidak Setuju (TS) Skor 2
  - e. Sangat Tidak Setuju (STS) Skor 1

**Contoh Pernyataan Kuesioner**

No	Daftar Petanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Pemimpin selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan		√			

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :  
Jenis Kelamin :  
U s i a :  
Pendidikan :  
Masa Pekerjaan :  
Instansi :

**Variabel Kepemimpinan (X1)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Watak</b>						
1.	Pemimpin selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan					
2.	Pimpinan anda termasuk orang yang terbuka dalam segala hal yang berkaitan dengan Pekerjaan					
<b>Visi</b>						
3.	Pimpinan memberi pujian tugas yang telah anda Kerjakan dengan baik					
4.	Pimpinan anda memberikan kesempatan tuk mengembangkan potensi diri					
<b>Kemampuan</b>						
5.	Pimpinan memiliki keahlian berkomunikasi sebagai seorang pemimpin					
6.	Pimpinan menumbuhkan rasa kesetiaan pegawai pada profesi					
<b>Memberi Arahan</b>						
7.	Pimpinan menanamkan rasa tanggungjawab pada setiap pegawai					
8.	Pimpinan menumbuhkan rasa kesetiaan pegawai pada profesi					
<b>Melakukan Evaluasi</b>						
9.	Pimpinan memberi kepercayaan dalam bekerja					
10.	Pimpinan selalu mendelegasikan wewenang jika tidak ada di tempat					

**Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Kesadaran Diri</b>						
1.	Membuat perencanaan pekerjaan sebelum bekerja					
2.	Menguasai dengan baik pekerjaan yang menjadi tanggung jawab					
<b>Keagresifan</b>						
3.	Bekerja dengan penuh inisiatif					
4.	Bekerja dengan penuh antusias.					
<b>Kepribadian</b>						
5.	Patuh dan taat kepada peraturan yang diterapkan oleh organisasi					
6.	Rajin dan Disiplin					
<b>Performa</b>						
7.	Dapat menjalankan Prosedur kerja dengan baik					
8.	Penuh kreativitas dalam menjalankan tugas					

Orientasi Tim					
9.	Bekerjasama dan saling menghormati antar sesama rekan kerja				
10.	Saling memberi dukungan dan <i>support</i> dalam bekerja				

### Variabel Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) (X3)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Materi</b>						
1.	Materi Diklat sesuai dengan <i>job description</i> saya					
2.	Materi Diklat memberi manfaat bagi saya dari segi <i>knowladg, skill</i> maupun <i>Attitude</i>					
<b>Metode</b>						
3.	Metode Diklat menarik untuk diikuti.					
4.	Metode Diklat dapat diterapkan di tempat kerja					
<b>Tujuan</b>						
5.	Diklat memberi kesempatan saya untuk dapat mengembangkan diri dari segi <i>knowladg, skill</i> maupun <i>Attitude</i>					
6.	Diklat memberi kesempatan saya untuk dapat peembangan karir saya					

### Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>						
1.	Saya sering diminta oleh pimpinan mengenai permasalahan yang terjadi di organisasi.					
2.	Saya dapat mengambil keputusan ketika pekerjaan yang dilakukan menimbulkan masalah					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
3.	Banyaknya volume pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan saya					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan.					
<b>Efisiensi</b>						
5.	Saya tidak merasa terbebani dengan pekerjaan yang harus segera selesai					

6.	Pekerjaan yang pegawai lakukan terjadwal dengan baik dan didukung dengan kebijakan organisasi yang diberikan					
<b>Efektivitas</b>						
7.	Standar organisasi yang dijalankan membantu saya untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif					
8.	Hasil kerja saya tidak pernah ditolak oleh pimpinan					
<b>Ketepatan Waktu</b>						
9.	Waktu yang diberikan kepada saya untuk melaksanakan pekerjaan sudah sesuai dengan target yang ditetapkan organisasi					
10.	Saya selalu dapat mencapai target yang ditetapkan organisasi					

**Lampiran 2. Jawaban Responden**

No	X1 = Kepemimpinan											X2 = Budaya Organisasi										
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Σ	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Σ
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	40.00
2	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	41.00	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	42.00
3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45.00	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	44.00
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42.00	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	45.00
5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	44.00	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	46.00
6	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	42.00	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	44.00
7	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	48.00	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49.00
8	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	43.00	4	5	5	5	3	5	4	4	3	3	41.00
9	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47.00	5	3	4	5	4	4	3	3	5	4	40.00
10	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	43.00	4	5	4	5	3	5	4	5	4	3	42.00
11	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	40.00	5	5	5	3	5	4	5	4	5	3	44.00
12	3	3	3	4	5	3	4	3	5	3	36.00	3	5	3	4	3	4	3	5	3	5	38.00
13	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48.00	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	36.00
14	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48.00	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	46.00
15	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49.00	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	45.00
16	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	40.00	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	48.00
17	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	41.00	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	47.00
18	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42.00	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	40.00
19	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49.00	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	42.00
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49.00	5	5	5	5	4	3	5	4	5	3	44.00
21	4	5	4	5	5	3	5	4	5	3	43.00	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	38.00
22	3	4	4	5	5	4	5	4	5	3	42.00	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	44.00
23	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	35.00	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	34.00
24	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	46.00	5	4	5	4	5	3	5	4	5	3	43.00
25	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41.00	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45.00
26	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47.00	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	45.00
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	45.00
28	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	46.00	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48.00
29	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00
31	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	45.00	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	44.00
32	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	46.00	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45.00
33	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39.00	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39.00
34	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	42.00	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4	44.00
35	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48.00	4	4	5	3	5	3	5	3	5	3	40.00
36	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42.00	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	47.00
37	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	46.00	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43.00



No	X3 = Pendidikan & Pelatihan						Y = Kinerja Pegawai										
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Σ	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Σ
1	5	5	5	5	5	25.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00
2	3	3	3	4	3	16.00	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	35.00
3	5	5	5	5	5	25.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
4	4	4	4	4	4	20.00	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45.00
5	4	4	4	4	4	20.00	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45.00
6	4	4	4	4	5	21.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
7	5	5	5	5	5	25.00	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48.00
8	3	3	4	3	3	16.00	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	35.00
9	5	5	5	5	5	25.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00
10	4	4	4	4	4	20.00	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	45.00
11	5	5	5	5	5	25.00	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3	43.00
12	3	3	3	3	3	15.00	3	5	3	4	3	4	3	4	3	5	37.00
13	3	3	3	4	3	16.00	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	36.00
14	3	3	3	3	3	15.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00
15	5	5	5	5	5	25.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00
16	4	4	4	4	4	20.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
17	4	4	4	4	4	20.00	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	40.00
18	4	4	4	4	5	21.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
19	4	3	4	5	5	21.00	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	44.00
20	4	4	4	5	4	21.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
21	4	3	4	3	3	17.00	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	44.00
22	4	4	4	3	4	19.00	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	44.00
23	3	4	4	3	4	18.00	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33.00
24	5	5	5	5	5	25.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
25	4	4	4	4	4	20.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40.00
26	4	4	4	4	4	20.00	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49.00
27	5	5	5	5	5	25.00	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	47.00
28	5	5	5	5	5	25.00	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	46.00
29	5	5	5	5	5	25.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
30	5	5	5	5	5	25.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00
31	5	4	4	5	5	23.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
32	5	5	4	4	5	23.00	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48.00
33	4	4	4	4	4	20.00	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41.00
34	4	4	4	4	4	20.00	4	5	4	5	4	5	5	3	3	4	42.00
35	5	4	5	5	4	23.00	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	44.00
36	5	5	5	4	5	24.00	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45.00
37	5	5	5	5	4	24.00	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	43.00

## LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.3246$ )**
- 1. Validitas Kepemimpinan (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Kepemimpinan
X1.1	Pearson Correlation	1	,125	,660**	-,098	-,091	,491**	-,111	,459**	-,167	,383*	,522**
	Sig. (2-tailed)		,463	,000	,563	,592	,002	,512	,004	,322	,019	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.2	Pearson Correlation	,125	1	,369*	,356*	,191	,268	,188	,326*	,424**	,257	,591**
	Sig. (2-tailed)	,463		,025	,031	,258	,108	,266	,049	,009	,125	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.3	Pearson Correlation	,660**	,369*	1	,150	,081	,650**	,158	,680**	-,002	,533**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000	,025		,374	,634	,000	,351	,000	,989	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.4	Pearson Correlation	-,098	,356*	,150	1	,427**	,077	,570**	,096	,427**	,018	,435**
	Sig. (2-tailed)	,563	,031	,374		,008	,650	,000	,570	,008	,916	,007
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.5	Pearson Correlation	-,091	,191	,081	,427**	1	,002	,615**	,218	,288	,128	,405*
	Sig. (2-tailed)	,592	,258	,634	,008		,990	,000	,194	,083	,451	,013
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.6	Pearson Correlation	,491**	,268	,650**	,077	,002	1	,055	,682**	,002	,541**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,002	,108	,000	,650	,990		,745	,000	,990	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.7	Pearson Correlation	-,111	,188	,158	,570**	,615**	,055	1	,264	,512**	,113	,484**
	Sig. (2-tailed)	,512	,266	,351	,000	,000	,745		,114	,001	,506	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.8	Pearson Correlation	,459**	,326*	,680**	,096	,218	,682**	,264	1	,218	,835**	,844**
	Sig. (2-tailed)	,004	,049	,000	,570	,194	,000	,114		,194	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.9	Pearson Correlation	-,167	,424**	-,002	,427**	,288	,002	,512**	,218	1	,128	,405*
	Sig. (2-tailed)	,322	,009	,989	,008	,083	,990	,001	,194		,451	,013
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.10	Pearson Correlation	,383*	,257	,533**	,018	,128	,541**	,113	,835**	,128	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	,019	,125	,001	,916	,451	,001	,506	,000	,451		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,522**	,591**	,776**	,435**	,405*	,695**	,484**	,844**	,405*	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,007	,013	,000	,002	,000	,013	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

## 2. Validitas Budaya organisasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Budaya Organisasi
X2.1	Pearson Correlation	1	-.029	.508**	.197	.440**	-.005	.533**	.004	.506**	-.029	.575**
	Sig. (2-tailed)		.865	.001	.244	.006	.975	.001	.980	.001	.866	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.2	Pearson Correlation	-.029	1	.040	.480**	-.183	.364*	.148	.504**	-.266	.206	.411*
	Sig. (2-tailed)	.865		.816	.003	.278	.027	.381	.001	.112	.222	.011
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.3	Pearson Correlation	.508**	.040	1	-.087	.392*	.051	.692**	-.041	.390*	-.140	.514**
	Sig. (2-tailed)	.001	.816		.609	.017	.766	.000	.811	.017	.410	.001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.4	Pearson Correlation	.197	.480**	-.087	1	-.313	.430**	.015	.413*	-.162	.327*	.433**
	Sig. (2-tailed)	.244	.003	.609		.059	.008	.930	.011	.339	.048	.007
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.5	Pearson Correlation	.440**	-.183	.392*	-.313	1	-.276	.464**	-.157	.621**	.055	.400*
	Sig. (2-tailed)	.006	.278	.017	.059		.098	.004	.354	.000	.745	.014
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.6	Pearson Correlation	-.005	.364*	.051	.430**	-.276	1	.004	.690**	-.016	.564**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.975	.027	.766	.008	.098		.981	.000	.926	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.7	Pearson Correlation	.533**	.148	.692**	.015	.464**	.004	1	.120	.460**	.070	.662**
	Sig. (2-tailed)	.001	.381	.000	.930	.004	.981		.480	.004	.683	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.8	Pearson Correlation	.004	.504**	-.041	.413*	-.157	.690**	.120	1	-.046	.636**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.980	.001	.811	.011	.354	.000	.480		.786	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.9	Pearson Correlation	.506**	-.266	.390*	-.162	.621**	-.016	.460**	-.046	1	.053	.503**
	Sig. (2-tailed)	.001	.112	.017	.339	.000	.926	.004	.786		.756	.002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X2.10	Pearson Correlation	-.029	.206	-.140	.327*	.055	.564**	.070	.636**	.053	1	.560**
	Sig. (2-tailed)	.866	.222	.410	.048	.745	.000	.683	.000	.756		.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.575**	.411*	.514**	.433**	.400*	.550**	.662**	.603**	.503**	.560**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.001	.007	.014	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

### 3. Validitas Pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Pendidikan & Pelatihan
X3.1	Pearson Correlation	1	,878**	,890**	,793**	,821**	,960**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X3.2	Pearson Correlation	,878**	1	,871**	,673**	,808**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X3.3	Pearson Correlation	,890**	,871**	1	,716**	,750**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X3.4	Pearson Correlation	,793**	,673**	,716**	1	,719**	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
X3.5	Pearson Correlation	,821**	,808**	,750**	,719**	1	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37
Pendidikan & Pelatihan	Pearson Correlation	,960**	,926**	,922**	,856**	,900**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

### 4. Validitas Kinerja Pegawai (Y)

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Kinerja Pegawai
Y.1	Pearson Correlation	1	,095	,900**	,111	,871**	-,004	,828**	,088	,823**	,024	,771**
	Sig. (2-tailed)		,578	,000	,512	,000	,981	,000	,605	,000	,887	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.2	Pearson Correlation	,095	1	,270	,660**	,215	,614**	-,022	,630**	,063	,630**	,584**
	Sig. (2-tailed)	,578		,105	,000	,201	,000	,896	,000	,710	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.3	Pearson Correlation	,900**	,270	1	,220	,883**	,130	,746**	,251	,835**	,079	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,105		,192	,000	,445	,000	,134	,000	,642	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.4	Pearson Correlation	,111	,660**	,220	1	,117	,773**	-,057	,396*	-,035	,540**	,514**
	Sig. (2-tailed)	,512	,000	,192		,492	,000	,737	,015	,835	,001	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.5	Pearson Correlation	,871**	,215	,883**	,117	1	,126	,755**	,259	,855**	,079	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,201	,000	,492		,457	,000	,121	,000	,640	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.6	Pearson Correlation	-,004	,614**	,130	,773**	,126	1	-,060	,570**	-,029	,731**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,981	,000	,445	,000	,457		,726	,000	,866	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.7	Pearson Correlation	,828**	-,022	,746**	-,057	,755**	-,060	1	-,084	,718**	-,021	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000	,896	,000	,737	,000	,726		,621	,000	,904	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.8	Pearson Correlation	,088	,630**	,251	,396*	,259	,570**	-,084	1	,230	,654**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,605	,000	,134	,015	,121	,000	,621		,170	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.9	Pearson Correlation	,823**	,063	,835**	-,035	,855**	-,029	,718**	,230	1	,059	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000	,710	,000	,835	,000	,866	,000	,170		,730	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Y.10	Pearson Correlation	,024	,630**	,079	,540**	,079	,731**	-,021	,654**	,059	1	,522**
	Sig. (2-tailed)	,887	,000	,642	,001	,640	,000	,904	,000	,730		,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	,771**	,584**	,850**	,514**	,828**	,525**	,630**	,572**	,741**	,522**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,001	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

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

- **UJI RELIABILITAS**

- 1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	10

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.800 > 0.60

- 2. RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI (X2)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	10

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.698 > 0.60

### 3. RELIABILITAS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) (X3) Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	5



Nilai Cronbach's Alpha 0.949 > 0.60

### 4. RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI (Y) Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	37	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	10



Nilai Cronbach's Alpha 0.857 > 0.60

- **UJI STATISTIK DESKRIPTIF (RESPONDEN DAN ITEM)**  
**1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	18	48,6	48,6	48,6
	Perempuan	19	51,4	51,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 Tahun	1	2,7	2,7	2,7
	31-40 Tahun	9	24,3	24,3	27,0
	41-50 Tahun	15	40,5	40,5	67,6
	51-60 Tahun	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	20	54,1	54,1	54,1
	S1	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10 Tahun	10	27,0	27,0	27,0
	11-20 Tahun	19	51,4	51,4	78,4
	21-30 Tahun	6	16,2	16,2	94,6
	31-40 Tahun	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

2. **DESKRIPTIF**            **ITEM**  
**PERNYATAAN**            **Item**  
**Kepemimpinan (X1)**



**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	18,9	18,9	18,9
	4,00	15	40,5	40,5	59,5
	5,00	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	18,9	18,9	18,9
	4,00	16	43,2	43,2	62,2
	5,00	14	37,8	37,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,8	10,8	10,8
	4,00	12	32,4	32,4	43,2
	5,00	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,7	2,7	2,7
	4,00	24	64,9	64,9	67,6
	5,00	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	13	35,1	35,1	35,1
	5,00	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	5	13,5	13,5	13,5
	4,00	7	18,9	18,9	32,4
	5,00	25	67,6	67,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,7	2,7	2,7
	4,00	18	48,6	48,6	51,4
	5,00	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,8	10,8	10,8
	4,00	13	35,1	35,1	45,9
	5,00	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	4,00	13	35,1	35,1	35,1
	5,00	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	5	13,5	13,5	13,5
	4,00	11	29,7	29,7	43,2
	5,00	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

## Item Budaya organisasi (X2)

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,7	2,7	2,7
	4,00	15	40,5	40,5	43,2
	5,00	21	56,8	56,8	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,4	5,4	5,4
	4,00	12	32,4	32,4	37,8
	5,00	23	62,2	62,2	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,4	5,4	5,4
	4,00	11	29,7	29,7	35,1
	5,00	24	64,9	64,9	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,8	10,8	10,8
	4,00	10	27,0	27,0	37,8
	5,00	23	62,2	62,2	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	18,9	18,9	18,9
	4,00	18	48,6	48,6	67,6
	5,00	12	32,4	32,4	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	9	24,3	24,3	24,3
	4,00	17	45,9	45,9	70,3
	5,00	11	29,7	29,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	5	13,5	13,5	13,5
	4,00	10	27,0	27,0	40,5
	5,00	22	59,5	59,5	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## H2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,1	8,1	8,1
	4,00	20	54,1	54,1	62,2
	5,00	14	37,8	37,8	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## H2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	8	21,6	21,6	21,6
	4,00	15	40,5	40,5	62,2
	5,00	14	37,8	37,8	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	12	32,4	32,4	32,4
	4,00	14	37,8	37,8	70,3
	5,00	11	29,7	29,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## Item Pendidikan dan pelatihan

### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,2	16,2	16,2
	4,00	15	40,5	40,5	56,8
	5,00	16	43,2	43,2	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	18,9	18,9	18,9
	4,00	16	43,2	43,2	62,2
	5,00	14	37,8	37,8	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,8	10,8	10,8
	4,00	19	51,4	51,4	62,2
	5,00	14	37,8	37,8	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,2	16,2	16,2
	4,00	15	40,5	40,5	56,8
	5,00	16	43,2	43,2	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,2	16,2	16,2
	4,00	14	37,8	37,8	54,1
	5,00	17	45,9	45,9	100,0
Total		37	100,0	100,0	

## Item Kinerja Pegawai

### Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	10,8	10,8	10,8
	4,00	13	35,1	35,1	45,9
	5,00	20	54,1	54,1	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	5,4	5,4	5,4
	4,00	20	54,1	54,1	59,5
	5,00	15	40,5	40,5	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,2	16,2	16,2
	4,00	9	24,3	24,3	40,5
	5,00	22	59,5	59,5	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,1	8,1	8,1
	4,00	21	56,8	56,8	64,9
	5,00	13	35,1	35,1	100,0
Total		37	100,0	100,0	

### Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	13,5	13,5	13,5
	4,00	8	21,6	21,6	35,1
	5,00	24	64,9	64,9	100,0
Total		37	100,0	100,0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,7	2,7	2,7
	4,00	21	56,8	56,8	59,5
	5,00	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	umulative Percent
Valid	3,00	4	10,8	10,8	10,8
	4,00	11	29,7	29,7	40,5
	5,00	22	59,5	59,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,1	8,1	8,1
	4,00	18	48,6	48,6	56,8
	5,00	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	6	16,2	16,2	16,2
	4,00	8	21,6	21,6	37,8
	5,00	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	cumulative Percent
Valid	3,00	3	8,1	8,1	8,1
	4,00	18	48,6	48,6	56,8
	5,00	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

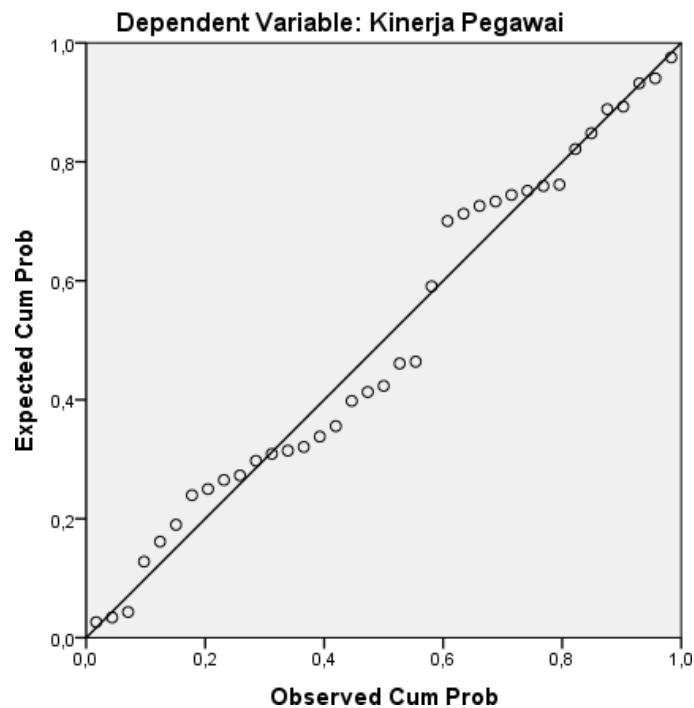
- **UJI ASUMSI KLASIK**
  1. **UJI NORMALITAS (Nilai Sig. Kolmogorov-Smirnov > 0.05)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,27100139
Most Extreme Differences	Absolute	,114
	Positive	,105
	Negative	-,114
Test Statistic		,114
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

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





## 2. UJI MULTIKOLONIERITAS → NILAI VIF < 10.00

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.210	,699		-.301	,766		
	Kepemimpinan	,500	,140	,436	3,577	,001	,766	1,306
	Budaya Organisasi	,364	,148	,293	2,457	,019	,799	1,251
	Pendidikan & Pelatihan	,193	,087	,286	2,221	,033	,687	1,455

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

## 3. UJI AUTOKORELASI

- Jumlah n = 37
- jumlah k (independen variabel) = 3
- Nilai dL = 1.306
- Nilai dU = 1.655
- Nilai Dw = 2.431
- Kesimpulan = Dw > dU (2.431 > 1.655) = Tidak Terdapat autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

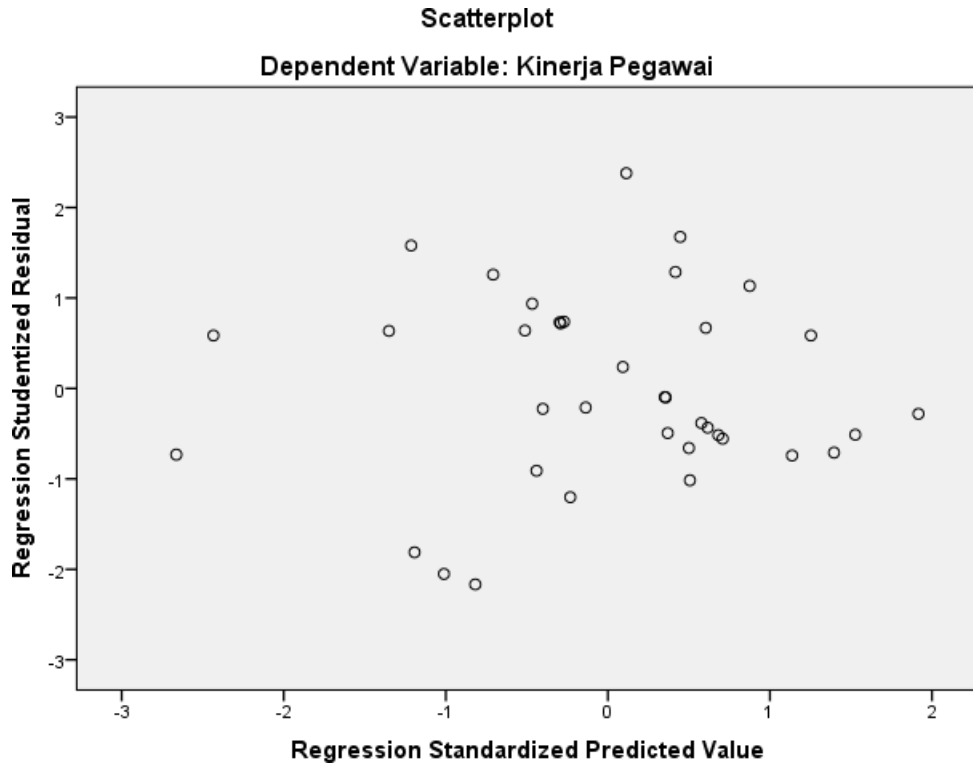
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,591	,28305	2,431

a. Predictors: (Constant), Pendidikan & Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

#### 4. UJI HETEROSKEDASTISITAS

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.032**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,210	,699		-,301	,766
	Kepemimpinan	,500	,140	,436	3,577	,001
	Budaya Organisasi	,364	,148	,293	2,457	,019
	Pendidikan & Pelatihan	,193	,087	,286	2,221	,033

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

## 2. UJI F → F TABEL = 2.89

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,406	3	1,469	18,331	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,644	33	,080		
	Total	7,050	36			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Pendidikan & Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

## 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,591	,28305	2,431

a. Predictors: (Constant), Pendidikan & Pelatihan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai