

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI DINAS PERKEBUNAN  
PROPINSI SULAWESI BARAT**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:**

**ERWIN MOCHTAR  
2019.MM.12573**

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI DINAS PERKEBUNAN  
PROPINSI SULAWESI BARAT**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**ERWIN MOCHTAR  
2019.MM.12573**

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

**PROGRAM PASCASARJANA  
STIE NOBEL INDONESIA  
MAKASSAR  
2021**



**PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA PEGAWAI DINAS PERKEBUNAN  
PROPINSI SULAWESI BARAT**

Oleh :


**ERWIN MOCHTAR  
2019.MM.12573**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 27 Mei 2021  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,  
**Komisi Pembimbing**

Ketua,

Anggota



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

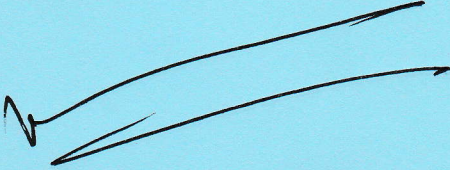


**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

*School Of Business*  
Mengetahui :

**Direktur PPS  
STIE Nobel Indonesia,**

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,**



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



**Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.**

**HALAMAN IDENTITAS****MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI****JUDUL TESIS :**

*ANALISIS VARIABEL-VARIABEL YANG MEMPENGARUHI KINERJA  
PEGAWAI DINAS PERKEBUNAN PROPINSI SULAWESI BARAT*

Nama Mahasiswa : Erwin Mochtar  
NIM : 2019.MM.1.2573  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING:**

Ketua : Dr. Maryadi, S.E., M.M.  
Anggota : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

**TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A  
Dosen Penguji 2 : Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si

Tanggal Ujian : 27 Mei 2021  
SK Penguji Nomor : 022 /SK/PPS/STIE-NI/IX/2021





## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam 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 didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ( Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Februari 2021

**Mahasiswa Ybs,**



**ERWIN MOCHTAR**  
**2019.MM.12573**

## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum Wr. Wb*

Segala puji dan Syukur kehadirat Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: “Analisis Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat”. Salam dan Shalawat senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S.A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Berkenaan dengan penulisan Tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M selaku pembimbing I dan Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si dan selaku pembimbing II yang dengan sabar dan perhatian dalam memberikan bimbingan, petunjuk, kritik dan saran serta bersedia meluangkan waktunya selama penyusunan Tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada:

1. Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar,

Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan,

motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.

2. Dr. Maryadi, S.E., M.M, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Dr. Sylvia Sjahrlis, S.E., M.Si, A.K., C.P selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS Nobel, atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Bapak/Ibu Dosen dan staff yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
6. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis berharap Tesis ini dapat dikembangkan sebagai dasar bagi peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian manajemen. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih belum sempurna. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati, menerima segala bentuk kritik maupun saran yang sifatnya membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, Juni 2021

## ABSTRAK

**Erwin Mochtar. 2021.** Analisis Variabel-variabel yang Memengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat, dibimbing oleh Maryadi dan Muhammad Idris.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh secara parsial kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat (2) pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Budaya Kerja dan kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat. Penentuan sampel menggunakan teknik jenuh dengan mengambil seluruh populasi yang ada, yaitu sebanyak 58 orang pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial, Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Ini berarti bahwa, Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi mampu meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat (2) secara simultan Kepemimpinan, Budaya Kerja dan kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat (3) secara parsial menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan ProVinsi Sulawesi Barat.

**Kata kunci:** *Komitmen, motivasi, disiplin kerja dan kinerja*





## **ABSTRACT**

**Erwin Mochtar. 2021.** *Analysis of Variables Affecting the Performance of Plantation Service Employees of West Sulawesi Province, supervised by Maryadi and Muhammad Idris.*

*This study aims to analyze (1) the partial effect of leadership, work culture and competence on the performance of the West Sulawesi Provincial Plantation Service Employees (2) the simultaneous effect of leadership, work culture and competence on the West Sulawesi Provincial Plantation Service Employee Performance (3) the variables that the most dominant effect on the Performance of the Plantation Office of West Sulawesi Province.*

*This research was conducted at the Plantation Office of West Sulawesi Province. Determination of the sample using the saturation technique by taking the entire existing population, as many as 58 employees of the West Sulawesi Province Plantation Service. Data collection methods used are questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.*

*The results of the study concluded that (1) partially, Leadership, Work Culture and Competence had a positive and significant effect on the Performance of the Plantation Office of West Sulawesi Province. This means that Leadership, Work Culture and Competence are able to improve the Performance of the Plantation Office of West Sulawesi Province (2) Simultaneously Leadership, Work Culture and competence have a positive and significant effect on the Performance of the Plantation Office of West Sulawesi Province (3) Partially indicate that work culture is a variable that has a dominant influence on the performance of the Plantation Office of West Sulawesi Province. This shows that the better the work culture, the better the performance of the West Sulawesi Provincial Plantation Office employees.*

**Keywords:** *Commitment, motivation, work discipline and performance*



Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
SAMPUL .....	i
SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN IDENTITAS .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kepemimpinan .....	13
2.3. Budaya Organisasi.....	28
2.4. Tinjauan Teori Kompetensi.....	34
2.5. Kinerja .....	40
<b>BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	61
3.2. Hipotesis Penelitian .....	63
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	64
<b>BAB IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Desain Penelitian .....	65
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	65
4.3. Populasi dan Sampel .....	65
4.4. Skala dan Pengukuran Data .....	66

4.5. Pengujian Instrumen Penelitian .....	66
4.6. Uji Kualitas Data .....	67
4.7. Pengujian Asumsi Klasik .....	69

## **BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Hasil Penelitian.....	75
5.2. Karakteristik Responden .....	76
5.3. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	81
5.4. Uji Kualitas Data .....	89
5.5. Pengujian Hipotesis .....	93

## **BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Simpulan .....	111
6.2. Saran .....	112

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	63
5.1. Uji Glenjer .....	93

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
5.1.Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
5.2.Responden Berdasarkan Usia .....	78
5.3.Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	79
5.4.Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
5.5.Deskripsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan.....	82
5.6.Deskripsi Responden Terhadap Budaya Kerja ,, ,, ,, .....	84
5.7.Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi .....	86
5.8.Deskripsi Responden Terhadap Kinerja .....	88
5.9.Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan( $X_1$ ).....	89
5.10. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ).....	90
5.11. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_3$ ).....	90
5.12. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y).....	91
5.13. Hasil Uji Reliabilitas .....	91
5.14. Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	92
5.15. Hasil Regresi Berganda .....	94
5.16. Hasil Uji F .....	96
5.17. Hasil Uji Parsial.....	97
5.18. Hasil Uji Beta .....	98
5.19. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	99



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Lampiran 2: Tabulasi Data

Lampiran 3: Hasil Pengolahan Data

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam Skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting Perkembangan dunia kerja akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas sehari-hari yang dijalankan menuntut setiap pegawai untuk meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan berbagai bentuk-bentuk pengorbanan lainnya sebagai konsekuensi menjadi pikiran dan berbagai bentuk-bentuk pengorbanan lainnya sebagai pengabdian dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu terikat pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai

seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Pemimpin adalah kegiatan yang mempengaruhi perilaku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, mengontrol orang lain atau melalui *prestise, power* dan posisi. Pemimpin adalah mengarahkan, mengatur dengan kemampuan persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Amar (2013), menyatakan bahwa pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar kinerja mereka meningkat. Esensi dari kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang lain agar menyumbangkan keahliannya, baik untuk bertindak sesuai kapabilitas yang dimiliki maupun untuk tumbuh dan berkembang secara terus menerus.

Pengaruh pemimpin diperlukan agar gagasan dari kebijakan atau program kerja yang dibuat dapat diterima, selain itu untuk memotivasi pegawai supaya mendukung dan melaksanakan keputusan yang dibuat. Pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa (*what*) yang harus dikerjakan, tetapi juga dapat mengarahkan mereka bagaimana (*how*) melaksanakan perintah pemimpin, dengan demikian upaya yang dilakukan pemimpin adalah bagaimana dia mampu mempengaruhi anggotanya yang berada di dalam unit kerjanya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kinerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan melaksanakan tugas pokok dan fungsi termasuk dalam hal menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas secara visioner, membimbing,

afilialif dan demokratis.

Aspek lain yang cukup penting dalam kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Luthan (2014) Gaya kepemimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang manajer pada saat ia mencoba mempengaruhi perilaku bawahannya.

Visioner adalah gaya memimpin dengan mengedepankan visi yang termanifestasi dalam bentuk mendelegasikan tugas dengan jelas kepada bawahan, menekankan hasil dan tujuan organisasi serta mengembangkan pandangan yang transparan sebagai dasar pengambilan keputusan yang ingin dicapai. Membimbing adalah mengarahkan bawahan dengan cara menetapkan kebijakan dalam menyediakan perlengkapan, menyediakan sumber-sumber yang diperlukan khususnya yang berkaitan dengan proses kelancaran pekerjaan dan memberikan saran serta arahan atas masalah kerja yang terkait dengan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pekerjaan. Berafilialif adalah aktivitas membina hubungan baik dengan bawahan yang tercermin melalui pemberian dorongan dan penghargaan kepada bawahan agar meningkatkan prestasi kerja, bersikap ramah dalam melakukan pendekatan kepada bawahan demi kelancaran tugas dan mendelegasikan tanggungjawab kepada bawahan. Bersikap demokratis adalah sikap melibatkan bawahan di dalam proses penentuan kebijakan yang termanifestasi dalam bentuk melakukan pendekatan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka bersama bawahan, menerima masukan dalam menentukan kebijakan dan bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok.

Hal penting yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari dalam organisasi. Budaya organisasi, adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi merupakan hasil dari proses pembentukan perilaku serta dipengaruhi oleh konsep dan strategi yang diterapkan. Sehingga jika dipertanyakan apakah dengan budaya organisasi yang dibangun dan di konsep dengan maksimal akan mampu memberi pengaruh pada pembentukan suatu manajemen kinerja suatu perusahaan. Budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, semakin kuat budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi, begitu juga sebaliknya.

Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang saling berbeda, sehingga dapat membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya akan mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan pegawai organisasi, baik mereka bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega, maupun melihat ke masa depan. Budaya merupakan bauran kompleks dan asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan ide yang lain yang digabungkan menjadi satu untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi tertentu.

Robbins, (2013) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.



System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para pegawai terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para pegawai diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* daripada pertumbuhan.

Salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria

yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (*kepemimpinan*) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2010:39), yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja. Kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Penilaian kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat yang terdiri dari tiga kriteria sasaran kerja individual, ketrampilan kunci dan kompetensi dengan pembobotan tertentu sehingga kinerja Pegawai diukur dengan kriteria A,B, C dan D sangat tergantung dari masing masing individunya sedangkan faktor eksternal diluar individunya tidak diperhatikan yaitu kepemimpinan pemimpinnya dan budaya organisasinya, sehingga kajian kinerja Pegawai yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi perlu dilakukan. Kajian tersebut diharapkan dapat digunakan untuk dapat merumuskan cara cara yang paling tepat dalam meningkatkan kinerja Pegawai khususnya di Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi-Barat.

Berdasarkan fakta empiris pada Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat, menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal, hal ini di tandai dengan masih ada beberapa pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tupoksinya, misalnya adanya kecenderungan dalam melaksanakan tugas yang tidak profesional, keterlambatan dalam bekerja dan lainnya. sebagian pegawai memiliki tingkat keterampilan yang rendah, masih ada sebagian pegawai yang masih belum mengerti dalam mengerjakan tugas-tugasnya, pekerjaannya belum mampu diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan, sehingga cenderung ketika pekerjaan tersebut harus diselesaikan secepatnya, hasil

pekerjaannya cenderung kurang maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan dalam kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang mendalam berkaitan dengan kepemimpinan, Budaya Organisasi dan kompetensi pegawai.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengangkat Judul: Pengaruh kepemimpinan, Budaya Organisasi dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah Kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi berpengaruh secara Simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat?
3. Variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk menganalisis variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.

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

Sesuai dengan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk :

1. Manfaat praktis

Sebagai bahan masukan bagi Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat mengenai variabel yang berkaitan peningkatan Kinerja Pegawai yaitu Kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi.

2. Manfaat ilmiah

Sebagai salah satu khazanah pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan referensi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia.

3. Manfaat penulis,

Sebagai hasil karya yang dapat lebih memperluas cakrawala keilmuan dalam pengembangan sumber daya manusia.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

1. Wendhth (2010), pengaruh gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.
2. Nurliah., 2015, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan kompetensi Terhadap Kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan metode sensus. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial dan simultan. 2) Variabel paling dominan berpengaruh adalah variabel Kepemimpinan.
3. Mukhsin (2014), menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara parsial Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang paling dominan berpengaruh adalah variabel kepemimpinan.

4. Nirwana (2014) dengan judul: Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana Kabupaten Takalar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan Budaya Kerja terhadap kinerja pegawai, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terhadap Kinerja. Secara simultan Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Budaya paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
5. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Gunawan (2014) tentang pengaruh Budaya Kerja, kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja Pegawai Bapenda Kabupaten Bantaeng. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Kerja, kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Budaya Kerja, kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya kerja paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Amina (2013) tentang pengaruh Budaya organisasi, kepemimpinan dan

Kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan teknik analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa secara parsial Budaya organisasi, kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan Budaya organisasi, kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah Kompetensi.

7. Rahmawati (2013) pengaruh Kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak di Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas pemberdayaan perempuan dan anak di Kabupaten Malang. bahwa secara simultan Kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas pemberdayaan perempuan dan anak di Kabupaten Malang. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah Kompetensi.
8. Penelitian Rusli (2011) tentang pengaruh Kompetensi kerja, Budaya Kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Biringkanaya Makassar. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan teknik pengambilan

sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Kompetensi kerja, Budaya Kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Kompetensi kerja, Budaya Kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **2.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum. Pengertian yang lebih tegas dan tajam dikemukakan oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin memiliki karakteristik untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Percaya pada bawahan, dan selalu menanamkan kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Menentang status quo, tidak puas dengan apa yang ada. Bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya dan mengerjakan yang benar.

### **2.2.1. Perkembangan Penelitian Tentang Teori Kepemimpinan**

Berbagai studi perilaku organisasi khususnya mengenai topik kepemimpinan (*leadership*) telah dilakukan, dari sejarahnya studi mengenai topik kepemimpinan diuraikan pada bagian berikut, di antaranya Studi IOWA, Studi Ohio, dan Studi Michigan yang kemudian melandasi teori-teori kepemimpinan selanjutnya, baik teori kepemimpinan klasik/tradisional maupun teori kepemimpinan modern.

#### **1. Studi IOWA**

Studi mengenai kepemimpinan dipelopori Ronald Lippit dan Ralph K. White di bawah pengarahan Kurt Lewin di Universitas Iowa pada akhir tahun 1930. Studi awal dilakukan dengan membentuk beberapa kelompok hobi anak-anak berusia 10 tahun, dan untuk masing-masing kelompok dihadapkan dengan tiga gaya kepemimpinan yang berbeda, yakni otokratis, demokratis dan *laissez-faire*. Ciri pemimpin otokratis adalah dia sangat direktif dan tidak mengizinkan adanya partisipasi. Pemimpin otokratis cenderung memberikan perhatian secara individual ketika memuji dan mengkritik, namun mencoba untuk tampak ramah dan secara terbuka menunjukkan rasa bermusuhan. Pemimpin yang demokratis mendorong terbentuknya proses diskusi dalam kelompok, dan mengarahkan kelompok dalam mengambil keputusan. Seorang pemimpin demokrat mencoba untuk obyektif dalam memberikan pujian dan kritikan, dan menjadi sumber spirit dalam kelompok,

sedangkan pemimpin *laissez-faire* memberikan kebebasan penuh kepada kelompok, sosok pemimpin ini sesungguhnya tidak memiliki kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan *laissez-faire* menghasilkan tingkat agresivitas yang lebih tinggi pada kelompok, Gaya kepemimpinan demokratis menghasilkan reaksi kelompok yang berada di antara agresivitas yang ekstrem dan apatis yang ekstrem.

## **2. Studi Ohio**

Pada akhir Perang Dunia II, Biro Penelitian Bisnis di Universitas Ohio berinisiatif mengadakan serangkaian penelitian tentang kepemimpinan. Sebuah tim yang terdiri dari para pakar antar disiplin ilmu (psikologi, sosiologi, dan ekonomi) mengembangkan dan menggunakan *Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)* untuk menganalisis beberapa tipe kelompok dan situasi. *LBDQ* diatur untuk dibagikan pada berbagai situasi yang bervariasi. Dengan harapan menguji bagaimana seorang pemimpin dideskripsikan jawaban dari kuesioner yang dibagikan dianalisis dengan faktor analisis. Hasil yang didapatkan menunjukkan konsistensi yang mengagumkan, yakni terdapat dua indikator kepemimpinan yaitu *consideration* (konsiderasi) dan *initiating structure*.

Dua indikator tersebut ditemukan pada berbagai macam posisi dan konteks kepemimpinan. Peneliti secara hati-hati menekankan bahwa studi tersebut hanya menunjukkan bagaimana pemimpin

menjalankan fungsi kepemimpinannya. Hasil dari studi Ohio tentang kepemimpinan ini adalah terdapat dua indikator kepemimpinan, yaitu orientasi v nv tugas atau tujuan (*initiating structure*) dan penghargaan atas kebutuhan individu dan hubungan (*consideration*).

Nilai lebih dari studi Ohio adalah bahwa studi ini merupakan yang pertama menemukan dan menekankan urgensi indikator tugas dan indikator kemanusiaan dalam penelitian kepemimpinan. Dua indikator ini mengurangi kesenjangan antara orientasi tugas yang kaku pada pergerakan ilmu manajemen dan penekanan hubungan antar manusia (*human relationship*), yang semakin populer pada masa kini (Luthans, 2013:640).

### **3. Studi Michigan**

Pada waktu yang hampir bersamaan dengan studi yang dilakukan Universitas Ohio, sekelompok peneliti dari Pusat Penelitian survei (*Survey Research Center*) Universitas Michigan memulai penelitian tentang kepemimpinan. Penelitian diawali di *Prudential Insurance Company*, dengan meneliti 12 pasang tinggi rendahnya produktivitas. Masing-masing pasangan mewakili sebuah bagian berproduktivitas tinggi dan sebuah bagian berproduktivitas rendah, dengan beberapa variabel lainnya seperti tipe kerja, kondisi, dan metode. Wawancara tak langsung dilakukan terhadap 24 supervisor bagian dan 419 pekerja administrasi. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa supervisor dengan produktivitas tinggi memiliki perhatian yang sungguh-

sungguh terhadap bawahannya (*employee-centered*), sedangkan supervisor dengan produktivitas rendah memiliki karakteristik yang berlawanan, yakni lebih berorientasi pada produksi (*production-centered*).

Umumnya, supervisor yang memiliki orientasi pegawai (*employee-centered*) seperti yang dijelaskan dalam studi ini, merupakan standar bagi pendekatan *human relationship* tradisional atas kepemimpinan. Studi Michigan ini senantiasa dijadikan acuan bagi para penganjur hubungan antar manusia (*human relation*) ketika mencoba membuktikan teori mereka. Penelitian ini kemudian diikuti oleh ratusan penelitian sejenis pada berbagai ragam industri, rumah sakit, kantor pemerintahan, dan berbagai organisasi. Rensis Likert, salah satu direktur *Institut for Social Research* di Universitas Michigan menunjukkan hasil penelitian sejenis yang bertahun-tahun telah dilakukan, tentang gaya kepemimpinan yang terkenal dengan sebutan *system demokratis*.

### **2.2.2. Teori Kepemimpinan Tradisional**

#### **1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theories of Leadership*)**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan fokus pada diri seorang pemimpin, sehingga teori "*Great person*" memberikan jalan yang lebih realistis bagi pendekatan sifat (*trait*) terhadap topik kepemimpinan. Di bawah pengaruh pemikiran kampus psikologi yang berorientasi pada perilaku (*behavioristic*), para peneliti menerima



fakta bahwa sifat kepemimpinan tidak hanya merupakan bawaan sejak dilahirkan, namun juga bisa didapatkan dari proses belajar dan pengalaman. Teori sifat memperhatikan pada sifat-sifat apa yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai efektivitas kepemimpinan. Namun, secara umum berbagai temuan penelitian tidak menyepakati sifat-sifat mana yang dianggap lebih penting dan sifat yang lain pada diri seorang pemimpin. Teori sifat dalam kepribadian *Big Five*, menggambarkan bahwa pemimpin yang efektif sebaiknya memiliki lima sifat utama yakni ciri kepribadian ekstrovert, kesadaran (*conscientiousness*), sikap terbuka terhadap pengalaman, neurotik, dan persetujuan tidak signifikan. Robbins, 2013 mengidentifikasi perlunya keterampilan teknis, keterampilan konseptual, dan keterampilan hubungan antar manusia dalam rangka mencapai kepemimpinan efektif.

## **2. Teori Kepemimpinan Kelompok (*Group and Exchange Theories of Leadership*)**

Teori kelompok (*Group Theory*) berakar pada ilmu psikologi sosial, di mana teori pertukaran klasik menjadi basis utama bagi pendekatan ini. Pertukaran yang dimaksud adalah adanya proses pertukaran positif antara pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai tujuan. Pemimpin memberikan keuntungan/penghargaan yang lebih besar daripada beban kepada bawahan, sehingga bawahan memberikan kontribusi terhadap kelompok. Teori kepemimpinan kelompok ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah sebuah

proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Hasil penelitian psikologi sosial dapat digunakan sebagai dukungan bagi gagasan pertukaran ini.

### **3. Model Kepemimpinan Situasional (Kontingensi) dari Fiedler**

Fiedler mengemukakan model kemungkinan (kontingensi) bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari pimpinan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pimpinan. Fiedler mengembangkan suatu instrumen, yang disebut kuesioner *LPC (Least Preferred Coworker* - kuesioner rekan - sekerja paling kurang disukai) yang terutama bermaksud untuk mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atautkah hubungan.

Teori ini mengidentifikasikan tiga indikator kemungkinan yang dapat mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu:

- a. Hubungan pemimpin - anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas: tingkat di mana penugasan pekerjaan sudah terjadwal (berstruktur dan tidak berstruktur).
- c. Kekuasaan jabatan: pengaruh yang berasal dari posisi struktural formal seseorang dalam organisasi, termasuk kekuasaan untuk mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

Tolak ukur ketiga indikator di dalam kepemimpinan situasional Fiedler ini dikategorikan menjadi dua situasi sebagai dua *pod* yang bertentangan terdiri dari:

- a. Hubungan pimpinan dengan anggota organisasi dibedakan pada titik ekstrem yang lain adalah hubungan baik (efektif), sedangkan pada titik ekstrem yang lain adalah hubungan tidak baik (tidak efektif).
- b. Orientasi tugas pada ekstrem yang satu berupa tugas terstruktur (tidak tertata/ tidak tersusun).
- c. Posisi kekuasaan formal pemimpin pada ekstrem yang lain disebut lemah. Sedangkan segi perilaku atau gaya kepemimpinan dibedakan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan (Pimpinan-Pegawai/bawahan).

#### **4. Teori Kepemimpinan *Path Goal***

Teori lain yang juga dikembangkan berdasar pendekatan kontingensi adalah teori *path goal*, teori ini diturunkan dari basis teori motivasi ekspektasi. Meskipun sebelumnya Georgepoulps dan para koleganya di Universitas Michigan sudah menggunakan konsep dan terminologi *path goal*, namun pengembangan yang lebih modern pada teori *path goal* dialamatkan pada tokoh bernama Martin Evan dan Robert House. Teori *path goal* versi Evan dan House meringkas gaya kepemimpinan menjadi empat macam, yakni:

- a. Kepemimpinan Direktif: Gaya kepemimpinan ini mirip dengan gaya kepemimpinan otokritik versi Lippit & White, di mana bawahan tahu secara pasti apa yang diharapkan pemimpin atas mereka, dan pemimpin memberikan arahan yang spesifik.
- b. Kepemimpinan Supportif: Pemimpin akrab dan bisa dengan mudah didekati, serta menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh bagi bawahan.
- c. Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, namun tetap membuat keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi: Pemimpin merancang berbagai tujuan yang menantang bagi bawahan, dan menunjukkan kepercayaan kepada bawahan bahwa mereka bisa menggapai tujuan tersebut dengan baik.

### **2.2.3. Teori Kepemimpinan Modern**

Ada empat pendekatan kepemimpinan, meliputi: teori atribusi kepemimpinan, teori kepemimpinan Kharismatik, kepemimpinan transaksional versus transformasional, dan kepemimpinan visioner (Robbins, 1998), keempat pendekatan kepemimpinan tersebut kemudian diuraikan secara umum sebagai berikut:

- 1. Teori Atribusi Kepemimpinan.** Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat bagi

individu-individu yang lain. Dalam teori atribusi kepemimpinan terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.

**2. Teori Kepemimpinan Kharismatik.** Teori ini merupakan pengembangan dari teori atribusi. Teori kepemimpinan Kharismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Ada tujuh karakteristik utama dari kepemimpinan Kharismatik, yaitu :

- a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dari kemampuan mereka.
- b. Suatu visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik daripada status quo. Makin besar disparitas (simpangan) antara tujuan ideal ini dan status quo, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa itu pada pimpinan.
- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya bertindak sebagai kekuatan motivasi.
- d. Keyakinan kuat mengenai visi. Pemimpin Kharismatik mempunyai komitmen yang kuat, bersedia mengambil risiko

pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.

- e. Perilaku yang di luar aturan. Mereka dengan kharisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f. Agen perubahan. Pemimpin kharismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengaruh berstatus quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

**3. Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional.** Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang berbeda inovasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini mempunyai 2 (dua) bentuk, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Gibson *et al.*, 1995;). Bila model situasional

lebih berfokus pada gaya kepemimpinan yang cocok untuk status quo, maka model kepemimpinan transformasional menekankan alternatif kepemimpinan yang tepat untuk mengadakan perubahan.

Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja dan penugasan kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemecahan tugas tersebut (prestasi). Aspek-aspek yang terkandung dalam pertukaran ini meliputi :

1. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik, dan menghargai prestasi kerja. Misalnya, pemimpin akan memberikan bonus bila manajer pemasaran sanggup menaikkan penjualan.
2. *Active Management by Exception* mengawasi dan mencari penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Misalnya, pemimpin akan memberi tahu bawahannya jika jumlah kerusakan produk yang dihasilkannya mengalami kenaikan signifikan. Pemimpin juga akan membantu bawahannya

memperbaiki mesin yang rusak agar masalahnya segera teratasi.

3. *Passive Management by Exception*: melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. Misalnya, pemimpin mendatangi bawahannya setelah memperhatikan laporan produksi mingguan yang menunjukkan bahwa bawahan yang bersangkutan banyak menghasilkan produk cacat.

4. *Laissez Faire*: melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Misalnya, pemimpin jarang berada di antara para pegawai dan tidak menindaklanjuti keputusan-keputusan yang membutuhkan tindakan nyata.

4. **Kepemimpinan Visioner.** Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, tepercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini. Visi ini, jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, begitu bertenaga sehingga bisa mengakibatkan terjadinya loncatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk bisa diwujudkan.



#### **2.2.4. Model Kepemimpinan Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt**

Tannenbaum dan Schmidt adalah diantara para teoritis yang menguraikan berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan oleh manajer, mengemukakan bahwa manajer harus mempertimbangkan tiga kumpulan "kekuatan" sebelum melakukan pemilihan gaya kepemimpinan, yaitu: Kekuatan-kekuatan dalam diri manajer meliputi: (1) sistem nilai; (2) kepercayaan terhadap bawahan; dan (3) kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan (4) perasaan aman dan tidak aman.

Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi: (1) kebutuhan mereka akan kebebasan; (2) kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab; (3) apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah; dan (4) harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup: (1) tipe organisasi; (2) efektivitas kelompok; (3) desakan waktu; dan (4) sifat masalah itu sendiri. Konsep Tannenbaum dan Schmidt ini disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership Gontinum*). Pendekatan yang paling efektif sebagai manajer, menurut mereka adalah sedapat mungkin fleksibel, maupun memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

#### **2.2.5. Model Kepemimpinan Situasional Tiga Indikator dari Reddin**

Model 3-indikator Reddin ini mengidentifikasi empat gaya dasar kepemimpinan, yang pada hakekatnya sama dengan gaya kepemimpinan

yang ditemukan oleh para ahli di universitas Ohio, yang Juga digunakan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan *managerial grid*. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah: (1) rendah tugas dan rendah hubungan (terpisah); (2) rendah tugas dan tinggi hubungan (berhubungan); (3) tinggi tugas dan rendah hubungan (pengabdian); serta (4) tinggi tugas dan tinggi hubungan (terpadu).

Dari empat gaya dasar tersebut, model 3-indikator Reddin mengembangkan empat gaya yang efektif dan empat gaya yang tidak efektif. Gaya yang efektif adalah eksekutif, pengembang, autokrat bijak, dan birokrat.

1. ***Executive (Eksekutif)***. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Manajer bertindak sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan antara individu pegawai dan bersedia menggunakan sistem kerja tim.
2. ***Developer (Pengembang)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada hubungan kerja, dan perhatian minimum pada tugas. Manajer memiliki kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.
3. ***Benevolent Autocrat (Autokrat Bijak)***. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja. Manajer mengetahui secara tepat

apa yang diinginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksenangan dipihak lain.

4. **Bureaucrat (Birokrat).** Gaya ini memberikan perhatian yang minimum, baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Manajer sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan bersedia memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

#### **2.2.6. Teori Siklus - Kehidupan dari Hersey dan Blanchard**

Satu lagi teori kepemimpinan penting yang mempergunakan pendekatan *contingency* adalah teori siklus kehidupan (*life-cycle theory*) dari (Hersey & Blanchard, 1977). Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian-penelitian kepemimpinan sebelumnya. Terutama studi Ohio State, seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard mempergunakan pendekatan situasional dengan satu perbedaan pokok. Mereka menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin tergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi.

### **2.3. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang saling berbeda, sehingga dapat membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan pegawai organisasi, baik mereka bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan

kolega, maupun melihat ke masa depan. Sejumlah organisasi menanamkan budaya tertentu.

Schein dalam Stoner *at al.*, (1996) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok, ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi Internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan, oleh karena itu (diinginkan) untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Pendapat Schein yang menekankan pada budaya sebagai asumsi dasar yang didapat kelompok melalui adanya penyesuaian eksternal dan integrasi internal, serta dianggap sah untuk diajarkan pada anggota baru.

Budaya merupakan bauran kompleks dan asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan ide yang lain yang digabungkan menjadi satu untuk menentukan apa anti bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Kita dapat mengatakan bahwa orang di setiap organisasi telah belajar cara tertentu untuk menghadapi banyak isu kompleks.

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana ia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah himpunan dan kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu

generasi ke generasi berikutnya. Budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi. Peranan penting yang dapat dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu:

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja,
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan,
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial,
4. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Budaya organisasi sangat penting arti dan peranannya sehingga dikatakan oleh Nimran (2014) bahwa budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan di pelajari. Sebab pada dasarnya budaya organisasi itu adalah sekumpulan nilai-nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung suatu organisasi yang efektif secara lebih spesifik, budaya organisasi itu dapat berperan dalam menciptakan jati diri, dan menyajikan pedoman perilaku pegawai.

Seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya dalam suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lain karena memiliki pemimpin yang berbeda. Fenomena yang dapat dilihat dalam suatu organisasi (fenomena budaya organisasi) seperti adanya ketenangan, etos kerja pegawai, sikap, situasi kondusif, ramah tamah, integritas kerja sama. Hal ini menunjukkan kepemimpinan dari

seorang pemimpin. Jadi dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Dari beberapa ungkapan pengertian budaya organisasi yang dikemukakan para ahli dengan memberi penekanan dan pemaknaan yang berbeda pula namun mengarah pada tujuan yang sama sehingga budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, dipahami oleh sebuah kelompok untuk dapat menyelesaikan tetap permasalahan organisasi baik di dalam maupun di luar organisasi.

Mangkunegara (2015) menyatakan 4 (empat) peran budaya organisasi. Pertama, budaya sebagai suatu peran pembeda. Hal itu berarti budaya organisasi akan membedakan secara jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dan pada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi juga membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi.

Lako mengidentifikasi 6 (enam) fungsi budaya dalam organisasi sebagai berikut: (1) memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral organisasi, (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi, (3) memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, *value* itu bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar. Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. System nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari (*essence*) dari budaya organisasi, 7 karakteristik adalah :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para pegawai terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.

2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para pegawai diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organisasi) itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

### **2.3.1. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan intergrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk



merealisir, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (pegawai), serta imbalan dan sangsi.

### **2.3.2. Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

Budaya diciptakan oleh Pemimpin-pemimpinnya; Pemimpin-pemimpin diciptakan oleh Budaya. Berdasar pada prespektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses, yaitu: (1) *Socio Dynamic Theory*; (2) *Leadership theory*, dan (3) *Organizational Learning*.

## **2.4. Tinjauan Teori Kompetensi**

### **2.4.1. Pengertian Kompetensi**

Menjelaskan pentingnya kompetensi sumber daya manusia, maka mengacu kepada teori kemampuan. yang diperkenalkan oleh Terry (2015), menyatakan bahwa setiap sumber daya manusia memiliki kompetensi. Kompetensi ideal jika ditunjang oleh pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri

yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2015), menyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2014), yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri.

Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimiliki yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Ada beberapa ciri-ciri yang menandai pegawai yang produktif, yaitu:

- 1) cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat;
- 2) kompetensi secara profesional;
- 3) memahami pekerjaan;
- 4) belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan;
- 5) selalu

mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; 6) dianggap bernilai oleh atasannya; 7) memiliki catatan prestasi yang baik; 8) selalu meningkatkan diri.

Beberapa ciri tersebut di atas merupakan tolok ukur yang dapat dipakai untuk melihat kemampuan atau kompetensi seseorang dalam bekerja. Pada prinsipnya, seseorang yang kompeten dalam bekerja, berarti dia mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mampu mencapai hasil, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, kompetensi berkaitan erat dengan jenis dan *job deskripsi* yang dimiliki oleh pegawai.

#### **2.4.2. Penilaian Kompetensi**

Penilaian kompetensi mengacu kepada standar kompetensi jabatan pegawai yang mempertimbangkan bahwa dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimilikinya, maka diperlukan standar kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap, ketiga elemen tersebut diyakini mempengaruhi kinerja pegawai, yang akan diuraikan berikut ini:

##### **1. Pengetahuan**

Pengetahuan adalah suatu proses dari penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai modal dasar dari pembangunan manusia Indonesia yang berkualitas. Pengetahuan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang individu sumberdaya manusia berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni, yang

membentuk suatu wawasan pengetahuan yang komprehensif dalam membentuk sikap dan karakter dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasan (2016) mengemukakan pentingnya pengetahuan dalam peningkatan sumberdaya manusia sangat diperlukan. Mengingat pengetahuan memberikan andil didalam melakukan pemberdayaan organisasi atau pemberdayaan masyarakat. Pengetahuan tidak terlepas dari tiga unsure yaitu: Jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang dimiliki, dan disiplin ilmu yang ditekuni.

Pandangan ini menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, dituntut adanya pendidikan yang tinggi dalam menagani dan memberikan solusi tentang dinamika kerja saat ini semakin kompetitif dan menuntut kompetensi.

Penempatan suatu posisi dalam organisasi kerja sangat memperhatikan peranan dari pendidikan yang dimiliki oleh individu sumber daya manusia. penilaian terhadap pengetahuan ditentukan oleh jenjang pendidikan yang ditamati, latar belakang pendidikan yang memberikan warna terhadap wawasan yang dimiliki serta disiplin ilmu yang ditekuni dalam mengembangkan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dari pendidikan yang dimilikinya.

## **2. Keterampilan**

Keterampilan adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja. Keterampilan diadakan sebagai suatu kegiatan penyelenggaraan yang terjadwal dan memiliki materi pembelajaran atas kegiatan keterampilan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Keterampilan adalah suatu penyelenggaraan kegiatan untuk memberikan pemahaman tentang pengetahuan terhadap suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi bidang kerja yang ditekuninya. Keterampilan pada dasarnya suatu pengertian yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu keterkaitan yang saling mendukung, biasanya kegiatan pendidikan dan latihan juga diartikan sebagai kegiatan penataran, yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pengetahuan, keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja. Penataran merupakan suatu kegiatan penyelenggaraan yang bersifat penyajian materi, penguasaan materi, peragaan materi dan pengevaluasian materi yang dapat meningkatkan potensi seseorang.

Menurut Sudirman bahwa peningkatan potensi dan kompetensi dapat dicapai apabila pengambilan keputusan organisasi memberikan peluang yang banyak kepada setiap individu untuk menerapkan fungsi pelatihan dengan baik. Menurut Mulawarman. Pentingnya keterampilan bagi pegawai adalah untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan hasil kerja pegawai yang efektif dan efisien sebagai bagian dari dukungan terwujudnya produktivitas kerja bagi suatu organisasi.

Memahami pentingnya keterampilan dalam suatu organisasi, maka yang menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikutsertakan pegawai mengikuti pelatihan keterampilan.

### 3. Sikap (Sifat-Sifat Pribadi)

Sikap adalah seseorang yang dapat me-rencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan mampu mengembangkan dan melaksanakan pekerjaan sesuai rencana yang disusun dengan penuh tanggung jawab, menyusun laporan dari pekerjaan yang dihasilkan, mampu melakukan pengembangan diri, disiplin dan mandiri. Selanjutnya menurut sifat-sifat pribadi (*personal attributes*) merupakan karakteristik dan kualitas seseorang yang di bawa ke tempat kerja seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.

### 2.5. Kinerja

Organisasi yang maju adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, dapat pula disebut sebagai organisasi yang mempunyai kinerja yang baik.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Lebih lanjut dikemukakan, jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*) karena salah satu entrinya adalah

hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan moral atau etika. Adapun yang menjadi alat ukur capaian kinerja organisasi adalah seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi mampu menciptakan strategi guna mencapai visi dan misi organisasi.

Mathis dan Jackson (2013), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi, untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain, bila kinerja pegawai (*individual performance*) baik maka



kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap pegawai.

Kinerja dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan setiap organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk *customer satisfaction*), dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan risiko input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan berapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi.

Hal yang sama dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2015), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk : a) kuantitas output, b) kualitas

output, c) jangka waktu output, d) kehadiran di tempat kerja, e) serta sikap kooperatif.

### **2.5.1. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal yang terpenting perlu dipahami, di antaranya adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor : (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2015), dikemukakan bahwa kinerja {performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri atas :
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demokrasi
- b. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Persepsi
- 2) Attitude
- 3) Personality
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor psikologi yang terdiri atas :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur
- 5) Job design

Menurut A. Dale Tittle (dalam Mangkunegara, 2015), faktor-faktor kinerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (dispositional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik, disebabkan kemampuan tinggi dan seseorang itu riya pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut

Mangkunegara (2013) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- *Motivation* = *Attitude + Situation*
- *Ability* = *Knowledge + Skill*

Lebih lanjut dikemukakan bahwa secara psikologi, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah 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*). Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kinerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikologi (siap secara mental, fisik tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kinerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Hasibuan (2015) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja ini, adalah gabungan dari faktor- faktor penting, yaitu kecakapan, usaha, dan kesempatan. Jika ketiga faktor itu semakin baik, maka prestasi kerja akan semakin tinggi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

$$\text{Prestasi} = f (\text{kecakapan, usaha, kesempatan})$$

Kecakapan (*ability*) adalah kemampuan menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemantapan semua sumber daya (6 M) dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Usaha (*effort*) adalah kemauan, kesungguhan, dan semangat kerja dalam mencapai kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan.

Kesempatan (*Opportunity*) adalah wewenang yang dimiliki individu pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi (Payaman 2015).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Payaman (2015), kinerja organisasi

adalah agregasi atau akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di organisasi tersebut.

Dengan dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi - fungsi manajemen, juga dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pekerja untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian, kinerja setiap pekerja dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen (Payaman; 2015).

Berdasarkan pendapat Payaman di atas, kinerja dibagi atas kinerja perusahaan atau organisasi dan kinerja individu, sedangkan kinerja perusahaan atau organisasi adalah merupakan akumulasi dari kinerja individu atau kinerja kelompok. Baik kinerja organisasi maupun kinerja individu, sama-sama dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu faktor: (1) kompetensi individu orang yang bersangkutan, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen.

### **2.5.2. Penilaian kinerja**

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia, sependapat bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana / program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah. Proses ini dimaksudkan untuk menilai pencapaian setiap indikator kinerja guna memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran. Semua organisasi memiliki sarana - sarana formal dan informal untuk menilai kinerja personilnya. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi; (1) penetapan standar kerja, (2) penilaian kinerja aktual personal dalam hubungannya dengan standar - standar yang telah ditetapkan organisasi, dan (3) untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi setiap personal tersebut untuk menghilangkan atau menghindari penurunan kinerja sehingga kinerja personal dalam organisasi terus meningkat (Dessler, 2015).

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi - organisasi menuntut kinerja yang tinggi. Sehingga dengan itu, pegawai - pegawai membutuhkan

umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup berbagai aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang - kadang disebut juga dengan teknik kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai, atau penentuan peringkat personalia. Semua organisasi melakukan evaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi - organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajemen profesional, teknis, penjualan dan klerikal dinilai secara formal (Simamora, 2015).

Untuk mengetahui efektif atau efisien suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh staf / aparat adalah dengan melakukan penilaian melalui pendekatan –pendekatan administratif dengan melakukan perbandingan sebelum dan sesudah kegiatan tersebut dilaksanakan.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit - unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Penilaian kinerja (*performance appraisal* - PA) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai.



Evaluasi kinerja organisasi dimaksudkan untuk mengetahui posisi dan tingkat pencapaian sasaran organisasi, terutama untuk mengetahui bila terjadi kelambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan dapat tercapai. Hasil evaluasi kinerja organisasi juga digunakan untuk menyusun rencana kerja organisasi selanjutnya.

#### **2.5.2.1. Penilaian Kinerja Secara Formal**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat dipenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian (Siagian, 2013).

Manfaat yang mendasar dari penilaian kinerja yang sistematis

adalah bahwa penilaian dapat menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambil keputusan dan pelaksanaan tentang masalah-masalah, seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Penilaian tersebut menyajikan informasi sebelum dibutuhkan sehingga menghindarkan keputusan yang tiba-tiba jika harus diambil suatu keputusan. Jika keputusan diambil secara sistematis, maka proses pengambilannya pastilah tidak akan terlalu dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa yang baru terjadi atau oleh hal-hal yang melintas dalam ingatan penilai. Manfaat lain dari pemikiran secara formal adalah dapat merangsang dan membimbing pengembangan pegawai. Sebagian besar ingin mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Suatu program penilaian memberikan informasi dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan kepada pegawai.

Performance pegawai dipengaruhi oleh usaha, motivasi dan kemampuan pegawai, dan juga kesempatan dan kejelasan tujuan-tujuan kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai. Masing-masing faktor di atas mempunyai peranan tertentu yang bisa mempengaruhi upaya perbaikan produktivitas.

Banyak organisasi yang menggalakkan suatu kombinasi kinerja formal dan informal. Penilaian paling sering digunakan sebagai evaluasi primer. Kendatipun begitu, penilaian informal adalah paling membantu untuk umpan balik kinerja yang paling sering.

Penilaian-penilaian informal hendaknya tidak menggantikan

evaluasi kinerja formal. Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung pada periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja pegawai (Simamora, 2015).

#### **2.5.2.2. Penilaian Kinerja Secara Informal**

Penilaian kinerja dapat saja terjadi manakala penyedia merasa dibutuhkannya komunikasi. Sebagai contoh, jika seorang pegawai secara konsisten memenuhi atau melebihi standar-standar, penilaian kinerja informal mungkin dibutuhkan untuk mengakui kenyataan tersebut. Diskusi-diskusi tentang kinerja dapat berlangsung di bermacam-macam tempat di dalam organisasi, mulai dari kantor manajer hingga ke kafetaria.

Atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan objektivitas dan keteraturan berdasarkan pola dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian (Siagian, 2013).

Penilaian diri pegawai atas kinerja, kadang-kadang digunakan masalah yang mendasar dari penilaian ini adalah bahwa pegawai atau

pegawai bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh tim penilai secara formal atau rekan kerja. Tim penilai yang menuntut penilaian itu, hendaknya mengetahui bahwa penilaian mereka dan penilaian pegawai dapat menimbulkan perbedaan yang menonjol dari standar yang digunakan secara formal. Apabila pegawai tidak dituntut dalam penilaian secara formal maka mereka akan menilai sesuai dengan yang ada dalam pikiran mereka sendiri, dan biasanya nilai yang mereka berikan lebih tinggi dari standar penilaian secara formal (Dessler, 2015).

Dengan demikian, jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan objektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh. Dalam praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa

penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan(Siagian, 2013).

### **2.5.3. Program Penilaian Kinerja**

Penilai adalah atasan langsung dari bawahan yang harus dinilai, karena alasanlah yang sering berhubungan dengan bawahan dan paling mengenalnya.

Penilai-penilai penyelia seringkali ditinjau dan disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, karena mempertahankan kendali hirarkis atas proses penilaian. Semakin banyak keterlibatan yang dianggap perlu, proses penilaian dapat dilakukan oleh satu kelompok penilai atau lebih tergantung pada kebutuhan dan ketelitian serta yang diinginkan oleh suatu organisasi. Berbagai survei menunjukkan bahwa terdapat 15 sampai 18 persen dari organisasi bisnis menggunakan kelompok penilai yang terdiri atas personil administrasi dan profesional, di mana anggotanya boleh terdiri atas penyelia, teman sejawat dan para bawahan. Jadwal penilaian paling banyak digunakan adalah sistem semester dan tahunan. Para pegawai baru yang sering dinilai oleh para pegawai lama sebagai salah satu bentuk penilaian informal.

#### **1) Persiapan Penilaian Kerja**

Terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan,

praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang objektif. Suatu sistem praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti bahwa persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengetahui hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat perbandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis (Siagian, 2013).

#### **2.5.4. Langkah-Langkah Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi terdiri atas tiga langkah; mendefinisikan pekerjaan, menilai pekerjaan dan menyediakan balikan. Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda bersama-sama sepakat atas hasil-hasil yang diharapkan tercapai oleh bawahan dan standar yang akan

digunakan untuk menilai prestasinya. Penilaian prestasi berarti membandingkan antara prestasi aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama; hal ini biasanya mengharuskan adanya pertemuan-pertemuan balikan karena dalam kesempatan itu dibicarakan prestasi dan kemajuan bawahan dan dalam kesempatan itu juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan (Dessler, 2015).

Masalah yang menyebabkan terjadi kegagalan dalam penilaian kinerja adalah karena alasan yang paralel antara pendefinisian jabatan, penilaian kinerja dan pemberian umpan balik. Beberapa pemikiran gagal karena bawahan tidak diberitahukan sebelumnya tentang bagaimana sebenarnya yang diharapkan dari mereka dilihat dari segi kinerja yang baik. Penyebab kegagalan yang lain karena masalah dengan formulir atau prosedur yang digunakan untuk secara aktual menilai kinerja seorang penyelia yang lunak, mungkin menilai yang tinggi semua bawahannya misalnya, walaupun banyak yang sesungguhnya tidak memuaskan. Masih ada masalah lain yang muncul selama sisi umpan balik wawancara, yang mencakup argumentasi dan komunikasi yang tidak baik. Dengan demikian, mempertahankan penilaian yang efektif itu dimulai dengan mendefinisikan jabatan dan standarnya (Dessler, 2015). Standar beban kerja membuat lebih mudah untuk menentukan penugasan kerja secara adil. Manajemen harus dapat mengukur suatu pekerjaan untuk dapat menilai apakah seorang pegawai berprestasi secara memadai atau tidak. Apakah seorang bawahan yang sibuk atau menganggur sering kali merupakan suatu ukuran yang buruk terhadap

efektivitas. Pegawai yang sibuk mungkin mengerjakan hal-hal yang tidak perlu atau menghabiskan terlalu banyak waktu untuk beberapa tugas dan merugikan orang lain.

Lagi pula, jika dapat ditentukan beban kerja yang adil, seorang pegawai dapat diberi suatu cara untuk mendapatkan uang lebih banyak daripada gaji dasar untuk pekerjaan itu. Secara ideal manajemen seharusnya menyesuaikan quota dan standar dengan keadaan dan memberikan penghargaan khusus kepada pekerjaan yang diperlukan karena masalah yang tidak terduga (menghabiskan waktu ekstra dengan pelanggan karena ketidaksempurnaan suatu periodik misalnya). Pada umumnya manajemen enggan untuk menentukan standar-standar objektif atau ilmiah untuk pekerjaan kantor. Kita akan lebih mengerti keengganan ini setelah melihat betapa sulit proses ini bahkan untuk pekerjaan produksi yang rutin.

#### **2.5.5. Tujuan Penilaian Kinerja**

Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan



khusus tersebut dapat digolongkan kepada dua bagian besar, (1) evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut haruslah dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karier, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Simamora, 2015).

Selain hal tersebut di atas penilaian kinerja dapat berfungsi untuk penggunaan a) administratif berupa kompensasi, promosi, pemberhentian, pengurangan dan PHK; b) untuk penggunaan pengembangan antara lain mengidentifikasi kekuatan, mengidentifikasi bagian untuk ditingkatkan, perencanaan pengembangan dan pembinaan dan perencanaan karier. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut; Armstrong (2013) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.

3. Ukuran objektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan di mana pun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karier.

Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri atas tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2013 )

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan pegawai atau apa yang telah dicapai pegawai.

Rahmanto (2013) mengemukakan bahwa sistem penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran

operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.

2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja {budgeted and actual performance) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2013). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajer dan pegawai bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi: penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN**

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

Berdasarkan telaah pada literatur-literatur terka it dan bukti-bukti empiristerdahulusebagaimanatelahdiuraikansebelumnya,makaselanjutnya disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang secara diagramatis menggambarkan alur pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini. Secara garis besar, kerangka konsep penelitian ini menjelaskan hubungan langsung antara variabel-variabel independen kepemimpinan dan budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerjaPegawai.

Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang ain, kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, kepernipinan sebagai bentuk persuasi, kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan, kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai akibat-interaksi, kepemimpinan sebagai perbedaan peran, kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku, menganggap bahwa karena adanya perilaku pemimpin maka muncullah tindakan orang lain yang searah dengan keinginannya. Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai suatu tindakan di mana pemimpin mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas kelompok.

Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi, berusaha untuk menghilangkan adanya kesan pemaksaan.Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan,

memandang kekuasaan sebagai suatu bentuk dari hubungan pengaruhmempengaruhi.

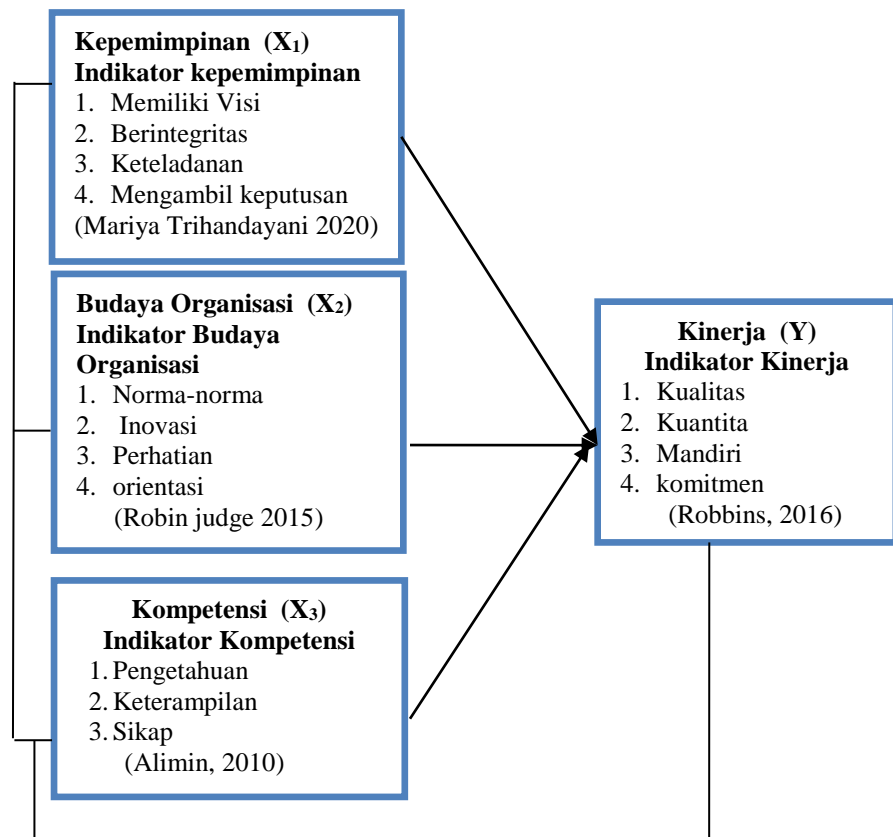
Pemimpin cenderung untuk mentransformasikan “*leadership opportunity*” ke dalam hubungan kekuasaan yang terbuka.

Kepemimpinan sebagai alat untuk mencapai tujuan, memandang bahwa kepemimpinan itu mempunyai nilai instrumental. Kepemimpinan menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dimainkan dan dapat mempersatukan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, kepemimpinan diartikan sebagai suatu fungsi yang sangat penting dalam suatu kelompok.

Kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Lasmahadi, 2008). Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dibawah ini ditunjukkan kerangka konsep penelitian ini, yaitu :

**Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian**



### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka Konseptual di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi secara parsial berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat.
2. Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi secara simultan berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat.
3. Variabel Kompetensi paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat.

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

1. Kepemimpinan kemampuan yang di miliki seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya dalam melaksanakan tugas tanggung jawabnya. Variabel kepemimpinan di ukur dengan Indikator memiliki visi, berintegritas, keteladanan dan mengambil keputusan.
2. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang ada pada pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja. Variabel budaya organisasi di ukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : norma, inovasi, perhatian dan orientasi.
3. Kompetensi adalah kemampuan dan keterampilan yang di miliki pegawai dalam bekerja. Variabel kompetensi diukur dengan tiga indikator yaitu: Pengetahuan, Keterampilan dan sikap
4. Kinerja adalah hasil atau prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam suatu periode tertentu. Variabel kinerja di ukur dengan tiga indikator yaitu: Kualitas, Kuantitas, mandiri dan komitmen.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survei yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 2013). Survey merupakan studi yang bersifat kuantitatif yang digunakan untuk meneliti gejala suatu kelompok atau perilaku individu. Penelitian survey dapat digunakan untuk maksud penjajakan (eksploratif), menguraikan (deskriptif), dan penjelasan (eksplanatory) yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa, evaluasi, prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, penelitian operasional dan pengembangan indikator-indikator sosial.

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

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai di Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat, waktu penelitian dilakukan pada bulan Mei sampai Juni 2021.

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

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 58 orang Pegawai di Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik



sampel jenuh yaitu seluruh populasi di jadikan sampel sebanyak 58 orang pegawai di Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.

#### **4.4. Skala dan Pengukuran Data**

Pengukuran data penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden terhadap obyek (Nazir, 2009). Penggunaan skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut: (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai realibilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data, skala Likert termasuk dalam skala interval. Penentuan skala Likert dalam penelitian ini dari skala 1 sampai dengan 5. Pedoman untuk pengukuran semua variabel adalah dengan menggunakan 5 poin likert scale. kategori dari masing-masing jawaban dengan suatu kriteria sebagai berikut: Sangat Baik/Sangat Setuju (skor 5); Baik/Setuju (skor 4); Cukup baik/ Netral (skor 3); Tidak Baik/Tidak Setuju (skor 2); Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju (skor 1) (Malhotra, 2010; Cooper & Seindler, 2011).

#### **4.5. Pengujian Instrumen Penelitian**

Angket sebelum digunakan dalam pengumpulan data lapangan, harus memenuhi dua uji instrumen yaitu tingkat *validitas* dan *realibilitas*. Pengujian instrumen dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik atau

sesuai dengan standar metode penelitian. Mengingat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner, maka keseriusan atau kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan merupakan unsur penting dalam penelitian. Keabsahan atau kesahihan data hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh instrumen yang digunakan. Instrumen dikatakan baik apabila memenuhi tiga persyaratan utama yaitu: (1) valid atau sahih; (2) reliabel atau andal; dan (3) praktis (Cooper dan Seindler, 2011). Bilamana alat ukur yang digunakan tidak valid atau tidak dapat dipercaya dan tidak andal atau reliabel, maka hasil penelitian tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, untuk menguji kuisioner sebagai instrumen penelitian maka digunakan uji validitas (*test of validity*) dan uji realibilitas (*test of reliability*).

Pada penelitian ini, uji validitas dan realibilitas, dilakukan untuk memastikan tingkat validitas dan realibilitas instrumen. Hasil analisisnya menunjukkan semua variabel penelitian adalah valid berdasarkan nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 pada semua item pernyataan setiap indikator. Kemudian nilai koefisien korelasi *cronbach alpha* lebih besar dari 0.60 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah reliabel. Terpuhinya validitas dan realibilitas angket, maka pengumpulan data dilapangan sudah tepat dilakukan.

#### **4.6. Uji Kualitas Data**

Suatu Instrumen dikatakan valid jika Instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukur, mampu mengungkapkan apa saja yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu

instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang, konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Pengujian validitas dilakukan selain untuk mengetahui dan mengungkapkan data dengan tepat juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas dimaksud untuk melihat konsisten variabel independen dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur, dengan demikian diharapkan kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya. Tipe validitas yang dipergunakandalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasinya menunjukkan signifikan (lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ ) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali,2003).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,5 maka disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut handal atau reliabel (Nunnaly dalam Ghozali,2003).

#### **4.7. Pengujian Asumsi Klasik**

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda maka perlu dilakukan pengujian terhadap asumsi- asumsi yang disyaratkan dalaman alisis regresi berganda untuk memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*) seperti disarankan oleh Gujarati (2003). Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi.

##### **4.7.1. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Hairet.Al (1998) mengemukakan cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas, yaitu dengan melihat besarnya nilai toleransi value atau Variance Inflation Faktor (VIF). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinearitas, sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10.

##### **4.7.2. Heteroskedastisitas**

Heterokedastisitas merupakan fenomena dimana pada nilai variabel independen tertentu yang dipilih atau ditetapkan masing-masing kesalahan ( $e_1$ ) mempunyai nilai varian yang sama, yaitu sebesar  $\sigma^2$ . Untuk itu, bila model regresi tidak memenuhi asumsi tersebut, sudah dapat dipastikan terjadi heteroskedastisitas yang mengakibatkan nilai-

nilai estimator koefisien regresi tidak efisien meskipun estimator tersebut tidak bias dan konsisten (Gujarati, 2003). Pengujian ada tidaknya gejala heteroskedastisitas memakai uji Park dengan langkah sebagai berikut: Melakukan regresi terhadap model persamaan yang diajukan sehingga diperoleh nilai residu sebagai variabel baru, Hasil residual yang didapatkan kemudian dikuadratkan dan diubah menjadi bentuk lognatural, Transformasikan semua variabel bebas kedalam bentuk logaritma natural, Melakukan regresi logaritma residual kuadrat sebagai dependen variabelnya terhadap logaritma variabel bebas., lakukan identifikasi terhadap, nilai t dengan kriteria sebagai berikut, Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai prob. Sig.  $< 0,05$  maka asumsi homokedastisitas ditolak atau data terkena Heteroskedastisitas., Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai prob. Sign  $0,05$  maka asumsi homokedastisitas diterima atau data bebas Heteroskedastisitas.

#### **4.7.3. Uji Autokorelasi**

Autokorelasi dapat didefinisikan sebagai hubungan (korelasi) antara anggota observasi yang diurutkan menurut waktu (*timeseries*) atau ruang (*cross section*) (Gujarati, 2003). Konsekuensi adanya autokorelasi adalah selang keyakinan menjadi lebar serta variasi dan standard error ditaksir terlalu rendah, dan akibat selanjutnya adalah bahwa pengujian dengan menggunakan uji t dan F tidak lagi sah. Jika diterapkan akan memberikan kesimpulan yang menyesatkan secara serius mengenai arti statistik dari koefisien regresi yang ditaksir.

#### 4.7.4. Analisis Regresi Berganda

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dengan menggunakan Analisis regresi berganda dengan variabel moderating dengan uji interaksi. Uji interaksi atau sering disebut juga dengan *Moderate Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi linier berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel *independent*) (Ghozali, 2003). Regresi dengan interaksi umumnya menimbulkan terjadinya multikolinieritas, oleh karena itu untuk mengurangi problem multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan transformasi dengan *centering procedure* menggunakan nilai deviasi rata-rata variabel (Jacard et al., 1990; Lau et al. 1995 dalam Hartmann and Moers, 2001). Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan Kompetensi, Pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dalam analisis ini digunakan bentuk tabel dan nilai rata-rata untuk memperjelas deskripsi variabel.

Teknik analisa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil kuesioner dengan menggunakan analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*). Analisis linier berganda dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen (X) yang ditunjukkan oleh kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dikarenakan terdapat lebih dari satu variabel independen sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

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

X<sub>3</sub> = Kompetensi

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, , = Koefisien pengaruh

e = Kesalahan Prediksi

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu: kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), dan kompetensi (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara bersama-sama, maka dilakukan uji F.

Kemudian untuk mengetahui : kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), dan kompetensi (X<sub>3</sub>), terhadap variabel terkait yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara parsial maka dilakukan uji t.

a. Pengujian hipotesis secara Parsial

Hipotesis tersebut akan diuji berdasarkan pada analisis dihasilkan dari model regresi berganda.

- 1) Ho berarti variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

- 2)  $H_a$  berarti variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 3) Dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independent.

Sedangkan  $t$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan sebesar  $5\%$  dan  $df = (n - 1)$ , sehingga (Ghozali, 2006)

b. Pengujian hipotesis secara simultan

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan variabel dependen. Hipotesis statistiknya dinyatakan sebagai berikut:

- a)  $H_0$  : berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b)  $H_a$  : berarti secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dengan tingkat signifikan  $\alpha = 5\%$  dan dengan degree of freedom  $(k)$  dan  $(n - k - 1)$  dimana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah variabel independen. Maka nilai  $F$  hitung dirumuskan sebagai berikut :

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1-R^2)}{n-k-1}}$$

Dimana:

$R^2$  = R Square

$n$  = Banyaknya Data



$k$  = Banyaknya variabel independen

Sedangkan  $F$  tabel ditentukan dengan melihat tingkat signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dan  $df = (n-1)$ , (Ghozali, 2006)

- a) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $Sig. F < 5\%$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yakni secara simultan variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $Sig. F > 5\%$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak yakni secara simultan variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (independent variables) dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat tertinggi.



Objek Penelitian pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat adalah Variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja seluruh Pegawai yang ada pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat. Adapun Variabel-variabel yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- Kepemimpinan
- Budaya Kerja
- Kompetensi
- Kinerja

## **5.2 Karakteristik Responden**

Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 58 orang. Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja Dinas Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.

### **1. Jenis Kelamin**

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diperoleh jenis kelamin masing-masing terdiri atas 35 laki-laki dan 23 perempuan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 5.1**  
**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi
1	Laki-laki	35
2	Perempuan	23
Jumlah		58

Berdasarkan table diatas menunjukkan bahwa responden laki-laki dalam penelitian ini lebih banyak dibandingkan dengan perempuan. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai karena responden laki-laki bisa bekerja lebih focus, teliti, rapid an terarah dalam bekerja. Kondisi ini sangat cocok untuk Dinas perindustrian dimana sangat di butuhkan pegawai yang terampil dan handal tentunya juga punya ketelitian dan kecermatan dalam melakukan pekerjaannya.

## **2. U s i a**

Usia merupakan variabel yang sangat menentukan tingkat kinerja pegawai pada sebuah instansi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap Kinerja yang tentunya akan memberikan dampak terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Untuk mengetahui usia responden dalam penelitian ini disajikan karakteristik responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini menurut usia ditunjukkan dalam table di bawah ini:

**Tabel 5.2**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia**

No	Usia	Jumlah Responden
1	30-40 Tahun	18
2	41-50 Tahun	25
3.	>50 Tahun	15
Jumlah		58

*Sumber : Hasil olahan data primer, 2021*

Dari Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden yang berusia di antara 30-40 tahun adalah 18 orang. responden yang berusia antara 41–50 tahun 25 orang. responden yang berusia diatas 50 tahun 15 orang. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia diatas 41-50 tahun keatas. Umur ini dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat sangat di butuhkan dan menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

### **3. Tingkat Pendidikan**

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat

mengukur kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah Kepemimpinan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	10
2	S1	34
3	SLTA	14
Jumlah		58

*Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Pada Tabel 3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa lulusan SMA sebanyak 14 orang Pegawai, lulusan Sarjana (S1) berjumlah 34 orang dan pegawai dengan tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 10 orang. Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu. Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat memberikan gambaran bahwa pendidikan Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat masih di dominasi oleh pendidikan dengan latar belakang Strata Satu. Adanya pegawai dengan lulusan strata dua sebanyak 10 orang sangat menguntungkan organisasi, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi pegawai tersebut umumnya memiliki kematangan intelektual, emosional dan pengalaman yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugasnya..

#### 4. Masa Kerja

Kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam tabel 4.

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

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai
1	5-10 Tahun	7
2	10-20 Tahun	43
3	>20 Tahun	8
Jumlah		58

*Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021*

Data Tabel 4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 58 responden terdapat 7 orang pegawai yang memiliki masa kerja antara 5–10 tahun, dan 43 responden yang memiliki masa kerja antara 10–20 tahun. Di atas umur

20 tahun ada 8 orang responden. hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 10 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 10 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 10 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada kinerja pegawai. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan kinerja dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

### **5.3 Deskripsi Data Hasil Penelitian**

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran.

Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada



Lampiran. Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan

Deskripsi Kepemimpinan didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang Kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

**Tabel 5.5**  
**Deskripsi Responden Terhadap variabel Kepemimpinan**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	19	32.8	32.8	32.8
	S	29	50.0	50.0	82.8
	SS	10	17.2	17.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	11	19.0	19.0	19.0
	N	5	8.6	8.6	27.6
	S	19	32.8	32.8	60.3
	SS	23	39.7	39.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	13.8	13.8	13.8
	N	16	27.6	27.6	41.4
	S	25	43.1	43.1	84.5
	SS	9	15.5	15.5	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	8.6	8.6	8.6
	N	13	22.4	22.4	31.0
	S	32	55.2	55.2	86.2
	SS	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan X1.1. Pimpinan saya adalah pemimpin yang punya pandangan jauh kedepan, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 50,0

persen. pernyataan X1.2. Pimpinan saya memiliki integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 31,7 persen. pernyataan X1.3. Pimpinan saya teladan bagi bawahannya dalam bersikap dan bertindak, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 43,1 persen. pernyataan X1.4. Pimpinan saya mampu mengambil keputusan dengan baik, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 55,2 persen. Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel Kepemimpinan yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi dan sangat tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item Kepemimpinan umumnya sesuai dengan kondisi yang dialami responden.

## **2. Budaya Kerja**

Deskripsi Budaya Kerja didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap item pertanyaan tentang Budaya Kerja dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 5.6**  
**Deskripsi Responden Terhadap Budaya Kerja**

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	8.6	8.6	8.6
N	13	22.4	22.4	31.0
S	29	50.0	50.0	81.0
SS	11	19.0	19.0	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	7	12.1	12.1	12.1
N	14	24.1	24.1	36.2
S	29	50.0	50.0	86.2
SS	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	3.4	3.4	3.4
N	16	27.6	27.6	31.0
S	28	48.3	48.3	79.3
SS	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	8.6	8.6	8.6
N	18	31.0	31.0	39.7
S	20	34.5	34.5	74.1
SS	15	25.9	25.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Budaya Kerja dapat diuraikan sebagai berikut: mayoritas responden mengemukakan setuju dan sangat setuju pernyataan X2.1. Saya menjunjung tinggi norma-norma yang ada dalam bekerja, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 50,0 persen. pernyataan X2.2. Saya memiliki inovasi yang tinggi dalam bekerja, mayoritas responden

mengemukakan setuju dengan rata-rata 50,0 persen. pernyataan X2.3. Saya memiliki perhatian terhadap pekerjaan saya., mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 43,1 persen. pernyataan X2.4. Saya memiliki orientasi kerja yang jelas, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 55,2 persen. Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel Budaya Kerja yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi dan sangat tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item Budaya Kerja umumnya sesuai dengan kondisi yang dialami responden.

### **3. Kompetensi**

Deskripsi Kompetensi didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang Kompetensi dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

**Tabel 5.7**  
**Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi**

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	10.3	10.3	10.3
	N	16	27.6	27.6	37.9
	S	17	29.3	29.3	67.2
	SS	19	32.8	32.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	13.8	13.8	13.8
	N	10	17.2	17.2	31.0
	S	39	67.2	67.2	98.3
	SS	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	15.5	15.5	15.5
	N	9	15.5	15.5	31.0
	S	29	50.0	50.0	81.0
	SS	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	6.9	6.9	6.9
	N	19	32.8	32.8	39.7
	S	27	46.6	46.6	86.2
	SS	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut: mayoritas responden mengemukakan setuju dan sangat setuju pernyataan X3.1 S Saya memiliki memiliki pengetahuan dalam bekerja, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 32,8 persen. pernyataan X3.2. Saya

memiliki memiliki keterampilan dalam bekerja, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 67,2 persen. pernyataan X3.3. Saya memiliki sikap yang baik terhadap organisasi saya, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 50,0 persen. pernyataan X3.4. Saya bekerja dengan memperhatikan peraturan yang ada, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 46,6 persen. Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel kompetensi yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi dan sangat tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata item kompetensi umumnya sesuai dengan kondisi yang dialami responden.

#### **4. Kinerja**

Deskripsi kinerja didasarkan pada pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 8 berikut

**Tabel 5.8**  
**Deskripsi Responden Terhadap kinerja**

**Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	3.4	3.4	3.4
N	16	27.6	27.6	31.0
S	36	62.1	62.1	93.1
SS	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	3.4	3.4	3.4
N	16	27.6	27.6	31.0
S	33	56.9	56.9	87.9
SS	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	13	22.4	22.4	22.4
N	5	8.6	8.6	31.0
S	21	36.2	36.2	67.2
SS	19	32.8	32.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

**Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	8.6	8.6	8.6
N	20	34.5	34.5	43.1
S	20	34.5	34.5	77.6
SS	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item Kinerja dapat diuraikan sebagai berikut: pernyataan Y1.1 Saya bekerja dengan mengutamakan kualitas pekerjaan yang tinggi, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 62,1 persen. pernyataan Y1.2. Saya melaksanakan pekerjaan dengan kuantitas yang baik, mayoritas

responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 56,9 persen. pernyataan Y1.3. Saya memiliki kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 36,2 persen. pernyataan Y1.4. Saya memiliki kompetensi kerja yang tinggi, mayoritas responden mengemukakan setuju setuju dengan rata-rata 34,5 persen.

Berdasarkan keseluruhan item-item pernyataan variabel kinerja yang terdiri dari beberapa pertanyaan menunjukkan mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap semua item pernyataan tersebut dengan tingkat rata-rata dengan kategori tinggi Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan item Kinerja umumnya berkategori tinggi.

## 5.4 Uji Kualitas Data

### a. Uji Validitas

#### 1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan( $X_1$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

**Tabel 5.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan( $X_1$ )**

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X1	X1_1	0.914	0.000	Valid
	X1_2	0.919	0.000	Valid
	X1_3	0.885	0.000	Valid
	X1_4	0.862	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021



2) Hasil uji validitas instrumen variabel Budaya Kerja ( $X_2$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

**Tabel 5.10**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja( $X_2$ )**

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X2	X2_1	0.934	0.000	Valid
	X2_2	0.921	0.000	Valid
	X2_3	0.946	0.000	Valid
	X2_4	0.910	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

3) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi ( $X_3$ )

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan valid ( $\text{sig.}r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

**Tabel 5. 11**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi ( $X_3$ )**

Indikator	r hit	Sig	Ket	
X3	X3_1	0.965	0.000	Valid
	X3_2	0.910	0.000	Valid
	X3_3	0.944	0.000	Valid
	X3_4	0,925	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja (Y)

Dari instrumen yang diujicobakan, ditentukan koefisien korelasi dengan menggunakan analisis korelasi berbantuan komputer (SPSS-25), ternyata menunjukkan bahwa semua item instrumen tersebut dinyatakan

valid ( $\text{sig. } r_{\text{hit}} < \alpha 0.05$ ), dengan hasil selengkapnya sebagai berikut :

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)**

Indikator	r hit	Sig	Ket	
Y	Y_1	0.857	0.000	Valid
	Y_2	0.900	0.000	Valid
	Y_3	0.961	0.000	Valid
	Y_4	0.851	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

#### b. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi instrumen.

Semua instrumen dikatakan reliabel atau mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi, jika instrumen tersebut memberikan hasil yang tetap. Ini berarti bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila diujicobakan pada subyek lain dan dalam waktu yang lain pula akan mempunyai hasil yang sama. Hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 13 berikut :

**Tabel 5. 13**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No. Item	Variabel	Nilai Alfha Crombach's	Ket
1	Kepemimpinan( $X_1$ )	0.905	Realibel
2	Budaya Kerja ( $X_2$ )	0.944	Realibel
3	Kompetensi ( $X_3$ )	0.942	Realibel
4	Kinerja (Y)	0.899	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,50.

### c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF).

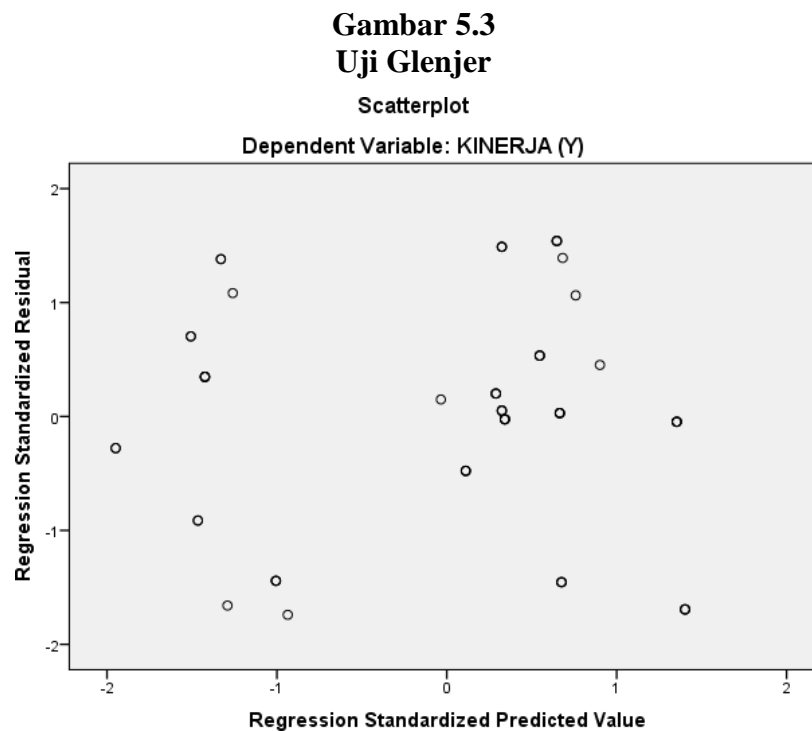
**Tabel.5.14**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	X1	0.224	4.462
	X2	0.243	4.123
	X3	0,357	2.969

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai *Tolerance* dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 14 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF pada variable X1, X2 dan X3 lebih kecil dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X1, X2 dan X3.

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas pada akuntan dengan menggunakan uji glejser ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini.



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser diperoleh bahwa data tersebar diatas dan dibawah titik nol pada sumbu Y. Maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas dan hasil uji dapat dilanjutkan.

## 5.5 Pengujian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi.

Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. 15**  
**Hasil Regresi Berganda**

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,536	1,154	0,253
Kepemimpinan( $X_1$ ),	0,104	1,683	0,096
Budaya Kerja ( $X_2$ )	0,632	10,784	0,000
Kompetensi( $X_3$ )	0,228	5,040	0,000

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 0,536 + 0,104X_1 + 0,632X_2 + 0,228X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

1. Konstanta sebesar 0,536 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada faktor Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi, maka tingkat kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat adalah sebesar 0,536 satuan.
2. Koefisien regresi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,104, artinya setiap penambahan satu satuan faktor Kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar 0,104 satuan. dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor Kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0,104 satuan Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat , dengan asumsi  $X_2$ , dan  $X_3$ , tetap.

3. Koefisien regresi variabel Budaya Kerja ( $X_2$ ), koefisien bernilai negatif sebesar 0,632. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor Budaya Kerja, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0,632 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kinerja sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,632 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_3$ , tetap.
4. Koefisien regresi variabel disiplin ( $X_3$ ), koefisien bernilai positif sebesar 0,228, artinya setiap penambahan satu satuan variabel Kompetensi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0,228 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,228 satuan dengan asumsi  $X_1$ , dan  $X_2$ , tetap.

## **2. Uji Statistik**

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan statistik t dan statistik F. Uji statistik t digunakan untuk menguji signifikansi secara parsial yaitu masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen. Uji statistik F digunakan untuk menguji signifikansi secara simultan yaitu secara bersama-sama apakah variabel independen (Kepemimpinan, Budaya Kerja dan kompetensi) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap Kinerja dengan tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen.

### **a. Uji F (Uji Simultan)**

Pada tabel 16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk

mengetahui apakah variabel Kinerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	505.870	3	168.623	348.478	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.130	54	.484		
	Total	532.000	57			

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), BUDAYA ORGANISASI (X2), KEPEMIMPINAN (X1)

Berdasarkan tabel 16, didapatkan nilai F statistik sebesar 348,478 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat .

**b. Uji T (Uji Parsial)**

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara Kepemimpinan, Budaya Kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan atau tidak terhadap Kinerja pada pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat .pada tingkat signifikansi  $\alpha=5$  persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji T.

**Tabel 5.17****Hasil Uji Parsial**

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,536	1,154	0,253
Kepemimpinan( $X_1$ ),	0,104	1,683	0,096
Budaya Kerja ( $X_2$ )	0,632	10,784	0,000
Kompetensi( $X_3$ )	0,228	5,040	0,000

Berdasarkan tabel 17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,096 > 0,05$ , maka disimpulkan H1 ditolak, artinya *Kepemimpinan* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat ..
- 2) Pengaruh *Budaya Kerja* terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka disimpulkan H2 diterima, artinya *Budaya Kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat .
- 3) Pengaruh *Kompetensi* terhadap Kinerja pada Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka



disimpulkan H3 diterima, artinya *Kompetensi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat .

### 3. Uji Beta

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.18**

#### **Hasil Uji Beta**

Model	Koefisien Beta	T	P (sig)
Kepemimpinan(X <sub>1</sub> ),	0,108	1,683	0,096
Budaya Kerja (X <sub>2</sub> )	0,680	10,784	0,000
Kompetensi(X <sub>3</sub> )	0,262	5,040	0,000

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi, variabel yang paling dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel budaya kerja 0,680, kemudian kompetensi sebesar 0,262, dan terendah adalah variabel kepemimpinan sebesar 0,108.

#### 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Menurut ahli dalam Ghozali (2006) menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted*  $R^2$  untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya.

Hasil perhitungan koefisien determinasi *adjusted* ( $R^2$ ) pada Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat .dapat dilihat pada Tabel 19 berikut:

**Tabel 5.19**  
**Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

##### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.975	.951	.948	696

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 19 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada sebesar 0,951 hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Kerja ( $X_2$ ) dan Kompetensi ( $X_3$ ) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,951 atau 95,1 %. Variabel Kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh

Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Kerja( $X_2$ ) dan Kompetensi ( $X_3$ ) Sedangkan sisanya 4,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

## **5.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

### ***1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan tidak memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat, Hasil penelitian ini dapat diketahui dengan melihat hasil nilai signifikansinya sebesar 0.096 lebih besar dari 0,05.

Penelitian ini sejalan dengan Wendhth (2010), meneliti tentang gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dengan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja.

Nurliah., 2015, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan kompetensi Terhadap Kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan metode sensus. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial dan simultan. 2)

Variabel paling dominan berpengaruh adalah variabel Kepemimpinan.

Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Mukhsin (2014), menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara parsial Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang paling dominan berpengaruh adalah variabel kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum. Pengertian yang lebih tegas dan tajam dikemukakan oleh Dubrin bahwa kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin memiliki karakteristik untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Percaya pada bawahan, dan selalu menanamkan kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki perspektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Menentang status quo, tidak puas dengan apa yang ada. Bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya dan mengerjakan yang benar.

## ***2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, ini menunjukkan bahwa Budaya Kerja secara nyata memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Hasil penelitian ini dapat diketahui dengan melihat hasil nilai signifikansinya sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05.

Penelitian ini sama dengan yang dilakukan Nirwana (2014) dengan judul: Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Badan Keluarga Berencana Kabupaten Takalar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan Budaya Kerja terhadap kinerja pegawai, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai terhadap Kinerja. Secara simultan Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Budaya paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian Gunawan (2014) tentang pengaruh Budaya Kerja, kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja Pegawai Bapenda Kabupaten Bantaeng. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Kerja, kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Budaya Kerja, kepemimpinan dan

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya kerja paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya (*culture*) yang saling berbeda, sehingga dapat membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya ini akan mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu dalam suatu organisasi. Budaya dapat mempengaruhi semua kegiatan pegawai organisasi, baik mereka bekerja, cara memandang pekerjaan, bekerja dengan kolega, maupun melihat ke masa depan. Sejumlah organisasi menanamkan budaya tertentu.

Schein dalam Stoner *at al.*, (1996) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh (suatu) kelompok, ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi Internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan, oleh karena itu (diinginkan) untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut. Pendapat Schein yang menekankan pada budaya sebagai asumsi dasar yang didapat kelompok melalui adanya penyesuaian eksternal dan integrasi internal, serta dianggap sah untuk diajarkan pada anggota baru.

Budaya merupakan bauran kompleks dan asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan ide yang lain yang digabungkan menjadi satu untuk menentukan apa anti bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Kita dapat mengatakan bahwa orang di setiap organisasi telah belajar cara tertentu

untuk menghadapi banyak isu kompleks.

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana ia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah himpunan dan kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.

### ***3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat***

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, ini menunjukkan bahwa Kompetensi secara nyata memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Hasil penelitian ini dapat diketahui dengan melihat hasil nilai signifikansinya sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Amina (2013) tentang pengaruh Budaya organisasi, kepemimpinan dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan teknik analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa secara parsial Budaya organisasi, kepemimpinan dan Kompetensi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan Budaya organisasi, kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah Kompetensi.

Rahmawati (2013) pengaruh Kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak di Kabupaten Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas pemberdayaan perempuan dan anak di Kabupaten Malang. bahwa secara simultan Kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada dinas pemberdayaan perempuan dan anak di Kabupaten Malang. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah Kompetensi.

Penelitian Rusli (2011) tentang pengaruh Kompetensi kerja, Budaya Kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Biringkanaya Makassar. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Kompetensi kerja, Budaya Kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Kompetensi kerja, Budaya Kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompetensi paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi secara garis besar dapat diartikan sebagai suatu



karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif dan berperformansi superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Karakteristik dasar mengandung pengertian bahwa kompetensi harus bersifat mendasar dan mencakup kepribadian seseorang serta dapat memprediksi sikap seseorang pada situasi dan aktivitas pekerjaan tertentu. Hubungan kausal berarti bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja (superior) seseorang, sedangkan kriteria yang dijadikan acuan berarti bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang yang bekerja dengan baik atau buruk, sebagaimana terukur pada kriteria spesifik atau standar. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

Pandangan tentang kompetensi juga dikemukakan oleh Roger dalam Alimin, (2014), yang memperkenalkan teori siklus pengembangan diri. Teori ini pada intinya memperkenalkan bahwa setiap sumber daya manusia yang berkembang dan maju, tidak terlepas dari adanya tiga unsur yang saling berkaitan yaitu unsur pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja.

Setiap manusia memiliki potensi, karena itu potensi menjadi pertimbangan di dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Inti kompetensi yang dikembangkan menurut teori akses diri yang diperkenalkan oleh Morgan dalam Hasibuan (2015), menyatakan bahwa setiap manusia memiliki akses pengetahuan, kemahiran, perjalanan hidup, dan orientasi masa depan. Teori ini kemudian disederhanakan bahwa

penjabaran pengetahuan akan dicapai melalui pendidikan. Setiap kemahiran ditentukan oleh tingkat keterampilan yang ditekuni. Perjalanan hidup pada dasarnya merupakan apresiasi tentang pengalaman yang dihadapi oleh seseorang dan orientasi masa depan banyak ditentukan oleh kemajuan kerja.

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pendidikan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja dengan penguasaan teknologi yang tinggi, akan menjadi sumber daya manusia yang profesional.

Mengacu kepada teori-teori yang dikemukakan di atas, maka perlu diamati pentingnya kompetensi yang dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sesuai dengan akses kompetensi yang dimiliki untuk peningkatan kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang meliputi tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja yang dimilikinya yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu.

#### ***4. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi secara simultan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat***

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan, budaya Kerja dan kompetensi

secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai F statistik sebesar 348,478 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi secara bersama-sama memberikan pengaruh nyata atau positif terhadap kinerja pegawai. Artinya variabel yang di teliti secara bersama-sama memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja kerja.

Penelitian ini sesuai dengan Penelitian Irawan (2014), menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara simultan Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang paling dominan berpengaruh adalah variabel kompetensi.

Hendra (2013), pengaruh kompetensi, budaya Kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bulukumba. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda,. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi, budaya Kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan kompetensi, budaya Kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**5. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat**

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kompetensi, variabel yang paling dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel budaya kerja 0,680, kemudian kompetensi sebesar 0,262, dan terendah adalah variabel kepemimpinan sebesar 0,108.

Hal ini dapat di jelaskan dengan melihat hasil uji dengan nilai B yaitu dengan membandingkan nilai tertinggi untuk mengukur variabel paling dominan berpengaruh. Hasil penelitian ini sesuai dengan Murniati, (2013) Pengaruh Budaya Kerja, kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Blitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Budaya Kerja, kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. secara simultan Budaya Kerja, kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Kompetensi paling dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Mangkunegara (2015) menyatakan 4 (empat) peran budaya organisasi. Pertama, budaya sebagai suatu peran pembeda. Hal itu berarti budaya organisasi akan membedakan secara jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dan pada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi juga membantu mengatasi

masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi.

Lako mengidentifikasi 6 (enam) fungsi budaya dalam organisasi sebagai berikut: (1) memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi, dan menjadi bagian integral organisasi, (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi, (3) memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, yaitu: Tingkatan Asumsi Dasar (*Basic Assumption*), kemudian Tingkatan Nilai (*Value*), dan Tingkatan *Artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya, alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, hubungan itu sendiri, dan hal ini, asumsi dasar bisa diartikan suatu philosophy, keyakinan, yaitu suatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi ditanggung bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya *Value*, *Value* itu dalam hubungannya dengan perbuatan atau tingkah laku, untuk itu, value itu bisa diukur (ditest) dengan adanya perubahan-perubahan atau dengan melalui konsensus sosial. Sedangkan *artifact* adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit untuk ditirukan, bisa dalam bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa didengar. Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi.

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial menunjukkan bahwa variable budaya kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik, budaya kerja dan kompetensi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat. Sedangkan kepemimpinan tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
2. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, budaya kerja dan kompetensi secara bersama-sama akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.
3. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik disiplin, maka akan semakin meningkatkan kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.

## **6.2 Saran**

1. Perlu mempertahankan dan lebih meningkatkan budaya kerja agar memberikan kontribusi lebih baik lagi terhadap peningkatan kinerja Pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat
2. Perlu memperhatikan kepemimpinan agar memberikan kontribusi lebih baik lagi terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat .
3. Perlu meningkatkan kompetensi, agar memberikan kontribusi lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai Dinas Perkebunan Propinsi Sulawesi Barat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2003), "The influence of corporate culture and organizational commitment on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 8, pp. 708-728
- AbuAlrub, RF (2004), "Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses", *Journal of Nursing Scholarship*, First Quarter.
- Agarwal, S., T.E. DeCarlo & S.B. Vyas (1999), "Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons" *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 727-743
- Antonioni, D. (1996), "Two strategies for responding to stressors: Managing conflict and clarifying work expectations", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, hal. 287-295.
- Arnolds, C.A. & C. Boshoff (2002), "Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assesment of Aldefer's ERG theory", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 113, No. 4, pp. 697-719
- Babin, B.J. & J.S. Boles (1998), "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62, hal. 77-91.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218
- Bolon, D.S. & D.S. Bolon (1994), "A reconceptualization and analysis of organizational culture: The influence of groups and their idiocultures", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 5, pp. 22-27
- Bono, J.E. & T.A. Judge (2003). "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders",



*Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571

- Cooke, R., & Lafferty, J. (1987), "Organizational Culture Inventory. Plymouth, MI: Human Synergistics". *Journal of Management*.
- Douglas B. Currivan (2000), "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of employee Turnover", *University of Massachussets, Boston, MA, USA*.
- Deshpande, R. & J. Farley (1999), "Executive Insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 111-127
- Deshpande, R., J.U. Farley & F.E. Webster (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-27
- DeVoe, S.E. & S.S. Iyengar (2004), "Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 93, pp. 47-61
- Dunk, A.S. (1993), "The effects of job-related tension on managerial performance in participation budgetary settings", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, pp. 575-585
- Djati. Sundring Pantja (2000), " Dampak Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya dan Implikasinya", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 2 No. 1, Maret.
- Dvir, T., D. Eden, B.J. Avolio & B. Shamir (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 585- 744
- Faustino C. Gomes (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Gujarati, D. (2003). *Basics Econometrics*. Fourth Edition. Singapore: McGraw-Hill
- Ghozali, I. (2003), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan

Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. dan Cahyono (2001), "Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional Dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi" *Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung 30-31 Agustus*.
- Hair,. Et al. (1998), *Multivariate Data Analysis, 5<sup>th</sup> Edition*, Upper Sadle River, New Jersey, Prentice Hall International Inc.
- Harber, D.G., N.M. Ashkanasy & V.J. Callan (1997), "Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-29
- Hartline, M.D. & O.C. Ferrel (1996), "The management of customer -contact service employees: An empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 52-70.
- Hofstede, G. (1998), "Identifying organizational subcultures: An empirical approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, pp. 1-12
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohayv & G. Sanders (1990), "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316
- Humphreys, J.H. (2002), "Trnasformational leader behavior, proximity and successful services marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502
- Husein Umar (2001) *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hartmann, Frank G.H and Frank Moers (2001) "Testing contingency hypothesis in budgetary research: an evaluation of the use of moderated regression analysis". *Accounting, Organization Society Journal*. No. 24 (1999).p. 291-315
- Idrus, Syech dkk (1999), "Konflik dan Stress Serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Kajian terhadap Pegawai Teknik Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Malang",

*Wacana Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, Volume 2, Nomor 1  
Juni.

- Kismono, Gugup (1999), "Perubahan Lingkungan Transformasi Organisasional Dan Reposisi Peran Fungsi Sumberdaya Manusia", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No. 2, 62-76.
- Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi & H.P. Sims (2003), "Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp. 127-152
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart (2002), "developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163
- Lok, P. & J. Crawford (1999), "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 7, pp. 365-358
- Lok, P. & J. Crawford (2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, pp. 594-613
- Lund, D.B. (2003), "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 219-236
- Lusch, R.F. & R.R. Serpkenci (1990), "Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 85-101
- Maignan, I., O.C. Ferrell & G.T.M. Hult (1999), "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455-469
- Mardiana Tri dan Muafi (2001), "Studi Empiris Pengaruh Stressor Terhadap Kinerja", *Jurnal Strategi dan Bisnis*, No. 6, Vol.1.
- McCue, C.P. & G.A. Gianakis (1997), "The relationship between job satisfaction

and performance: The case of local government finance officers in Ohio”, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 170-191

Odom, R.Y., W.R. Boxx & M.G. Dunn (1990), “Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion” *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 157-169

Ogbonna, E. & L.C. Harris (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 766-788

Palthe, J. & E.E. Kossek (2003), “Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 287-308

Pool, S.W. (2000), “Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives” *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 32-49

Pratt, J. & P. Beaulieu (1992), “Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 7, pp. 667-684

Rafferty, A.E. & M.A. Griffin (2004), “Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions”, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 329-354

Ratnawati, Vince (2001),” Pengaruh Kultur Organisasi Dan Pelatihan Professional Terhadap Hubungan Personalitas Individu dengan Kreativitas Studi Pada Kantor Akuntan Publik”, *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Bandung 30- 31 Agustus.

Ramaswami, S.N. & J. Singh (2003), “Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 46-66

Robbins, S.P (1996), *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*, Alih bahasa : Hadyana Pujaatmaka, PT Prenhallindo, Jakarta

Sackmann, S.A. (1992), “Culture and subcultures: An analysis of organizational

- knowledge”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 140-161
- Saffold, G.S. (1988), “Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture”, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558
- Sarros, J.C. & J.C. Santora (2001), “The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 383-393
- Schein, E.H. (1991), *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Singh, J., W. Verbeke & G.K. Rhoads (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners”, *Journal of Marketing*, Vo. 60, pp. 69-86.
- Tubre, T.C. & J.M. Collins (2000), “Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 155-169
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102
- Waldman, D.A., G.G. Ramirez, R.J. House & P. Puranam (2002), “Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143
- Wilson, A.M. (1997), “The nature of corporate culture within a service delivery environment”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 87-102
- Wilson, A.M. (2001), “Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 353-367
- Xenikou, A. & A. Furnham (1996), “A correlational and factor analytic study of

four questionnaire measures of organizational culture”, *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, pp. 349-371

## LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ( $r > 0.2586$ )**

- Validitas Kepemimpinan (X1)**

### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	KEPEMIMPINAN (X1)
X1.1	Pearson Correlation	1	.795**	.782**	.740**	.914**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	.795**	1	.724**	.716**	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	.782**	.724**	1	.665**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X1.4	Pearson Correlation	.740**	.716**	.665**	1	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
KEPEMIMPINAN (X1)	Pearson Correlation	.914**	.919**	.885**	.862**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

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

- Validitas Budaya organisasi (X2)**

### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	BUDAYA ORGANISASI (X2)
X2.1	Pearson Correlation	1	.824**	.850**	.796**	.934**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X2.2	Pearson Correlation	.824**	1	.857**	.743**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X2.3	Pearson Correlation	.850**	.857**	1	.818**	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X2.4	Pearson Correlation	.796**	.743**	.818**	1	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
BUDAYA ORGANISASI (X2)	Pearson Correlation	.934**	.921**	.946**	.910**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

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

### 3. Validitas Kompetensi (X3)

#### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	KOMPETENSI (X3)
X3.1	Pearson Correlation	1	.850**	.858**	.877**	.965**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.2	Pearson Correlation	.850**	1	.836**	.750**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.3	Pearson Correlation	.858**	.836**	1	.844**	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
X3.4	Pearson Correlation	.877**	.750**	.844**	1	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
KOMPETENSI (X3)	Pearson Correlation	.965**	.910**	.944**	.925**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

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

### 4. Validitas Kinerja (Y)

#### Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	KINERJA (Y)
Y.1	Pearson Correlation	1	.793**	.761**	.604**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y.2	Pearson Correlation	.793**	1	.865**	.604**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y.3	Pearson Correlation	.761**	.865**	1	.766**	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
Y.4	Pearson Correlation	.604**	.604**	.766**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58
KINERJA (Y)	Pearson Correlation	.857**	.900**	.961**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58

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



- **UJI RELIABILITAS**

- 1. RELIABILITAS KEPEMIMPINAN (X1)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	4

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.905 > 0.50

- 2. RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI (X2)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	4

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.944 > 0.50

### 3. RELIABILITAS KOMPETENSI (X3)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	4

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.942 > 0.50

### 4. RELIABILITAS KINERJA (Y)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	58	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	4

→ Nilai Cronbach's Alpha 0.899 > 0.50

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

Tabel 1  
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi
1	Laki-laki	35
2	Perempuan	23
Jumlah		58

Tabel 2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden
1	21-30 Tahun	-
2	30-40 Tahun	18
3	41-50 Tahun	25
4	>50 Tahun	15
Jumlah		58

Tabel 3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	S2	10
2	S1	34
3	SLTA	14
Jumlah		58

Tabel 4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai
1	<5 Tahun	-
2	5-10 Tahun	7
3	10-20 Tahun	43
4	>20 Tahun	8
Jumlah		58

## 2. DESKRIPTIF ITEM

### PERNYATAAN Item

#### Kepemimpinan (X1)

##### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid N	19	32.8	32.8	32.8
S	29	50.0	50.0	82.8
SS	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

##### X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	11	19.0	19.0	19.0
N	5	8.6	8.6	27.6
S	19	32.8	32.8	60.3
SS	23	39.7	39.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

##### X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	8	13.8	13.8	13.8
N	16	27.6	27.6	41.4
S	25	43.1	43.1	84.5
SS	9	15.5	15.5	100.0
Total	58	100.0	100.0	

##### X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	8.6	8.6	8.6
N	13	22.4	22.4	31.0
S	32	55.2	55.2	86.2
SS	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

## Item Budaya organisasi (X2)

### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	8.6	8.6	8.6
	N	13	22.4	22.4	31.0
	S	29	50.0	50.0	81.0
	SS	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	12.1	12.1	12.1
	N	14	24.1	24.1	36.2
	S	29	50.0	50.0	86.2
	SS	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.4	3.4	3.4
	N	16	27.6	27.6	31.0
	S	28	48.3	48.3	79.3
	SS	12	20.7	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	8.6	8.6	8.6
	N	18	31.0	31.0	39.7
	S	20	34.5	34.5	74.1
	SS	15	25.9	25.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### Item Kompetensi (X3)

#### X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	10.3	10.3	10.3
	N	16	27.6	27.6	37.9
	S	17	29.3	29.3	67.2
	SS	19	32.8	32.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

#### X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	13.8	13.8	13.8
	N	10	17.2	17.2	31.0
	S	39	67.2	67.2	98.3
	SS	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

#### X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	15.5	15.5	15.5
	N	9	15.5	15.5	31.0
	S	29	50.0	50.0	81.0
	SS	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

#### X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	6.9	6.9	6.9
	N	19	32.8	32.8	39.7
	S	27	46.6	46.6	86.2
	SS	8	13.8	13.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

## Item Kinerja (Y)

### Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.4	3.4	3.4
	N	16	27.6	27.6	31.0
	S	36	62.1	62.1	93.1
	SS	4	6.9	6.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3.4	3.4	3.4
	N	16	27.6	27.6	31.0
	S	33	56.9	56.9	87.9
	SS	7	12.1	12.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	13	22.4	22.4	22.4
	N	5	8.6	8.6	31.0
	S	21	36.2	36.2	67.2
	SS	19	32.8	32.8	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

### Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	5	8.6	8.6	8.6
	N	20	34.5	34.5	43.1
	S	20	34.5	34.5	77.6
	SS	13	22.4	22.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

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

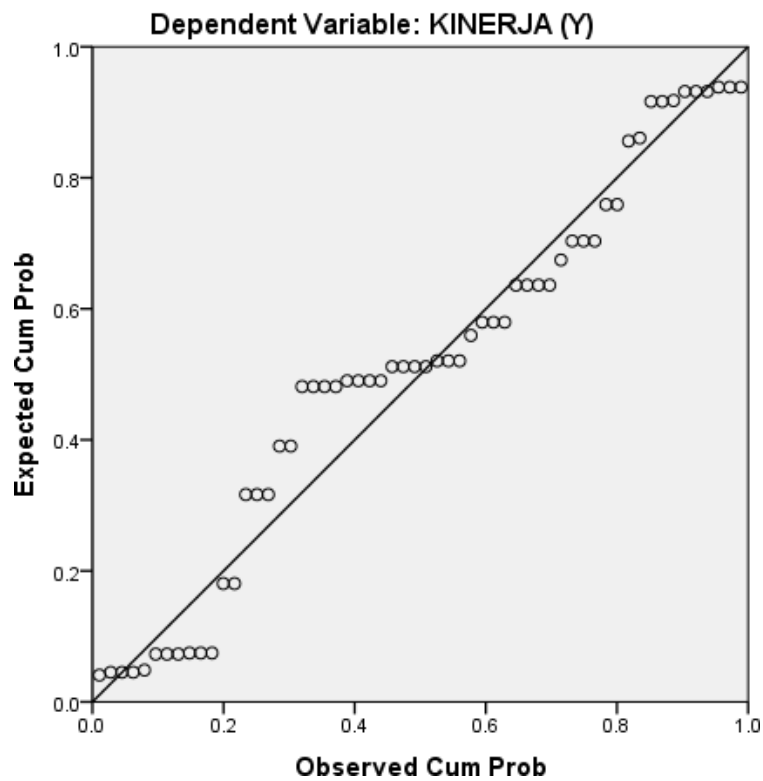
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.67706544
Most Extreme Differences	Absolute	.170
	Positive	.120
	Negative	-.170
Kolmogorov-Smirnov Z		1.298
Asymp. Sig. (2-tailed)		.069

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

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





## 2. UJI MULTIKOLINIERITAS → 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)	.536	.464		1.154	.253		
KEPEMIMPINAN (X1)	.104	.061	.108	1.693	.096	.224	4.462
BUDAYA ORGANISASI (X2)	.632	.059	.660	10.784	.000	.243	4.123
KOMPETENSI (X3)	.228	.045	.262	5.040	.000	.337	2.969

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

## 3. UJI AUTOKORELASI

- Jumlah n = 58
- jumlah k (independen variabel) = 3
- Nilai dL = 1.469
- Nilai dU = 1.686
- Nilai Dw = 2.456
- Kesimpulan = Dw > dU (2.456 > 1.686) = Tidak Terdapat autokorelasi

Model Summary<sup>b</sup>

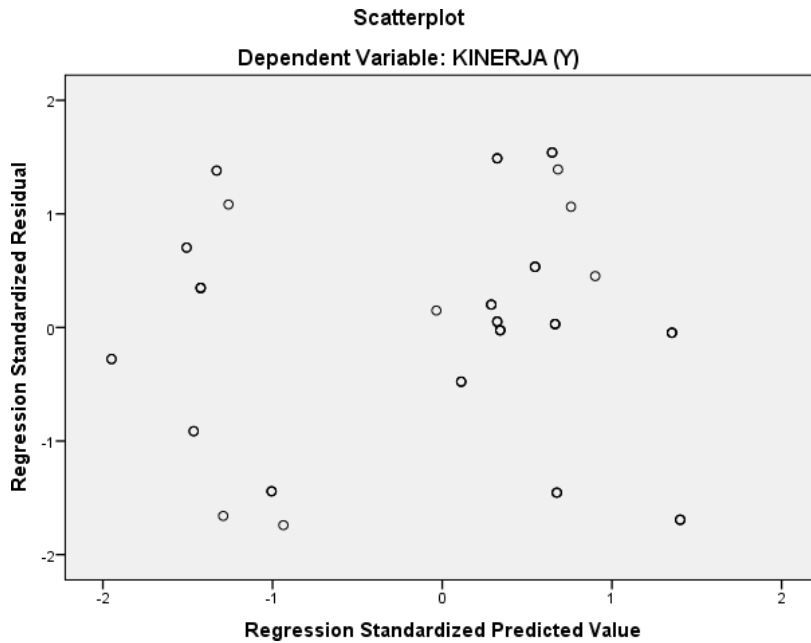
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.975 <sup>a</sup>	.951	.948	.696	2.456

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), BUDAYA ORGANISASI (X2), KEPEMIMPINAN (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA (Y)

#### 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 = 2.004**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.536	.464		1.154	.253		
	KEPEMIMPINAN (X1)	.104	.061	.108	1.693	.096	.224	4.462
	BUDAYA ORGANISASI (X2)	.632	.059	.660	10.784	.000	.243	4.123
	KOMPETENSI (X3)	.228	.045	.262	5.040	.000	.337	2.969

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

## 2. UJI F → F TABEL = 2.78

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	505.870	3	168.623	348.478	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.130	54	.484		
	Total	532.000	57			

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), BUDAYA ORGANISASI (X2), KEPEMIMPINAN (X1)

## 3. UJI KOEFISIEN REGRESI

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETENSI (X3), BUDAYA ORGANISASI (X2), KEPEMIMPINAN (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA (Y)

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.975 <sup>a</sup>	.951	.948	.696	2.456

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI (X3), BUDAYA ORGANISASI (X2), KEPEMIMPINAN (X1)

b. Dependent Variable: KINERJA (Y)



**Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)**

**NOBEL INDONESIA INSTITUTE**

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

## **SURAT KETERANGAN**

No.762/DBK/VAL/NII/STIE-NI/VI/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Lembaga Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : ERWIN MOCHTAR

NIM : 2019MM12573

Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Alamat/No.Hp : 081242245888

Adalah benar telah melakukan **pengolahan data dan 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, 17 Juni 2021

Kepala Lembaga Nobel Indonesia Institute,

Sumaryadi Sabil, S.T.



# PROGRAM PASCASARJANA SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI NOBEL INDONESIA

Status Terakreditasi "B" Oleh BAN-PT

Nomor : 973/PPS/STIE-NI/V/2021  
Lampiran : Satu Berkas  
Perihal : Permohonan Rekomendasi Izin Penelitian Tesis

Makassar, 6 Mei 2021

**Kepada Yth. :**  
**Kepala Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat.**

**Di-**  
**Mamuju**

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana **STIE Nobel Indonesia** Makassar tersebut di bawah ini:

Nama Mahasiswa : **Erwin Mochtar**  
NIM : 2019MM1273  
Program Studi : Magister Manajemen (S2)  
Judul Tesis : Analisis Variabel-Variabel yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Barat.

Komisi Pembimbing : 1. Dr. Maryadi, S.E., M.M.  
2. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.

Waktu Penelitian : Selama bulan Mei – Juni 2021

Untuk keperluan tersebut di atas, Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan rekomendasi izin penelitian pada Mahasiswa Kami tersebut untuk mengadakan Penelitian di Instansi terkait.

Atas perhatian dan kerjasamanya Kami ucapkan terima kasih.

Direktur Program Pascasarjana  
**STIE Nobel Indonesia Makassar**



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

*Tembusan :*

1. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar;
2. Ketua PRODI MM PPS-STIE Nobel Indonesia Makassar;
3. Mahasiswa Ybs.;
4. *Pertinggal*