

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI BARAT**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**NOORNANINGSI
2019.MM.1.2343**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS
NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI BARAT**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**NOORNANINGSI
2019.MM.1.2343**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS
NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI BARAT**

Oleh:

**NOORNANINGSI
2019MM12343**

**Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 3 Oktober 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat**

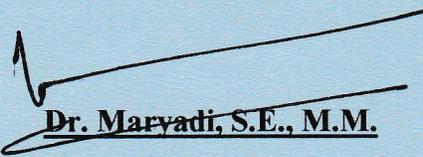
Menyetujui:

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

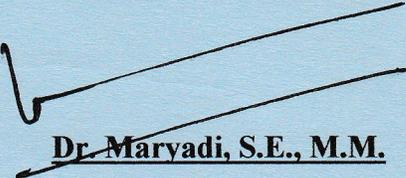

Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.

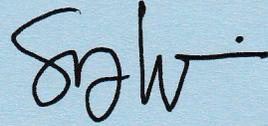

Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Mengetahui:

Direktur PPS ITB Nobel Indonesia,

Ketua Prodi 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:

PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PNS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT

IDENTITAS MAHASISWA

Nama Mahasiswa : Noornaningsi
NIM : 2019MM12343
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Daerah

KOMISI PEMBIMBING

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

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Dr. Salim S S.E., M.M.
Dosen Penguji 2 : Dr. Syafruddin Kitta, S.T., M.Si.
Tanggal Ujian : 3 Oktober 2021
SK Penguji Nomor : 031/SK/PPS/STIE-NI/IV/2021

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

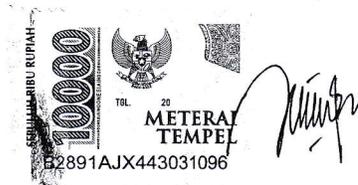
Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang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

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

Makassar,

2021

Mahasiswa,



Noornaningsi
2019MM12343

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur dihanturkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak kekurangan-kekurangan dalam penulisan dan pembahasannya juga menyadari bahwa penulisan ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. **Dr. H. Badaruddin, S.T., M.M.** selaku Rektor ITB Nobel Indonesia Makassar.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku Direktur Pascasarjana ITB Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana ITB Nobel Indonesia Makassar.
4. **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.** selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan **Dr. Maryadi, S.E., M.M.** selaku anggota Komisi Pembimbing yang telah bersedia membimbing, menyumbangkan masukan dan saran serta kritikan untuk kesempurnaan tesis ini.

5. Teristimewa untuk Orang tua tercinta Ayahanda **Alm. Baharuddin** dan Ibunda **Nawirah**, Alm. Suami dan Anak tersayang serta keluarga yang tercinta yang senantiasa memberikan dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama kuliah sampai penulisan tesis ini sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak/Ibu Dosen, serta staf Program Pascasarjana Program Studi Manajemen ITB Nobel Indonesia Makassar, atas bantuan yang telah di berikan selama ini, kiranya akan menjadi bekal hidup dalam mengabdikan ilmu saya dikemudian hari.
7. Teman sejawat mahasiswa prodi Magister Manajemen PPs ITB Nobel Indonesia Makassar atas bantuan dan kerja samanya selama ini. Dan semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga senantiasa mendapatkan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari atas segala keterbatasan, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini dengan harapan, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengambilan kebijakan di bidang manajemen dan pengembangan ilmu pengetahuan bagi penelitian selanjutnya. Amin.

Makassar, 2021

Penulis

Noornaningsi
2019MM12343

ABSTRAK

Noornaningsi. 2021. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Maryadi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh secara parsial iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat (2) pengaruh secara simultan iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat (3) variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian survei yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat pada bulan Agustus hingga September 2021. Populasi penelitian adalah semua pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat berjumlah 49 orang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) secara parsial variabel iklim organisasi kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat (2) secara simultan variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat (3) variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Kata kunci: iklim organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja.



ABSTRACT

Nornaningsi. 2021. *The Effect of Organizational Climate, Leadership and Job Satisfaction on the Performance of Civil Servants at the Regional Personnel Board of West Sulawesi Province, supervised by Muhammad Idris and Maryadi.*

This study aims to determine and analyze (1) the partial effect of organizational climate, leadership and job satisfaction on the performance of civil servants at the Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province (2) the simultaneous effect of organizational climate, leadership and job satisfaction on the performance of civil servants at the Regional Personnel Agency in West Sulawesi Province (3) the dominant variable affects the performance of civil servants at the Regional Personnel Board of West Sulawesi Province.

This approach uses survey research conducted at the Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province from August to September 2021. The research population is all employees of the Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province. The sampling of this research was carried out using a saturated sampling technique (census) so that the samples used in this study were all 49 employees at the Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province.

The test results show that (1) partially organizational climate, leadership and job satisfaction variables have a significant positive effect on the performance of civil servants at the Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province (2) simultaneously the variables of organizational climate, leadership and job satisfaction have a significant positive effect on the performance of civil servants in Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province (3) job satisfaction variable has the most dominant influence on the performance of civil servants at the Regional Personnel Agency of West Sulawesi Province.

Keywords: *organizational climate, leadership, job satisfaction, performance.*



DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Iklim Organisasi	19
2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi	20
2.2.2 Indikator Iklim Organisasi	22
2.3 Kepemimpinan	24
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan.....	24
2.3.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan	25
2.3.3 Gaya Kepemimpinan	30
2.3.4 Indikator Kepemimpinan	31
2.4 Kepuasan Kerja	33
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	33
2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja	40
2.5 Kinerja.....	42
2.5.1 Pengertian Kinerja	42
2.5.2 Penilaian Kinerja	44

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual	49
3.2 Hipotesis Penelitian.....	52
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	52

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Desain Penelitian.....	56
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	56
4.3 Populasi dan Sampel	56
4.3.1 Populasi.....	56
4.3.2 Sampel	57
4.4 Metode Pengumpulan Data	57
4.5 Alat Analisis.....	57
4.6 Metode Analisis Data	58
4.6.1 Analisis Deskriptif	59
4.6.2 Uji Kualitas Data	59
4.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	60
4.6.4 Analisis Regresi Berganda.....	61
4.6.5 Pengujian Hipotesis	61

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Data Penelitian	63
5.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	63
5.1.2 Deskripsi Responden	66
5.1.3 Deskripsi Indeks Jawaban Responden.....	69
5.1.4 Deskripsi Statistik Penelitian.....	76
5.2 Analisis Data	78
5.2.1 Uji Kualitas Data	78
5.2.2 Uji Asumsi Klasik.....	83
5.2.3 Persamaan Regresi Linear Berganda	88
5.2.4 Pengujian Hipotesis	90
5.3 Pembahasan Hasil Penelitian	94
5.3.1 Uji T (Parsial)	94
5.3.2 Uji Statistik F (Simultan).....	102
5.3.3 Variabel Dominan.....	104

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....	107
6.2 Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN.....	112

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden	67
Tabel 5.2 Tingkat Pendidikan Responden	67
Tabel 5.3 Golongan Jabatan Responden	68
Tabel 5.4 Masa Kerja Responden	68
Tabel 5.5 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi	70
Tabel 5.6 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan	72
Tabel 5.7 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	73
Tabel 5.8 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja PNS	75
Tabel 5.9 Statistik Deskriptif	77
Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi (X1).....	79
Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X2).....	79
Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X3).....	80
Tabel 5.13 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja PNS (Y).....	81
Tabel 5.14 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	82
Tabel 5.15 Uji Normalitas.....	84
Tabel 5.16 Uji Multikolinearitas	85
Tabel 5.17 Uji <i>Gelsjer</i>	87
Tabel 5.18 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	88
Tabel 5.19 Uji Koefisien Determinasi (R ²)	90
Tabel 5.20 Uji Parsial (Uji T)	91
Tabel 5.21 Uji Simultan (Uji F)	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian	51
Gambar 5.1 Struktur Organisasi BKD Prov. Sulbar	66
Gambar 5.2 Grafik Histogram Uji Normalitas.....	83
Gambar 5.3 Normal Probability Plot	84
Gambar 5.4 Grafik Scatterplot	86

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2 : KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3 : TABULASI DATA

LAMPIRAN 4 : HASIL ANALISIS DATA

1. DESKRIPSI RESPONDEN
2. ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF
3. UJI INSTRUMEN PENELITIAN
 - A. UJI VALIDITAS
 - B. UJI RELIABILITAS
4. UJI ASUMSI KLASIK
 - A. UJI NORMALITAS
 - B. UJI MULTIKOLINIERITAS
 - C. UJI HETEROSKEDASTISITAS
5. ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA
 - A. UJI SIGNIFIKANSI PARSIAL (UJI T)
 - B. UJI SIGNIFIKAN SIMULTAN (UJI F)
 - C. UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R^2)

LAMPIRAN 5 : DAFTAR RIWAYAT HIDUP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi Pemerintah Daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Masyarakat memberikan kepercayaan kepada penyelenggara pemerintah dengan harus diimbangi kinerja yang baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Pemerintahan yang baik harus mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang cukup dalam bekerja dan dapat menangani urusan pemerintahan. Sumber daya manusia pada suatu organisasi memiliki peranan penting, karena tanpa adanya dukung sumber daya manusia yang baik suatu organisasi dapat menghadapi masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Menciptakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien pada organisasi sangat dibutuhkan kerjasama antar anggota organisasi yang baik. Hasil kinerja pegawai yang memuaskan dan stabil tentunya juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang baik.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting bagi suatu organisasi, dimana pada hakekatnya berfungsi sebagai faktor penggerak bagi setiap kegiatan didalam organisasi. Suatu organisasi dalam melakukan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan perlu adanya manajemen yang baik terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan faktor-faktor

yang ada dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia baik, diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Pencapaian tujuan sebuah organisasi perlu pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan organisasi akan tetapi juga harus memperhatikan kebutuhan pegawai dan tuntutan masyarakat luas. Disinilah peran manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk memadukan kepentingan-kepentingan tersebut yaitu organisasi atau lembaga, persepsi, dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi dan produktivitas.

Tidak mudah menjadikan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan bersaing organisasi. Maka dalam suatu organisasi diperlukan suatu sistem manajemen kinerja untuk menilai kemampuan dan keahlian karyawannya. Sistem manajemen kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci dalam fungsi pemeliharaan karyawan diperusahaan guna mengembangkan perusahaan tersebut secara efektif dan efisien. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi.

Pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan organisasi telah menjadi pertimbangan setiap organisasi. Bekerja sebenarnya bukan sekadar aktivitas mencari penghasilan saja. Menurut survei yang dilakukan Accenture "Defining Success Your Way" tahun 2013. Survei ini juga mengungkapkan bahwa

peningkatan kepuasan akan pekerjaan juga disebabkan oleh lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan kondusif untuk peningkatan kinerja mereka. Melalui survei itu, Accenture juga mengungkapkan lingkungan yang ideal dan paling diinginkan para pekerja untuk meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Survei ini melaporkan bahwa 59 persen responden mengaku bahwa lingkungan kerja yang baik dan bisa memberikan kepuasan kerja adalah yang tahu bagaimana cara menghargai karyawannya dalam segala hal. "Adanya pengertian dan penghargaan dari bos atau perusahaan bisa meningkatkan semangat pekerja untuk bisa lebih berprestasi, dan meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik," jelasnya. Instansi yang bisa mengerti dan menghargai pegawainya akan memiliki hubungan yang lebih erat dengan pegawai lainnya.

Iklm organisasi yang baik terlihat adanya keakraban, kerukunan, saling bantu membantu diantara anggota organisasi. Dalam organisasi pemerintah, jika pegawai dalam bekerja merasa tenang, aman, puas, maka pegawai akan senang sehingga dalam pekerjaan mempunyai dampak positif terhadap kinerja pegawai sendiri. Iklm organisasi yang kurang mendukung, misalnya terbentuknya kelompok-kelompok atau klik yang akan mengganggu kinerja. Dari teori-teori yang berkembang, mengenai iklm organisasi yang kondusif dapat mengembangkan potensi diri pegawai, sehingga mereka akan puas dalam bekerja, lebih-lebih dengan adanya persepsi pegawai tentang kepemimpinan yang baik pada yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Pegawai dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi tujuan organisasi.

Menurut Brown dan Leigh (2016) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana pegawainya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Iklim organisasi ini dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Kurniasari dan Halim (2013) menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja, pegawai yang berada dalam iklim organisasi yang baik dan kondusif akan dapat menciptakan inisiatif pegawai untuk dapat melakukan suatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajibannya dan juga tidak segan-segan untuk melaksanakan tugas di luar pekerjaannya. Susanty (2012) menyatakan iklim organisasi pada organisasi satu dengan organisasi lain tertentu mengalami perbedaan, iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut mempengaruhi perilaku SDM yang berada di dalam organisasi tersebut. Pegawai akan merasakan bahwa iklim yang ada didalam organisasinya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi dan menimbulkan perasaan berharga. Iklim organisasi yang baik sangat penting diciptakan karena

merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan organisasi dan kemudian dijadikan dasar penentuan tingkah laku bagi pegawai (Sari, 2009).

Terdapat beberapa dimensi dalam iklim organisasi yang mencakup sifat hubungan interpersonal, sifat hirarki, sifat pekerjaan serta penghargaan organisasi terhadap anggotanya. Iklim organisasi sering disebut sebagai lingkungan manusia, dimana pegawai dalam melakukan pekerjaannya tidak dapat diamati secara fisik, tidak dapat disentuh tetapi dapat dirasakan keberadaannya.

Sarros dan Butchatsky mengungkapkan bahwa "leadership is defined as the purposeful behavior of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good" (kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku bertujuan mempengaruhi orang lain untuk berkontribusi pada tujuan yang disepakati bersama untuk kepentingan individu maupun organisasi atau kebaikan bersama). Dalam organisasi kepemimpinan yang berbeda memang diharapkan, hal ini dimaksudkan agar setiap komponen organisasi yang terlibat dapat menunjukkan kinerja yang maksimal sehingga tercipta produktivitas yang tinggi. Menurut Griffin dan Moorhead leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of group members to meet a goal (Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh non kognitif untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota kelompok untuk memenuhi suatu tujuan). Peran seorang pemimpin dibutuhkan untuk mengelola baik mengarahkan maupun mengkoordinasikan setiap kegiatan. Kepemimpinan yang baik mampu membawa anggota kelompoknya mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Jaffe Leadership is such an open-ended

phenomenon that the thousands of studies and guides on the topic, taken together, produce a bewildering and contradictory assemblage of finding and advice (Kepernimpinan adalah sebuah fenomena terbuka bahwa ribuan studi dan panduan mengenai topik ini, digabungkan, menghasilkan kumpulan temuan dan saran yang membingungkan dan kontradiktif). Dalam suatu organisasi kepernimpinan yang berbeda-beda akan membawa dampak yang berbeda bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kepernimpinan adalah perilaku dan kemampuan yang melekat pada diri seseorang terdiri dari faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern. yang bertujuan mempengaruhi orang lain, mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota kelompok untuk memenuhi suatu tujuan yang berbeda-beda akan membawa dampak yang berbeda bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk melihat kepernimpinan dapat dilihat dengan indikator (1) Mengemukakan mutu lulusan, (2) Pemberitahuan struktur, (3) Perwakilan, (4) Asumsi peranan, (5) Persuasi, (6) Orientasi ke atas, (7) Toleransi kebebasan, (8) Toleransi ketidakpastian, (9) Konsiderasi/ perhatian, (10) Ketepatan prakiraan, dan (11) Integarasi.

Chia et al., (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen yang penting di dalam penelitian mengenai sifat dari suatu organisasi. Chen et al., (2006) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai seorang pegawai sebelum memiliki komitmen organisasi. Kepuasan kerja merupakan perpaduan antara faktor psikologis dan lingkungan pekerjaan yang mengakibatkan seseorang berkata puas dengan pekerjaannya. Sikap individu

mengenai tingkat kepuasan kerja berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Pelaksanaan tugas organisasi dalam menghadapi tantangan dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas pegawai. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja pegawai pemerintah. Di lain pihak motivasi akan mendorong kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Lokasi penelitian ini adalah di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat (BKD) merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan dibidang Kepegawaian Daerah. Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Gubernur dibidang Kepegawaian, Pengembangan Sumber Daya Aparatur, menyusun rumusan kebijakan, mengoordinasikan dan membina Kepegawaian Daerah serta menyusun rencana pengembangan sumberdaya aparatur tingkat provinsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Barat adalah:

- (1) Penyusunan perencanaan program dan kegiatan dibidang kepegawaian;
- (2) Pengendalian dalam pelaksanaan tugas dibidang kepegawaian;
- (3) Perumusan dan penyiapan kebijakan teknis pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur;
- (4) Perumusan dan penyiapan kebijakan pelaksanaan pengembangan karier PNS;
- (5) Pembinaan dan pemantauan sumber daya aparatur;
- (6) Pelaksanaan koordinasi dan konsultasi dengan instansi terkait;
- (7) Penyampaian konsep rencana kepegawaian daerah kepada gubernur;
- (8) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program/kegiatan bidang;
- (9) Penyampaian laporan pertanggung jawaban

pelaksanaan tugas kepada gubernur; dan (10) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat memang benar terdapat masalah- masalah yang dialami oleh pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Permasalahan tersebut biasanya dikarenakan seperti rendahnya loyalitas tingkat ketidak disiplin jam kerja yang dilihat dari masih banyaknya pegawai yang mengobrol ketika jam kerja sedangkan pekerjaan mereka masih banyak yang belum terselesaikan yang berimplikasi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila pegawai dapat berperilaku positif terhadap diri sendiri dan organisasi dengan kejelasan tujuan organisasi, menentukan peran pegawai, pemberdayaan pegawai, otonomi tempat kerja, kepuasan kerja dan iklim kerja yang positif akan dapat mendorong prestasi, kreativitas dan kemampuan pegawai sehingga pegawai dapat bersikap positif terhadap organisasi (Arabiya et al., 2011). Rendahnya rasa ingin tetap tinggal di organisasi yang menjadi suatu keharusan yang diinginkan pegawai. Masih adanya pegawai yang belum memiliki komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka karena sebagian pegawai cenderung bermalasan dalam bekerja. Mereka lebih cenderung untuk menyelesaikan suatu pekerjaan jika atasan sudah meminta hasil pekerjaannya dan dikerjakan dalam keadaan sudah mendesak dan hasilnya yang kurang maksimal. Kurangnya komunikasi yang baik antara pegawai satu dengan yang lainnya dapat menimbulkan perbedaan pendapatan diantara para pegawai.

Berdasarkan uraian dari teori dan permasalahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti termotivasi untuk diteliti lebih lanjut tentang "Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat?
2. Apakah iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat?
3. Variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dibagi atas tujuan umum dan tujuan khusus sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara bersama-sama (simultan) iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh

terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian antara lain:

1. Sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.
2. Menjadi masukan informasi bagi instansi atau organisasi lain dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kinerja pegawai.
3. Dapat digunakan untuk pengembangan kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel iklim organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja PNS adalah sebagai berikut:

1. Ni Putu Marini, et.al (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes) Wira Medika Bali. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, pengaruh dari variabel iklim organisasi, pengaruh dari variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan, pengaruh secara simultan dari variabel kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan di STIKes Wira Medika Bali. Jenis data yang dibutuhkan adalah data primer dan data sekunder dari SDM dan dokumen STIKes Wira Medika Bali. Hasil Penelitian Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat (0,900) berdasarkan hasil uji korelasi terhadap kinerja karyawan di STIKes Wira Medika Bali dengan nilai koefisien 0,468 pada probabilitas 0.000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari alpha (5%). Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang kuat (0,788) berdasarkan uji korelasi terhadap kinerja karyawan di STIKes Wira Medika Bali dengan nilai koefisien 0,261 pada probabilitas 0.001. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari alpha (5%). Motivasi memiliki

pengaruh yang sedang (0,572) berdasarkan uji korelasi terhadap kinerja karyawan di STIKes Wira Medika Bali dengan nilai koefisien 0,106 pada probabilitas 0.004. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari alpha (5%). Kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di STIKes Wira Medika Bali dilihat dari nilai F hitung sebesar 381.125 dengan nilai probabilitas (nilai sig) 0.000.0 dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0.961 atau 96,1%. Hal ini diartikan bahwa sebanyak 96,1% kinerja dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya 3,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar variabel kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

2. Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh fakta, data dan informasi yang valid dan benar serta dapat dipertanggungjawabkan dipercaya tentang pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja tentang Kinerja Guru, di Yayasan Raflesia Depok. Data yang diperoleh dari kuisisioner yang disebar dilakukan analisis data, antara lain: deskripsi data, pengujian persyaratan penelitian, termasuk uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linieritas. Untuk membuktikan pengaruh variabel Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (X3) pada Kinerja (Y) dalam penelitian ini, menggunakan teknik analisis data dengan analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis penelitian: 1) Ada pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (X3) 0,601; 2) Ada pengaruh Iklim Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (X3) sebesar 0,283; 3) Ada

pengaruh Persepsi Tentang Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,310; 4) Ada pengaruh Iklim Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,251; 5) Ada pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,366.

3. Kevin Guntur Aditya Pratama (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian (Studi pada anggota Kepolisian Polresta Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja anggota kepolisian Polresta Surakarta. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dan data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan beberapa variabel yaitu kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kata kunci: kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kinerja.
4. Riaurita Nenny Yulianti, et.al (2017), dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja pegawai. Responden penelitian ini terdiri dari 101 orang pegawai Badan Kepegawaian

Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau. Data penelitian ini berasal dari hasil penyebaran kuesioner yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan Path Analysis. Model persamaan tersebut diolah dengan menggunakan aplikasi Smart PLS. Berdasarkan hasil hipotesis diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan sedangkan disiplin kerja adalah variabel yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi melalui disiplin memberikan pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau.

5. Ayu Ambarawati (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,233. Sedangkan untuk nilai thitung ($3,953 > t_{tabel} (1,697)$ dan $sign. (0,001) < sign \alpha (0,05)$). Semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2)

secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,295. Sedangkan untuk nilai thitung ($2,647 > t_{tabel} (1,697)$) dan $sign. (0,014) < sign \alpha (0,05)$. Semakin meningkat Pengembangan Sumber Daya Manusia maka kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula. Variabel Kepuasan kerja, (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar sebesar 0,528. Sedangkan untuk nilai thitung ($4,802 > t_{tabel} (1,697)$) dan $sign. (0,000) < sign \alpha (0,05)$. Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula. Dalam uji kelayakan model bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan dalam menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (X3), terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai Fhitung ($284,486 > F_{tabel} (2,98)$) dan $sign. (0,000) < sign \alpha (0,05)$. Semakin meningkat Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan kepuasan kerja pegawai (X3) maka kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung Jawa Barat semakin meningkat pula. Beberapa saran yang dapat dijadikan masukan di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. adalah meningkatkan sistem kepemimpinan seperti pemberian wewenang, peranan pekerjaan, pendelegasian wewenang pegawai, pemberian motivasi kerja atau pengarahan terhadap pegawai.

6. A. Saldy Arnansyah Harsan. et.al (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Makassar. Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (2) pengaruh dari motivasi terhadap kinerja karyawan, (3) pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 46 pegawai PT. TASPEN (Persero) Makassar dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan terlebih dahulu diuji dengan uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) pengaruh kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan , (2) pengaruh motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.(3) pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan seperti memberikan motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana motivasi memiliki menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, sehingga kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan pegawai dapat meningkat, dan kinerja karyawan dapat menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Berdasarkan hal di atas maka karyawan memiliki peran yang strategis di dalam perusahaan, karena pegawai adalah penggerak utama dalam suatu proses kegiatan serta menentukan kelancaran aktivitas di dalam perusahaan.

7. Ashadi Jambak (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Barus (Studi pada Pelabuhan KUPP Kelas III Barus Kabupaten Tapanuli-Tengah). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Barus Kabupaten Tapanuli-Tengah secara parsial dan simultan. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. populasi pada penelitian ini berjumlah kurang dari 100 orang dengan jumlah sampel sebanyak 30 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah uji hipotesis, uji instrumen, uji asumsi klasik, uji regresi berganda, uji koefisien determinasi R^2 . Hasil tersebut menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh sebesar 5,870 terhadap kinerja karyawan dan motivasi memiliki pengaruh sebesar 0,420 terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan uji hipotesis uji t (uji parsial) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dimana t hitung $5,870 > t$ tabel $1,7033$ dan taraf signifikan $0,00 < 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dimana t hitung $0,420 < t$ tabel $1,7033$ dan taraf signifikan $0,678 > 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak, sehingga secara parsial terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan uji koefisien determinasi menunjukkan kepemimpinan

dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 83,1%.

8. Arie Puspita Wardhani, et.al (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang). Hasil dari penelitian dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut : Variabel Lingkungan (X1) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,252. Sedangkan untuk nilai thitung ($4,311$) $>$ ttabel ($1,684$) dan sign. ($0,000$) $<$ sign α ($0,05$) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Lingkungan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang ditata dengan desain interior ruang yang memikat, serta sirkulasi udara yang bebas maka ruangan tersebut walaupun tidak ber AC, maka udaranya pun akan nyaman juga. Dengan lingkungan kerja seperti ini, pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Variabel Komunikasi (X2) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,423. Sedangkan untuk nilai thitung ($5,187$) $>$ ttabel ($1,684$) dan sign. ($0,000$) $<$ sign α ($0,05$). secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berarti apabila Komunikasi kerja pegawai pada pihak Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang baik maka kinerja akan meningkat. Variabel Kepemimpinan (X3) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,186. Sedangkan untuk nilai thitung ($2,344$) $>$ ttabel ($1,684$) dan sign. ($0,024$) $<$ sign α ($0,05$). secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berarti apabila Kepemimpinan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang baik

maka kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan hasil uji F dapat dijelaskan bahwa terdapat kelayakan dalam penelitian ini sehingga penelitian dapat dilanjutkan sesuai dengan semestinya, dengan nilai F hitung $32.446 > F \text{ tabel} = 2,82$. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R^2) dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh independen variabel Lingkungan kerja (X1), Komunikasi kerja (X2) dan Kepemimpinan (X3) secara bersama – sama terhadap dependen variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0.672 % sedangkan sisanya sebesar 32,8 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk di dalam penelitian di atas (gaji, insentif, penghargaan dan lain-lain).

2.2 Iklim Organisasi

Semua organisasi pasti memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka hanya dapat tercipta jika semua anggota memiliki persepsi positif pada setiap organisasinya. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Menurut Wirawan (2007) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Berdasarkan beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli dengan versi- versinya, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu lingkungan organisasi yang anggota baik individu, kelompok maupun pihak lain yang secara rutin berhubungan dengan organisasi tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap

dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi telah terjadi disetiap organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Iklim organisasi akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif ketika yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) dan dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Lussier (2005:487) menyatakan bahwa terdapat tujuh dimensi iklim organisasi yaitu, structure, responsibility, reward, warmth, support, organizational identity and loyalty, dan risk.

2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Taiguri dan Litwin (1968) mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialarni oleh anggota organisasi mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Owen (1991) mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai aspek lingkungan organisasinya. Demikian juga Wirawan (2017) mendefinisikan iklim organisasi secara lebih luas yaitu persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Schneider dan Barlett (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sifat seseorang atau karakteristik serta citra persepsi individu. Iklim adalah bagaimana seorang karyawan memandang lingkungan perusahaannya. Moos (1994) juga menyatakan dengan skala lingkungan kerja di mana iklim organisasi termasuk beberapa karakteristik seperti keterlibatan, kerjasama pekerja, kohesi, pengawas support, otonomi, orientasi tugas, tekanan kerja, kejelasan, manajerial control, inovasi, fisik comfort dan lain-lain. Banyak komponen penting dari lingkungan pekerjaan diletakkan bersarna-sama untuk mendefinisikan kata iklim organisasi. Iklim telah dipertimbangkan oleh Schneider (1990), Ashkenasy et al. (2000) sebagai cara orang berpikir tentang prosedur perusahaan mereka, pedoman dan tindakan. Denison (1996) berpendapat bahwa budaya adalah dalam rangka kedalaman perusahaan sedangkan iklim adalah apa yang karyawan pikirkan, tahu atau kira dari lingkungan perusahaan.

Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang melukiskan sifat subyektif atau kualitas organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Stringer (2002) dalam Wirawan (2017) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut.

Menurut Agung (2012) mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif berlangsung terhadap

pegawai organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku mereka yang dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para pegawai di dalam organisasi yang bentuk nilai, ciri atau sifat organisasi. Saleh (2015) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal organisasi. Dapat diketahui bahwa setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda sehingga dapat mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang akan diterima oleh setiap anggota organisasi. Sifat individu yang akan menggambarkan setiap perbedaan keberagaman pekerjaan yang dirancang pada setiap organisasi.

Iklim Organisasi adalah merupakan serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja atau kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi (Wirawan (2007), Stringer (2002) serta Schneider dan Barlett (1968).

2.2.2 Indikator Iklim Organisasi

Kuesioner pengukur iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Gani dan Shah (2001). Kuesioner ini menggunakan skala 5 poin. Kuesioner ini terdiri dari 24 butir pertanyaan dimana masing-masing dimensi iklim organisasi diwakili oleh 4 butir pertanyaan. Stringer (2002) dalam Wirawan (2007) mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan yaitu :

1. Struktur (structure) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.
2. Standar-standar (Standards) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
3. Tanggung jawab (responsibility) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
4. Penghargaan (recognition) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah

artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (support) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.
6. Komitmen (commitment) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Kerlinger dan Padhazur (dalam Siagian, 2016), kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan semangat, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2013), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Robbins (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Kartini (2013) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2.3.2 Perkembangan Teori Kepemimpinan

Perkembangan teori kepemimpinan telah banyak dimunculkan oleh para pakar, mulai dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan militeristik, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, hingga kepemimpinan dengan kecerdasan emosional. Jika melihat hanya pada era 1990- an akhir dan era 2000 awal, maka muncul teori kepemimpinan seperti primal leadership, change leader, level 5 Leadership, exemplary Leadership, extraordinary Leadership, principle-centered Leadership, dan lain-lain.

a. Primal Leadership: Pendekatan Dari Sisi Kecerdasan Emosional

Cukup banyak upaya yang dilakukan oleh berbagai pakar untuk menggambarkan model kepemimpinan dengan baik. Ada model yang diberikan

oleh Daniel Goleman, McKee, dan Boyatzis, (lihat Goleman, McKee, Boyatzis, 2002) yang terkenal dengan teori primal leadership. Teori primal leadership ini lebih melihat kepemimpinan dari sisi kecerdasan emosional (emotional intelligence). Ini tidaklah mengherankan karena mereka adalah murid dari David McClelland yang merupakan perintis riset di bidang kecerdasan emosional. Mereka menyimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) gaya kepemimpinan yang berdasarkan kepada kecerdasan emosional, yaitu :

1. Gaya koersif (coercive) dilakukan dengan pendekatan "lakukan apa yang saya katakan", di mana kepatuhan dari bawahan menjadi fokus utama.
2. Gaya otoritatif (authoritative or visionary) dilakukan dengan pendekatan "mari bersama saya" yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
3. Gaya afiliatif (affiliative) dilakukan dengan pendekatan dengan sikap mendahulukan dan menciptakan keharmonisan antar orang.
4. Gaya demokratis (democratic) dilakukan dengan pendekatan manajemen partisipatif yang mendukung dan memberikan kesempatan keterlibatan sebanyak mungkin dari bawahan, dimana tujuannya adalah membangun komitmen bawahan dan mendapatkan sebanyak mungkin ide dan masukan dari mereka.
5. Gaya penentu standar (pacesetter) dilakukan dengan pendekatan "ikuti saya, lakukan apa yang saya lakukan", yang menetapkan standar kinerja yang tinggi dan selalu menekankan serta menuntut hal tersebut kepada bawahan dalam penyelesaian tugas.

6. Gaya pelatih (coaching) dilakukan dengan pendekatan yang menekankan pentingnya pengembangan individu secara jangka panjang

b. Pendekatan Kepemimpinan Dari Sisi Nyali (Guts)

Jack Welch, pemimpin dalam dunia bisnis dan penulis buku kepemimpinan yang dihormati karena keberhasilannya membawa perusahaan General Electric (GE) menjadi salah satu perusahaan paling sukses di dunia, memberikan 10 (sepuluh) prinsip fundamental dalam kepemimpinan, (lihat Welch, 2001). Prinsip kepemimpinan yang disampaikan oleh Welch adalah bahwa kepemimpinan itu berarti memiliki nyali untuk memutuskan dan bertindak sesuai dengan apa yang diyakini. Sepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hanya ada satu jalan yang lurus. Itu menentukan nada organisasi. Intinya adalah bahwa setiap pemimpin itu tidak boleh terjebak dalam keraguan.
2. Bersikaplah terbuka untuk kebaikan bagi apa yang dapat diberikan orang di mana pun yang dapat memberikan pembelajaran di seluruh organisasi. Intinya adalah harus ada suatu kerelaan untuk mendengarkan pendapat, bahkan dari karyawan tingkat rendah sekali pun.
3. Tempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat.
4. Atmosfer atau suasana kerja yang informal adalah keunggulan kompetitif. Pendekatan informal dan kekeluargaan jauh lebih bermanfaat.
5. Pastikan bahwa setiap orang diperhatikan dan bahwa setiap orang tahu dia diperhatikan.

6. Kepercayaan diri yang tepat adalah pemenang, ujian yang sebenarnya dari kepercayaan diri adalah keberanian untuk bersikap terbuka. Sekali lagi, ini adalah masalah nyali.
7. Organisasi dan pekerjaan harus menjadi sesuatu yang menyenangkan, jadikanlah perayaan internal memberikan semangat bagi organisasi.
8. Jangan pernah merendahkan orang lain. Jika dia tidak berprestasi, maka berhentilah dengan rasa hormat.
9. Pahami di mana nilai sebenarnya diberikan atau ditambahkan dan tempatkan orang terbaik anda disana.
10. Ketahui kapan harus menahan dan kapan harus melepaskan (bawahan, emosi, pendapat, dan sebagainya), ini yang disebut sebagai intuisi yang murni.

c. Level 5 Leadership : Pendekatan dari Sisi Kematangan Karakter

Jim Collins, seorang pakar manajemen yang terkenal dengan bukunya "Good to Great" (lihat Collins, 2001), melakukan riset yang mendalam untuk melihat bagaimana perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sanggup mentransformasikan dirinya dari baik (good) menjadi luar biasa (great) dengan segala kriterianya. Hasil riset selama hampir 6 tahun tersebut menyimpulkan ada 3 komponen utama yang menyebabkan hal itu terjadi, yaitu discipline people, discipline thought, dan discipline actions.

Salah satu dari komponen discipline people adalah kepemimpinan tingkat kelima atau level 5 leadership. Lima tingkat kepemimpinan dalam model

kepemimpinan yang dipaparkan oleh Jim Collins tersebut, dengan kepemimpinan tingkat ke-5 yang paling tinggi.

Dari model kepemimpinan ini, Jim Collins menekankan dua unsur yang penting dalam tingkat kepemimpinan yang tertinggi yaitu sikap rendah hati dan professional.

d. Extraordinary Leadership : Pendekatan Dari Sisi Kompetensi

Model kepemimpinan lain yang patut disimak juga adalah apa yang dihasilkan dari riset yang dilakukan oleh Zenger dan Folkman, (Zenger & Folkman, 2002). Zenger dan Folkman kelihatan sangat dipengaruhi oleh riset yang dilakukan oleh Jim Collins mengenai Level 5 Leadership dan juga oleh pendekatan kompetensi yang dikembangkan oleh David McClelland dan Lyle M. Spencer. Dalam model yang mereka sebut sebagai Extraordinary Leadership tersebut, mereka mengemukakan ada 4 (empat) hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. Kemampuan atau kapabilitas personal (personal capability).
2. Fokus kepada hasil (focus on results).
3. Memimpin perubahan organisasi (Leading organizational change).
4. Keterampilan antar manusia atau interpersonal (interpersonal skills).

e. Kepemimpinan Berdasarkan Prinsip

Stephen Covey sangat terkenal dengan konsep 7 habits of highly effective people, atau 7 kebiasaan orang-orang yang efektif (atau berkinerja tinggi). Secara ringkas, 7 habits terdiri dari : Bersikap proaktif atau memiliki inisiatif yang tinggi,

Mulai dengan pikiran apa yang ingin dihasilkan (end in mind), memberikan prioritas kerja (first things first), Selaku berpikir untuk kebaikan bersama (win-win), mulailah dengan memaharni pihak lain, barulah ingin dipaharni oleh pihak lain, membangun sinergi yang tinggi, selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Selama hampir 16 tahun konsep 7 habit banyak dijadikan rujukan untuk prinsip kepemimpinan di dunia ini, dikenal juga dengan istilah principles-centered leadership. Pada tahun 2004, Steven Covey mempublikasikan habit kedelapan, untuk melengkapi 7 habit yang sudah ada sebelumnya. Inti dari habit kedelapan ini adalah find your voice and inspire others to find theirs atau dengan perkataan lain, setiap pemimpin itu harus memiliki sikap, tetapi jangan memaksakan sikap kepada orang lain, justru membantu orang lain untuk menentukan sikapnya sendiri.

f. Leadership dan Followership

Model followership yang terkenal diberikan oleh Robert E. Kelley, (Kelley, 1996,) mengenai pengikut yang efektif berdasarkan dua aspek yaitu pemikiran kritis dan partisipasi. Menurut Kelley, pengikut yang efektif adalah orang yang memiliki pemikiran kritis yang tinggi dan mau berpartisipasi secara aktif. Tipe orang ini secara berani dapat menolak sesuatu jika diperlukan, mau memberikan pujian, mengakui kesalahan, dan secara kebiasaan menerapkan pertimbangan yang baik.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2017). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2016) bahwa gaya

kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan.

Wahjosumidjo (2013) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan Direktif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.
- b. Gaya kepemimpinan Konsultatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan.
- c. Gaya kepemimpinan Partisipatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.
- d. Gaya kepemimpinan Delegatif adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

2.3.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Wardhani, dkk (2016) indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Inteligensi (kecerdasan)
- b. Kewibawaan pemimpin
- c. Keteladanan yang baik
- d. Kejelasan pengarahannya terhadap bawahan
- e. Kelancaran hubungan komunikasi

Menurut Hakim & Hadipapo (2015), indikator kepemimpinan adalah

- a. Kecakapan pemimpin dalam menentukan keputusan
- b. Tingkat kepercayaan terhadap pemimpin
- c. Adanya bimbingan atau petunjuk mengenai suatu pekerjaan
- d. Sikap adil dan bijaksana pemimpin

Menurut Septiady (2018), terdapat beberapa indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Komunikasi yang baik
- b. Komunikasi yang lancar
- c. Komunikasi yang dipahami
- d. Memberi penghargaan
- e. Memberi pengakuan
- f. Gaya pemimpin otokratik
- g. Gaya kepemimpinan partisipatif
- h. Gaya kepemimpinan bebas kendali
- i. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta
- j. Pengambilan keputusan berdasarkan peraturan
- k. Memberi rasa aman

l. Memberi rasa nyaman

m. Memberi arahan

Menurut Siagian, (2010) terdapat beberapa indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut:

a. Analisis

b. Pragmatis

c. Keputusan

d. Ketegasan

e. Motivasi

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerjaannya. Hal tersebut terlihat dari sikap positif yang ditunjukkan pekerja terhadap pekerjaannya serta segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Menurut Schehermerhorn (2013) kepuasan kerja adalah suatu tingkatan perasaan yang positif atau negatif tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan antar sesama rekan kerja.

Locke (1968) dalam Putra (2016) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atau emosi positif yang muncul dari penilaian positif seseorang akan pekerjaan atau pengalaman bekerjanya. Walaupun kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi seperti juga halnya dengan kepuasan atas aspek-aspek kehidupan lainnya.

Kepuasan kerja merupakan konstruk sikap yang merefleksikan evaluasi seseorang atas pekerjaannya. Kepuasan kerja umumnya diukur melalui "single-shot" dalam survey yang bersifat retrospektif yang sesungguhnya hanya baik untuk menangkap aspek kognitif dari suatu pekerjaan dan kurang mampu menangkap pengalaman-pengalaman afektif dari pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan bagian yang integral dari keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan yang dirasakan oleh pekerja akan pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai keadaan dimana pekerja menyenangi pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai afeksi atau respon emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan, yang menyangkut perasaan positif maupun negatif seorang pekerja atas pekerjaannya. Menurut definisi ini, seseorang dapat saja merasa puas atas satu atau beberapa aspek dari pekerjaannya.

Teori-teori baru menyangkut kepuasan kerja mulai muncul pada akhir tahun 1960-an. Teori ini pertama disebut sebagai discrepancy theory (Siegel, 2007). Teori ini menyangkut keyakinan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pekerja dengan pekerjaannya sangat berhubungan dengan persepsi mereka atas diskrepansi antara apa yang mereka harapkan dengan apa yang kenyataan mereka dapatkan dari organisasi. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh seberapa pentingnya suatu

keinginan individu bagi pekerja. Misal, tambahan waktu libur mungkin lebih penting bagi pekerja tertentu dibanding kesempatan untuk mendapatkan tambahan uang melalui kerja lembur.

Pada dekade berikutnya, the model offacet satisfaction berkembang. Teori ini mirip dengan teori diskrepansi dimana diyakini bahwa pekerja akan merasa puas dengan sebuah elemen atau faktor dari pekerjaannya jika mereka mendapatkan apa yang mereka rasa pantas mereka dapatkan untuk elemen atau faktor tersebut. Perbedaan dengan teori diskrepansi adalah bahwa dalam teori ini pekerjaan dipecah ke dalam beberapa elemen atau komponen, selanjutnya tiap elemen dinilai tingkat kepuasannya bagi pekerja, kemudian skor-skor yang terpisah tersebut akan digabungkan untuk mendapatkan skor kepuasan kerja total. Menurut teori ini, walaupun seorang pekerja menerima lebih dari yang pantas dia terima untuk elemen tertentu, pekerja tersebut akan merasa tidak puas dengan elemen tersebut karena munculnya perasaan bersalah dalam dirinya.

Studi Wanous dan Lawler dalam As'ad menemukan bahwa para karyawan memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan dan selisih itu didefenisikan. Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya dan tidak ada cara terbaik yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja. Cara mendefenisikan serta mengukur kepuasan secara tepat dapat di tentukan oleh tujuan pengukuran.

1. Teori keadilan (equity theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adams dalam As'ad (2008), prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasakan puas atau tidak puas tergantung apakah ia

merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak (iniquity) atas suatu situasi. Perasaan adil dan tidak adil atas situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut teori ini seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan rasio input dari seseorang atau sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan terdahulu. Teori tidak merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang digunakan. Jika rasio hasil perbandingan input seseorang karyawan adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya maka suatu keadaan dianggap adil oleh karyawan. Jika karyawan menganggap perbandingan tersebut lebih kecil dari orang bandingannya maka keadaan ketidakadilan dianggap ada.

2. Teori dua faktor (two factors theory)

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg dalam As'ad (2008), ia mengatakan bahwa ketidakpuasan dalam bekerja merupakan dua hal yang berbeda. Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu kelompok satisfiers atau motivator dan kelompok dissatisfier atau hygiene factors. Dissatisfier atau hygiene factors meliputi gaji, upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari hygiene factors diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi seseorang tidak akan puas. Namun jika besarnya hygiene factors memadai untuk memenuhi kebutuhan tertentu, seseorang tidak akan lagi kecewa

tetapi mereka belum merasa terpuaskan, dengan kata lain faktor ini terbukti menjadi sumber ketidakpuasan seseorang. Perbaikan terhadap gaji atau kondisi kerja tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

Arvey (2015) memisahkan faktor-faktor personal yang mempengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kategori, yaitu : efek positif dan negatif. Efek positif menyangkut seberapa besar kapasitas yang dimiliki seseorang dalam mengalahi kesenangan akan pekerjaannya dan pengalaman merasakan kepercayaan dan kesenangan pada organisasi (Siegel, 2017). Di sisi lain, efek negatif menyangkut seberapa besar kecenderungan seseorang untuk merasa cemas, curiga, takut atau tidak puas terhadap organisasi atau pemberi kerja.

Penelitian tentang ciri-ciri atau sifat-sifat individu kurang memperhatikan dampak sifat individu terhadap kepuasan kerja. Beberapa peneliti menyatakan bahwa sifat individu memiliki peran kedua dan dengan demikian seharusnya penelitian pada faktor-faktor situasional dan faktor-faktor motivasional memasukkannya sebagai fokus utama.

Siegel (2017) mengeksplorasi tiga faktor yang mungkin menjadi penentu kepuasan kerja, yaitu : faktor-faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, upah dan pengawasan. Beberapa faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain variasi, tingkat kesulitan, beban kerja, besarnya tanggung jawab yang dibutuhkan pekerja, autonomi, pengendalian atas metode-metode kerja, kompleksitas dan kreativitas yang mana seluruhnya menunjukkan kesamaan yaitu menyangkut tingkat tantangan secara mental.

Siegel (2017) mengatakan bahwa walaupun upah merupakan faktor penting yang menentukan kepuasan kerja, faktor tersebut sering diabaikan dalam banyak literatur sepanjang abad dua puluh. Kedua peneliti tersebut mengindikasikan bahwa walaupun upah dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan dasar seperti makanan, perumahan dan sandang, faktor tersebut juga dapat digunakan sebagai simbol status atau sebagai alat bagi individu untuk memuaskan minat kesenangannya dengan baik, misalnya : liburan, pembelian alat-alat rekreasi yang mahal dan lain-lain.

Hubungan di antara pekerja dengan pimpinannya juga dapat menjadi penentu penting dari kepuasan kerja. Siegel (2017) menyatakan bahwa pekerja lebih menginginkan untuk bekerja dengan pimpinan yang suportif, hangat dan berpihak pada pekerja dibanding pimpinan yang kasar, arogan dan fokus hanya pada pekerjaan. Sebuah faktor dari hubungan pimpinan dan bawahan menyangkut bagaimana pimpinan mendukung bawahannya dalam mencapai nilai-nilai yang dianut bawahan. Faktor lain menyangkut sikap dan nilai yang dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan sikap dan nilai yang dimiliki bawahan, hubungan pimpinan dan bawahan yang terbaik terjadi ketika kedua faktor di atas positif.

Kreitner (2018) menyatakan bahwa terdapat empat faktor utama yang memberi kontribusi bagi kepuasan maupun ketidakpuasan kerja seseorang. Pertama, pemenuhan kebutuhan, berhubungan dengan sejauh mana pekerja merasa pekerjaannya memungkinkan untuk memenuhi kebutuhannya. Kedua, berhubungan dengan diskrepansi antara apa yang diharapkan dapat diterima dan apa yang kenyataannya diterima. Berbeda dengan model yang dibahas sebelumnya,

pada kasus ini pekerja akan merasa puas jika yang diterima melebihi harapannya. Ketiga, pencapaian nilai-nilai, dimana kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana pekerja merasa pekerjaannya mampu memenuhi nilai-nilai yang diharapkan. Keempat, keadilan, menyangkut sejauhmana organisasi berlaku adil terhadap pekerja.

Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan sebuah konsep yang sangat penting bagi pimpinan karena kuatnya hubungan kepuasan kerja pekerja dengan performa kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap produktivitas dan keuntungan. Salah satu dampak terjadinya ketidakpuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi pekerja. Kreitner (2018) menemukan jika terjadi penurunan tingkat kepuasan, maka tingkat absensi akan meningkat. Dampak penting lainnya dari ketidakpuasan kerja adalah meningkatnya employee turnover rate, yang sangat merugikan organisasi.

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor hubungan antar karyawan : Hubungan antar manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual : Sikap pada pekerjaan, umur seseorang sewaktu bekerja dan jenis kelamin.
- c. Faktor dari luar : Keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Ghiselli dan Brwon dalam As'ad (2008) ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan/posisi. Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas dari pada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.
- b. Pangkat golongan. Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat/golongan kenaikan upah akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
- c. Umur. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun merupakan umur yang biasa perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial.
- e. Mutu pengawasan. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

2.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator berikut :

1. Loyalitas yang tinggi terhadap tempat dimana ia bekerja. Loyalitas berkaitan dengan loyal menjalankan tugas, loyal terhadap pimpinan serta selalu membantu terhadap sesama rekan kerja.
2. Absensi berkaitan dengan ketepatan masuk kerja, aktivitas sementara jam kerja berlangsung serta ketepatan waktu pulang kerja.

3. Konflik adalah masalah-rnasalah yang terjadi dan penyelesaiannya yaitu menyelesaikan masalah-rnasalah yang terjadi, memecahkan masalah dengan memilih cara terbaik. serta terhindar dari perselisihan dengan rekan kerja.
4. Mutasi adalah pergantian posisi jabatan dalam hal ini pergantian posisi jabatan dilaksanakan sebagaimana mestinya, penempatan karyawan pada posisi jabatan yang baru di dasarkan pada kemampuan serta pergantian tersebut dapat memberikan implikasi positif pada peningkatan kinerja.

Kendall dan Hullins (2009) dalam Tasios, et.al (2017) mengemukakan pendapatnya bahwa faktor-faktor yang memiliki karakteristik penting yang akan mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Pembayaran (upah)

Upah merupakan alat ukur kuantitatif terhadap usaha atau prestasi yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan-nya. Hal ini lebih dipersepsikan terhadap nilai keadilan berdasarkan permintaan kerja, tingkat ketrampilan individu, standar pembayaran gaji dan prestasi kerja.

2. Pekerjaan

Karyawan memiliki kecenderungan mengerjakan pekerjaan yang dapat memberikan peluang jenjang karier yang lebih tinggi.

3. Kesempatan Promosi

Promosi diberikan sebagai penghargaan organisasi kepada karyawannya dengan kriteria kinerja dan senioritas berdasarkan lama waktu bekerja. Pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja adalah apabila kinerja yang

telah dihasilkan tidak mendapat tanggapan serta tindak lanjut dari manajemen untuk diadakannya promosi.

4. Penyelia

Penyelia adalah salah satu pimpinan dalam perusahaan yang menangani karyawan secara langsung. Menurut teori jalur tujuan, atasan harus dapat meningkatkan jumlah dan jenis penghargaan yang ada terhadap perusahaan.

5. Rekan Sekerja

Karyawan sebagai manusia merupakan makhluk sosial dan makhluk individu, sehingga karyawan/karyawan akan berkembang dalam bekerja sama dengan orang lain.

Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan tidaknya pekerjaan mereka yang diamati dari indikator :

1. Pekerjaan itu sendiri yaitu pembagian tugas yang jelas sesuai dengan posisi karyawan.
2. Promosi merupakan penghargaan berupa kenaikan pangkat jika karyawan berprestasi.
3. Kondisi kerja merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999). Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja pegawai merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik (Rue dan Byars, 2015).

Mathis dan Jackson (2012 : 125), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai adalah 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 perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik.

Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja pegawai (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (corporate performance) juga baik. Kinerja seorang karyawan 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 (Prawirosentono, 2014: 78).

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 karyawan (Mathis dan Jackson, 2012 : 85).

2.5.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan Latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (performance appraisal, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar

dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2012 : 97). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (2014: 84) adalah sebagai berikut:

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran obyektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi. Data atau informasi tentang kinerja pegawai terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2012 : 123).

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 karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan

dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sarna pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahman to (2012 : 78) mengemukakan bahwa system 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 sistimatis (Mathis dan Jackson, 2012 : 104). Penilaian informal dapat dilaksanakan

setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sisternnya 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. Karyawan 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.

Kinerja Pegawai didefinisikan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya. Menurut Fadel dan Rayendra, (2009) kinerja pegawai di ukur dengan Indikator yaitu:

- a. Pemahaman atas tupoksi yaitu pegawai harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya.
- b. Inovasi yaitu Pegawai harus mampu berinovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

- c. Kecepatan kerja yaitu Dalam melaksanakan tugas pegawai harus mempunyai kecepatan kerja untuk diperhatikan dengan mengikuti metode kerja yang ada.
- d. Keakuratan kerja yaitu Pegawai harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
- e. Kerjasama yaitu Pegawai harus mempunyai kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif. Dalam penelitian ini pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam lingkungan organisasi yang semakin kompetitif, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia. Mengelola Sumber Daya Manusia di organisasi dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan 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

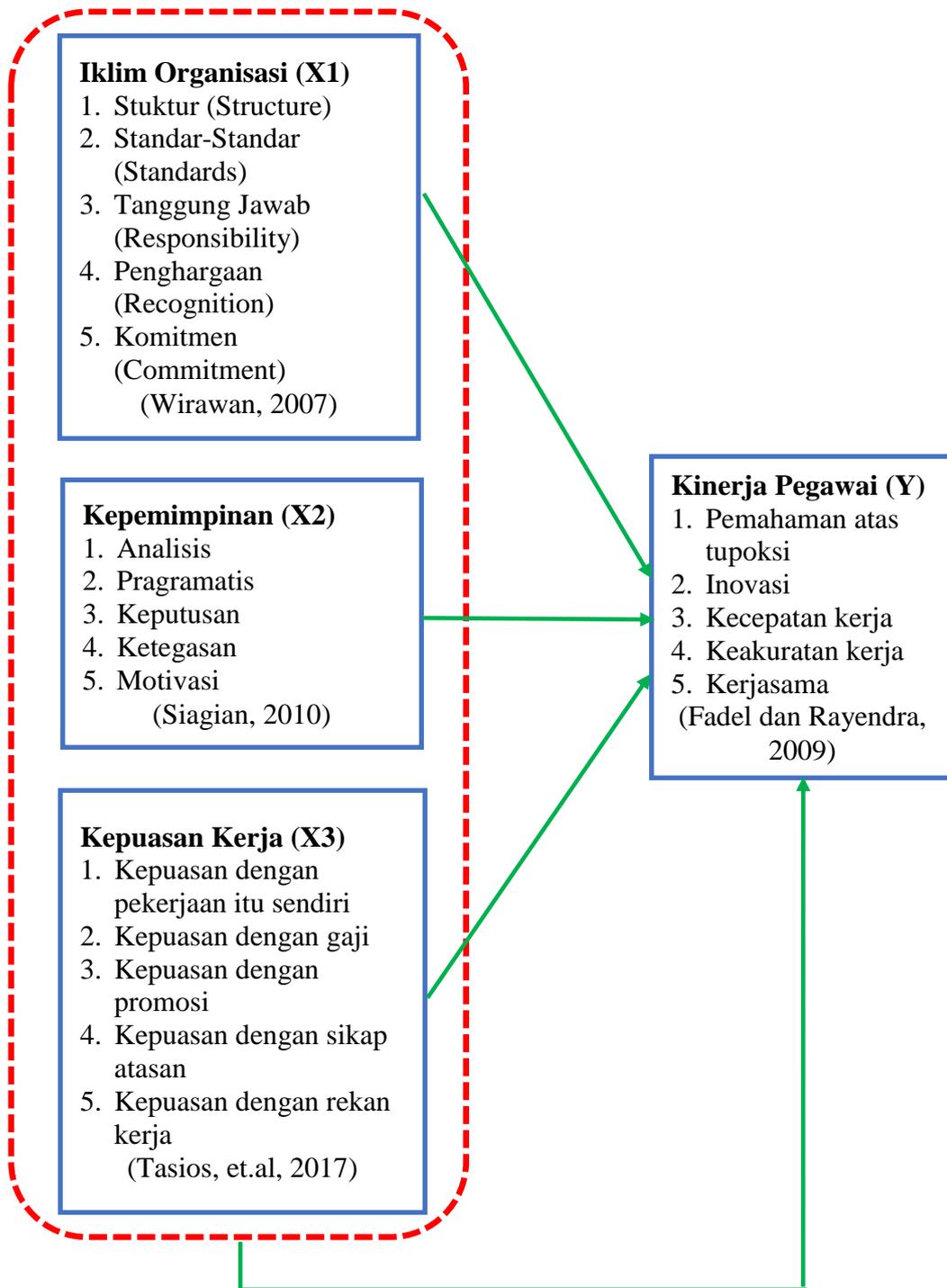
kemampuan persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Kepemimpinan merupakan serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahan dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, mempunyai disiplin tinggi, dan tanggung jawab yang tinggi terhadap atasan sehingga berdampak pada kinerja secara maksimal. Dengan demikian diperlukan suatu kemampuan pemimpin dalam hal pemberian motivasi ekstrinsik terhadap pegawainya agar dapat bekerja secara maksimal sehingga mencapai tujuan dari organisasi atau instansi.

Kepuasan kerja merupakan bagian yang integral dari keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan yang dirasakan oleh pekerja akan pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai keadaan dimana pekerja menyenangi pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai afeksi atau respon emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan, yang menyangkut perasaan positif maupun negatif seorang pekerja atas pekerjaannya. Menurut definisi ini, seseorang dapat saja merasa puas atas satu atau beberapa aspek dari pekerjaannya.

Penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan skill dan knowledge yaitu, pengetahuan, keterampilan, sikap/perilaku dan tanggung jawab. Penambahan kompetensi dalam penilaian kinerja diharapkan dapat memperbaiki proses penilaian kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan kerangka konseptual penelitian sebagaimana tergambar pada Gambar berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian

3.2 Hipotesis Penelitian

Dari rumusan masalah yang dikemukakan, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Diduga iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
3. Diduga variabel kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja, sebagai variabel bebas. Setiap variabel bebas tersebut diberi simbol X1, X2, X3, sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai yang diberi simbol Y.

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Iklim Organisasi adalah merupakan serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja atau kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Wirawan, (2007) indikator untuk variabel iklim organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Struktur (Structure) yaitu uraian tugas didefinisikan secara jelas dan atau terstruktur dengan baik.
 - b. Standar-Standar (standards) yaitu standar kinerja harus ditentukan setiap tahun dan pegawai dituntut untuk menunjukkan kinerjanya sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan.
 - c. Tanggung Jawab (Responsibility) yaitu melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan tuntas dan bertanggungjawab sesuai dengan tupoksi.
 - d. Penghargaan (Recognition) yaitu pegawai diberikan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.
 - e. Komitmen (commitment) yaitu bangga merupakan bagian dari organisasi ini dan loyalitas saya terhadap organisasi ini sangat tinggi.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan semangat, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersarna-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Menurut Siagian, (2010) variabel kepemimpinan di ukur dengan Indikator yaitu:
- a. Analisis yaitu pimpinan selalu mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan.
 - b. pragmatismis yaitu pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan selalu terprogram, tersusun dan terkonsep.
 - c. keputusan yaitu pimpinan berani mengambil resiko dalam pelaksanaan keputusan.

- d. Ketegasan yaitu pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya
 - e. Motivasi yaitu Pimpinan selalu mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi dan mengarahkan untuk tujuan peningkatan kerja.
3. Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya adalah hasil atau prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam suatu periode tertentu. Menurut Tasios, et.al, (2017)) indikator untuk variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:
- a. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri yaitu merasa nyaman dengan pekerjaan dan tugas-tugas rutin serta dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik sesuai dengan keterampilan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki.
 - b. Kepuasan dengan gaji yaitu gaji pokok dan tunjangan-tunjangan yang diterima sesuai atau memadai dengan jabatan dan tanggung jawab yang dimiliki.
 - c. Kepuasan dengan promosi yaitu merasa puas dengan sistem pengembangan karier/promosi jabatan dalam organisasi ini serta kesempatan yang diberikan untuk pengembangan karier baik melalui pendidikan, pelatihan maupun mutasi staf/jabatan.
 - d. Kepuasan dengan sikap atasan yaitu merasa puas dengan adanya pengawasan yang diberikan oleh atasan dalam penyelesaian pekerjaan dan memberikan dukungan serta bantuan dalam menghadapi kesulitan.

- e. Kepuasan dengan rekan kerja yaitu merasa puas dan tidak menemukan kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja dan rekan kerja selalu memberikan dukungan dalam bekerja.
4. Kinerja Pegawai didefinisikan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya. Menurut Fadel dan Rayendra, (2009) variabel kinerja pegawai diukur dengan Indikator yaitu:
- f. Pemahaman atas tupoksi yaitu pegawai harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya.
 - g. Inovasi yaitu Pegawai harus mampu berinovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.
 - h. Kecepatan kerja yaitu Dalam melaksanakan tugas pegawai harus mempunyai kecepatan kerja untuk diperhatikan dengan mengikuti metode kerja yang ada.
 - i. Keakuratan kerja yaitu Pegawai harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.
 - j. Kerjasama yaitu Pegawai harus mempunyai kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survey yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun, 2011). 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 pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat dengan pertimbangan bahwa data dan informasi yang dibutuhkan lebih mudah diperoleh dan akurat serta sangat relevan dengan pokok permasalahan yang menjadi objek penelitian ini. Adapun waktu yang dibutuhkan dalam penelitian selama 1 bulan yaitu bulan Agustus 2021 sampai September 2021.

4.3 Populasi dan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini

adalah meliputi seluruh Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat berjumlah 49 orang.

4.3.2 Sampel

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat berjumlah 49 orang.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan survei dengan instrumen angket yang disebar kepada responden. Proses yang dilakukan peneliti dalam mengumpulkan data primer dengan metode survei melalui instrumen penelitian (angket), yaitu sebagai berikut:

1. Angket sebagai instrumen utama dalam penelitian ini berisi sejumlah item pernyataan bersifat tertutup yang disusun berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris serta informasi yang diperoleh pada pada objek penelitian. Setelah instrumen penelitian disusun, terlebih dahulu dilakukan penilaian terhadap face dan content validity, kalimat serta maksud dari setiap pernyataan.
2. Data yang diperoleh dari distribusi instrumen penelitian secara keseluruhan selanjutnya diperiksa, ditabulasi, discreening, serta dianalisis untuk menjawab dan membahas masalah yang diteliti dalam penelitian ini.

4.5 Alat Analisis

Alat penelitian berupa kuesioner yaitu pedoman dalam proses wawancara. Kuisisioner merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang

dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan Dalam penelitian ini menggunakan program SPSS for Windows ver 25.0. Adapun metode pengolahannya adalah sebagai berikut:

a. Editing (Pengeditan)

Mernilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

b. Coding (Pemberian Kode)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

c. Scoring (Pemberian Skor)

Scoring adalah suatu kegiatan yang berupa penelitian atau pengharapan yang berupa angka - angka kuantitatif yang diperlukan dalam penghitungan hipotesa. Atau mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penghitungan scoring digunakan skala Likert yang pengukurannya sebagai berikut (Sugiyono, 2004) :

1. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS)
2. Skor 4 untuk jawaban setuju (S)
3. Skor 3 untuk jawaban Kurang Setuju (KS)
4. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS)
5. Skor 1 untukjawaban sangat tidak setuju (STS)

4.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan metode teknik analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis yang diajukan. Analisis data dan

pengujian hipotesis yang ada dalam penelitian ini dengan menggunakan software SPSS versi 25.

4.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan penjelasan mengenai data responden dan variabel-variabel dalam penelitian ini melalui kuesioner yang telah dibagikan kepada responden. Hasil jawaban responden disajikan dalam bentuk nilai rata-rata, deviasi standar, nilai maksimum dan minimum untuk setiap variabelvariabel yang diteliti.

4.6.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Imam Ghozali (2016) Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan sah jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir dapat dilihat pada kolom corrected item-total correlations) dengan r tabel untuk degree of freedom $(df)=n-2$. Jika r hitung $\gg r$ tabel, maka pertanyaan tersebut dikatakan valid.

Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- a. Jika r hitung positif serta r hitung $> r$ table maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Jika r hitung tidak positif dan r hitung $< r$ table maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu instrument tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Reliabilitas instrumen yang semakin tinggi, menunjukkan hasil ukur yang didapatkan semakin terpercaya (Ghozali, 2016). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yakni indikator dari suatu variabel. Dikatakan reliabilitas apabila nilai cronbach alfa $>0,60$. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden dalam menjawab pernyataan konsisten dan stabil (Ghozali, 2016).

4.6.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini terdiri atas uji normalitas data, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas.

- a. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2016). Model regresi yang baik adalah data normal atau mendekati normal.
- b. Uji Multikolinieritas adalah adanya hubungan linear yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas (Ghozali, 2017). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan cara melihat nilai variace inflation factor (VIF). Jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas.

- c. Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat ketidaksamaan varian dari satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model uji regresi. Regresi yang baik adalah yang terjadi homoskedastisitas (Ghozali, 2016). Adapun untuk melihat terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas maka digunakan Grafik Scatterplot menjadi titik acuannya. Selain melihat dari Grafik Scatterplot, uji glesjer juga dapat menjadi acuan terjadi atau tidaknya suatu heteroskedastisitas.

4.6.4 Analisis Regresi Berganda

Uji Regresi berganda adalah analisis regresi yang melibatkan lebih dari dua, yaitu 1 (satu) variabel dependen dan lebih dari 1 (satu) variabel independen. Dalam penelitian ini melakukan analisis data dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 25.

4.6.5 Pengujian Hipotesis

- a. Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2016).
- b. Uji t (Uji Parsial) adalah digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independennya secara individual berpengaruh terhadap variabel dependennya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t

hitung masing-masing variabel bebas dengan nilai tabel dengan peluang kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$). Apabila nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka variabel bebasnya secara individu memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Begitu pun jika tingkat signifikannya apabila $< (0,05)$, maka hipotesis diterima. Selain itu, uji ini dapat sekaligus digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel bebas tersebut mempengaruhi kinerja pegawai, dengan melihat nilai t masing-masing variabel. Berdasarkan nilai t , maka dapat diketahui variabel bebas mana yang memiliki pengaruh paling dominan atau signifikan terhadap variabel terikat.

- c. Uji F (Uji Simultan) adalah Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila nilai $F_{hitung} \geq$ dari nilai F_{tabel} , maka berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Sebaliknya, apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka secara bersama-sama variabel bebasnya tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel secara bersama-sama terhadap variabel terikat maka digunakan probabilitas atau peluang kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$). Jika probabilitas $< \alpha (0,05)$, maka hipotesis diterima.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Data Penelitian

5.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Gambaran Singkat Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Badan ini didirikan pada tahun 2016. Jumlah pegawai pada badan ini ialah berjumlah 49 Orang. Jumlah unit kerja yang di bawah oleh badan ini berjumlah 5 yang terdiri dari sekretariat, Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai, Bidang Mutasi dan Kepangkatan, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Bidang Informasi dan Pengolahan Data Pegawai.

Adapun visi Badan Kepegawaian Daerah dirumuskan untuk mendukung Visi dan Misi Provinsi Sulawesi Barat Secara dimensional pernyataan visi berfokus kemasa depan berdasarkan pemikiran masa kini dan pengalaman masa lalu. Adapun misi Pembangunan Provinsi Sulawesi Barat salah satunya yang terkait dengan Badan Kepegawaian Daerah adalah Misi ke 2 yaitu : Mewujudkan pemerintahan yang bersih, modern dan terpercaya dan Misi ke 5 yaitu: Mengarusutamakan lingkungan hidup untuk pembangunan berkelanjutan yang dapat dievaluasi secara berkala melalui analisis jabatan terhadap tingkat profesionalisme aparat sesuai deskripsi jabatan, dengan senantiasa mengembangkan dan menyempurnakan penatalaksanaannya baik sistem, prosedur maupun tata kerja pengembangan sarana dan prasarana kerja guna meningkatkan gairah dan semangat kerja aparat, serta senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sehingga mampu

menerjemahkan dan mewujudkan kebijakan pembangunan daerah secara akurat dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

2. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Barat Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, tugas dan Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Inspektorat Daerah dan Badan Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka kedudukan, tugas, fungsi, susunan organisasi dan tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah sebagai berikut:

a. Kedudukan

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat disingkat BKD merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan dibidang Kepegawaian Daerah.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

b. Tugas Pokok

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang selanjutnya disebut BKD Provinsi, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Gubernur dibidang Kepegawaian, Pengembangan Sumber Daya Aparatur, menyusun rumusan kebijakan, mengoordinasikan dan

membina Kepegawaian Daerah serta menyusun rencana pengembangan sumberdaya aparatur tingkat provinsi yang menjadi tanggung jawabnya.

c. Fungsi

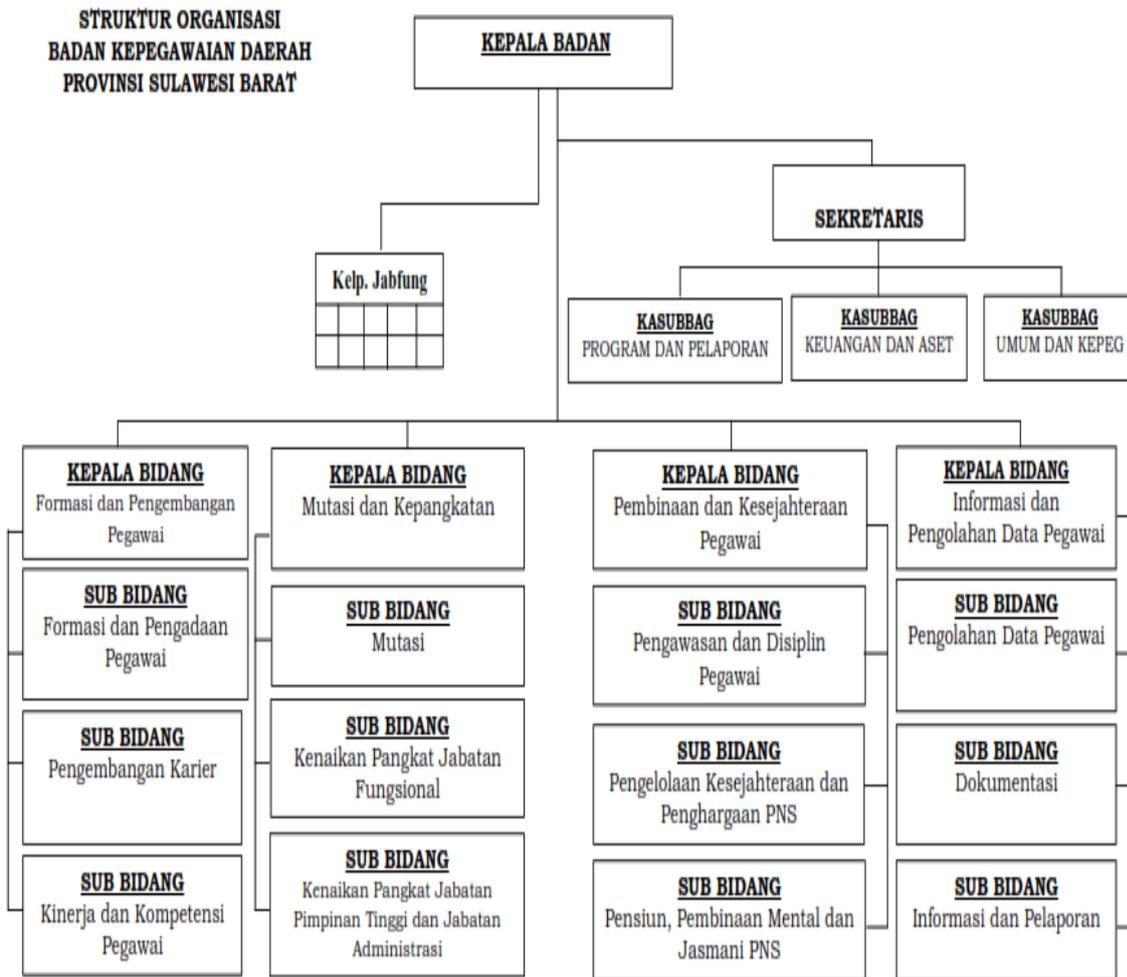
Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Barat dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyusunan perencanaan program dan kegiatan dibidang kepegawaian;
- 2) Pengendalian dalam pelaksanaan tugas dibidang kepegawaian;
- 3) Perumusan dan penyiapan kebijakan teknis pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia aparatur;
- 4) Perumusan dan penyiapan kebijakan pelaksanaan pengembangan karier PNS;
- 5) Pembinaan dan pemantauan sumber daya aparatur;
- 6) Pelaksanaan koordinasi dan konsultasi dengan instansi terkait;
- 7) Penyampaian konsep rencana kepegawaian daerah kepada gubernur;
- 8) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program/kegiatan bidang;
- 9) Penyampaian laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas kepada gubernur;
- 10) pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut :

Gambar 5.1 Struktur Organisasi BKD Prov. Sulbar



5.1.2 Deskripsi Responden

Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, yang terdiri dari Kepala Badan, Sekertaris Badan, Kepala Bidang, Kepala Sub. Bidang, Kepala Sub Bagian dan Staf. Kuesioner tersebar kepada para responden yang terdiri dari 1 orang Kepala Badan, 1 orang Sekertaris Badan, 4 orang Kepala Bidang, 12 orang Kepala Sub. Bidang, 3 orang kepala sub bagian dan 28 orang Staf. Dari 49 kuesioner yang dibagikan seluruhnya kembali, dan yang cacat tidak ada sehingga kuesioner yang

dapat digunakan untuk analisis data sebanyak 49 (empat puluh sembilan) data. Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan, maka diperoleh data tentang responden penelitian yang terdiri dari: (1) Jenis Kelamin, (2) Tingkat Pendidikan, (3) Golongan dan (4) Lama Bekerja (Tahun). Adapun tabel demografi tersebut sebagai berikut:

Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden

		Jenis Kelamin			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Laki-Laki	28	57,1	57,1	57,1
	Perempuan	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.1 menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dari responden perempuan. Responden laki-laki sebanyak 28 orang dengan persentase 57,1% dan responden perempuan sebanyak 21 orang dengan persentase 42,9%.

Selanjutnya peneliti juga mengukur tingkat pendidikan responden dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.2 Tingkat Pendidikan Responden

		Tingkat Pendidikan			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Magister (Strata2)	17	34,7	34,7	34,7
	Sarjana (Strata1)	19	38,8	38,8	73,5
	Diploma (D3)	7	14,3	14,3	87,8
	SMA/SMK	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.2 menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan responden ialah pada jenjang Strata 1 atau sarjana yang berjumlah 19 orang dengan persentase 38,8%. Jumlah terbanyak kedua selanjutnya ialah Strata 2 atau Magister sebanyak 17 orang dengan persentase 34,7%, disusul Diploma dengan jumlah 7 orang dengan persentase 14,3% dan SMA/SMK yang berjumlah 6 orang dengan persentase 12,2%.

Selanjutnya peneliti mengukur golongan jabatan responden dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.3 Golongan Jabatan Responden

		Golongan			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Gol IV	6	12,2	12,2	12,2
	Gol III	36	73,5	73,5	85,7
	Gol II	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.3 menunjukkan bahwa mayoritas golongan responden ialah pada golongan III yang berjumlah 36 orang dengan persentase 73,5%. Jumlah terbanyak kedua selanjutnya ialah golongan II sebanyak 7 orang dengan persentase 14,3%, lalu disusul golongan IV dengan jumlah 6 orang dengan persentase 12,2%.

Selanjutnya peneliti mengukur lagi terkait masa kerja responden dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.4 Masa Kerja Responden

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – 5 Tahun	6	12,2	12,2	12,2
	6 – 10 Tahun	14	28,6	28,6	40,8
	11 – 15 Tahun	21	42,9	42,9	83,7
	16 – 20 Tahun	1	2,0	2,0	85,7
	> 21 Tahun	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.4 menunjukkan bahwa mayoritas masa kerja responden ialah 11-15 tahun yang berjumlah 21 orang dengan persentase 42,9%. Jumlah terbanyak kedua selanjutnya ialah yang bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase 28,6%, disusul masa kerja >21 tahun dengan jumlah 7 orang dengan persentase 14,3%, selanjutnya masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah 6 orang dengan persentase masing-masing 12,2 % dan masa kerja 16-20 tahun dengan jumlah 1 orang dengan persentase masing-masing 2%.

5.1.3 Deskripsi Indeks Jawaban Responden

Deskripsi indeks jawaban per variabel ini bertujuan mengetahui gambaran deskriptif mengenai jawaban atas item-item pernyataan yang diajukan pada responden. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = \{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\} / 5$$

Keterangan :

F1 : frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F2 : frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F3 : frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F4 : frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F5 : frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Total nilai indeks adalah 100 dengan menggunakan metode tiga kotak (Three-box Method). Penggunaan metode tiga kotak (Three-box Method) membagi nilai kedalam katagori yakni rendah (10,00 - 40,00), sedang (40,01 - 70,00) dan tinggi (70,01 – 100).

5.1.3.1 Deskripsi Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi (X1)

Variabel iklim organisasi pada penelitian ini diukur dengan 5 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel iklim organisasi disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.5 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi

Iklim Organisasi	1	2	3	4	5	Jumlah (%)	Indeks (%)
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------	-------------------

Uraian tugas di kantor saya didefinisikan secara jelas dan atau terstruktur dengan baik	2%	4,1%	14,3%	57,1%	22,4%	394	79
Di kantor ini, standar kinerja harus ditentukan setiap tahun dan pegawai dituntut untuk menunjukkan kinerjanya sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan	2%	4,1%	16,3%	53,1%	24,5%	394	79
Saya melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan tuntas dan bertanggungjawab sesuai dengan tupoksi		2%	18,4%	57,1%	22,4%	400	80
Di kantor, pegawai diberikan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan	6,1%	8,2%	24,5%	51%	10,2%	351	70
Saya bangga merupakan bagian dari organisasi ini dan loyalitas saya terhadap organisasi ini sangat tinggi		4,1%	14,3%	57,1%	24,5%	402	80
Rata-Rata						388	78

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Rata-rata indeks skor jawaban variabel iklim organisasi diperoleh sebesar 78. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatan skor tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa

variabel iklim organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah di kategori tinggi.

5.1.3.2 Deskripsi Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (X2)

Variabel kepemimpinan pada penelitian ini diukur dengan 5 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel kepemimpinan disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.6 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan	1	2	3	4	5	Jumlah (%)	Indeks (%)
Pimpinan selalu mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan			8,2%	71,4%	20,4%	412	82
Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan selalu terprogram, tersusun dan terkonsep			14,3%	57,1%	28,6%	414	83
Pimpinan berani mengambil resiko dalam pelaksanaan keputusan			10,2%	61,2%	28,6%	418	84
Pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya	2%	2%	6,1%	79,6%	10,2%	394	79
Pimpinan selalu mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi dan mengarahkan untuk tujuan peningkatan kerja		2%	2%	65,3%	30,6%	424	85
Rata-Rata						412	82

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Rata-rata indeks skor jawaban variabel kepemimpinan diperoleh sebesar 82. Berdasarkan kategori indeks skore berdasarkan three box method, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatan skor tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah di kategori tinggi.

5.1.3.3 Deskripsi Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dengan 5 butir pertanyaan. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel kepuasan kerja disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.7 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja	1	2	3	4	5	Jumlah (%)	Indeks (%)
Saya merasa nyaman dengan pekerjaan dan tugas-tugas rutin saya serta dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketrampilan, kemampuan dan keahlian yang saya miliki	2%	6,1%		69,4%	22,4%	404	81
Gaji pokok dan tunjangan-tunjangan yang saya terima sesuai atau memadai dengan jabatan dan tanggung jawab yang saya miliki		18,4%	8,2%	53,1%	20,4%	376	75
Saya merasa puas sistem pengembangan karier/promosi jabatan dalam organisasi ini serta kesempatan yang diberikan		28,6%	16,3%	46,9%	8,2%	335	67

untuk pengembangan karier saya baik melalui pendidikan, pelatihan maupun mutasi staf/jabatan							
Saya merasa puas dengan adanya pengawasan yang diberikan oleh atasan dalam penyelesaian pekerjaan dan memberikan dukungan serta bantuan dalam menghadapi kesulitan	22,4%	2%	59,2%	16,3%	369	74	
Saya merasa puas dan tidak menemukan kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja saya dan rekan kerja selalu memberikan dukungan dalam bekerja	10,2%	4,1%	67,3%	18,4%	394	79	
Rata-Rata					376	75	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Rata-rata indeks skor jawaban variabel kepuasan kerja diperoleh sebesar 75.

Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatan skor tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah di kategori tinggi.

5.1.3.4 Deskripsi Indeks Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja PNS (Y)

Variabel kinerja PNS pada penelitian ini diukur dengan 5 butir pertanyaan.

Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban terhadap variabel kinerja PNS disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.8 Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja PNS

Kinerja PNS	1	2	3	4	5	Jumlah (%)	Indeks (%)
Pegawai harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya	6,1%	4,1%	8,2%	51%	30,6%	396	79
Pegawai harus mampu berinovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan	8,2%	14,3%	8,2%	40,8%	28,6%	368	74
Dalam melaksanakan tugas pegawai harus mempunyai kecepatan kerja untuk diperhatikan dengan mengikuti metode kerja yang ada	2%	8,2%	14,3%	46,9%	28,6%	392	78
Pegawai harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan		8,2%	14,3%	38,8%	38,8%	409	82

melakukan pengecekan ulang							
Pegawai harus mempunyai kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain		12,2%	14,3%	28,6%	44,9%	406	81
Rata-Rata						394	79

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Rata-rata indeks skor jawaban variabel kinerja PNS diperoleh sebesar 79. Berdasarkan kategori indeks skor berdasarkan three box method, maka rata-rata tersebut berada pada tingkatan skor tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat adalah di kategori tinggi.

5.1.4 Deskripsi Statistik Penelitian

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi dengan tujuan untuk memberikan gambaran mengenai suatu data agar data yang tersaji menjadi mudah dipahami dan informatif bagi yang membacanya. Pengukuran analisis deskriptif variabel dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai kisaran teoritis, kisaran aktual, rata-rata (mean), dan standar deviasi dari masing-masing variabel.

Tabel 5.9 Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Iklm Organisasi	49	13	25	19,41	2,872
Kepemimpinan	49	16	25	20,63	2,118
Kepuasan Kerja	49	12	25	18,78	3,478
Kinerja PNS	49	11	25	19,69	4,278
Valid N (listwise)	49				

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

- a. Variabel iklim organisasi (X1) memiliki jumlah sample sebanyak 49 dengan nilai terendah (minimum) sebesar 13, dengan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 25, nilai rata-rata (mean) sebesar 19,41 dan standar deviasi sebesar 2,872.
- b. Variabel kepemimpinan (X2) memiliki jumlah sample sebanyak 49 dengan nilai terendah (minimum) sebesar 16, dengan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 25, nilai rata-rata (mean) sebesar 20,63 dan standar deviasi sebesar 2,118.
- c. Variabel kepuasan kerja (X3) memiliki jumlah sample sebanyak 49 dengan nilai terendah (minimum) sebesar 12, dengan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 25, nilai rata-rata (mean) sebesar 18,78 dan standar deviasi sebesar 3,478.
- d. Variabel kinerja PNS (Y) memiliki jumlah sample sebanyak 49 dengan nilai terendah (minimum) sebesar 11, dengan nilai tertinggi (maksimum) sebesar 25, nilai rata-rata (mean) sebesar 19,69 dan standar deviasi sebesar 4,278.

5.2 Analisis Data

5.2.1 Uji Kualitas Data

Sebelum melakukan pengujian untuk uji asumsi klasik dan pengujian hipotesisnya, terlebih dahulu peneliti hendak melakukan uji kualitas data berupa uji validitas dan realibilitas. Hal ini dikarenakan penelitian ini menggunakan data primer untuk mengetahui tingkat konsistensi dan keakuratan data yang telah didapatkan. Adapun uji kualitas data tersebut sebagai berikut:

5.2.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0.05$ (Santoso, 2015). Uji validitas dengan metode ini dilakukan mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi product moment kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen tersebut valid jika nilai $r \geq 0,2816$ (R Tabel). Adapun hasil uji validitas dari setiap item penelitian variabel dalam penelitian ini masing-masing dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Variabel Iklim Organisasi (X1)

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel iklim organisasi, disajikan dalam Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10 Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi (X1)

Variabel	Butir Instrumen	R Hitung	R Tabel	Ket
Iklim Organisasi (X1)	Iklim Organisasi 1	0,709	0,2816	Valid
	Iklim Organisasi 2	0,797	0,2816	Valid
	Iklim Organisasi 3	0,687	0,2816	Valid
	Iklim Organisasi 4	0,541	0,2816	Valid
	Iklim Organisasi 5	0,722	0,2816	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.10 maka diperoleh angka korelasi (r hitung) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0,2816. Nilai Correction Item Total Correlation (r hitung) variabel iklim organisasi (X1) berada diantara 0,541 – 0,797. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $>$ 0,2816 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner iklim organisasi (X1) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Kepemimpinan (X2)

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel kepemimpinan, disajikan dalam Tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X2)

Variabel	Butir Instrumen	R Hitung	R Tabel	Ket
Kepemimpinan (X2)	Kepemimpinan 1	0,771	0,2816	Valid
	Kepemimpinan 2	0,755	0,2816	Valid
	Kepemimpinan 3	0,774	0,2816	Valid
	Kepemimpinan 4	0,432	0,2816	Valid
	Kepemimpinan 5	0,799	0,2816	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.11 maka diperoleh angka korelasi (r hitung) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0,2816. Nilai Correction Item Total Correlation (r hitung) variabel kepemimpinan (X2) berada diantara 0,432 – 0,799. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung > 0,2816 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kepemimpinan (X2) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3. Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel kepuasan kerja, disajikan dalam Tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (X3)

Variabel	Butir Instrumen	R Hitung	R Tabel	Ket
Kepuasan Kerja (X3)	Kepuasan Kerja 1	0,620	0,2816	Valid
	Kepuasan Kerja 2	0,686	0,2816	Valid
	Kepuasan Kerja 3	0,906	0,2816	Valid
	Kepuasan Kerja 4	0,809	0,2816	Valid
	Kepuasan Kerja 5	0,728	0,2816	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.12 maka diperoleh angka korelasi (r hitung) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0,2816. Nilai Correction Item Total Correlation (r hitung) variabel kepuasan kerja (X3) berada diantara 0,620 – 0,906.

Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $> 0,2816$ (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kepuasan kerja (X3) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4. Variabel Kinerja PNS (Y)

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel kinerja PNS, disajikan dalam Tabel 5.13 berikut:

Tabel 5.13 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja PNS (Y)

Variabel	Butir Instrumen	R Hitung	R Tabel	Ket
Kinerja PNS (Y)	Kinerja PNS 1	0,668	0,2816	Valid
	Kinerja PNS 2	0,840	0,2816	Valid
	Kinerja PNS 3	0,798	0,2816	Valid
	Kinerja PNS 4	0,858	0,2816	Valid
	Kinerja PNS 5	0,886	0,2816	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 5.13 maka diperoleh angka korelasi (r hitung) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0,2816. Nilai Correction Item Total Correlation (r hitung) variabel kinerja PNS (Y) berada diantara 0,668 – 0,886. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $> 0,2816$ (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner kinerja PNS (Y) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

5.2.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau kehandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukur. Kehandalan instrumen dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik alpha cronbach dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yakni indikator dari suatu variabel. Dikatakan realibilitas apabila nilai cronbanch alpa $> 0,60$. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden dalam menjawab pernyataan konsisten dan stabil (Ghozali 2016). Adapun hasil uji reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.14 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Batas Realibilitas	Ket
Iklm Organisasi (X ₁)	0,710	0,60	Realibilitas
Kepemimpinan (X ₂)	0,736	0,60	Realibilitas
Kepuasan Kerja (X ₃)	0,808	0,60	Realibilitas
Kinerja PNS (Y)	0,865	0,60	Realibilitas

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Dari Tabel 5.14 pengujian reliabilitas dengan metode Cronbach's Alpha dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah $\geq 0,60$. Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reliabilitas ini diperoleh nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) untuk variabel sistem iklim organisasi (X₁) sebesar 0,710; variabel kepemimpinan (X₂) sebesar 0,736; variabel kepuasan kerja (X₃) sebesar 0,808 dan variabel kinerja PNS (Y) sebesar 0,865. Karena seluruh nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel berada diatas ambang batas (cut of

point) 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

5.2.2 Uji Asumsi Klasik

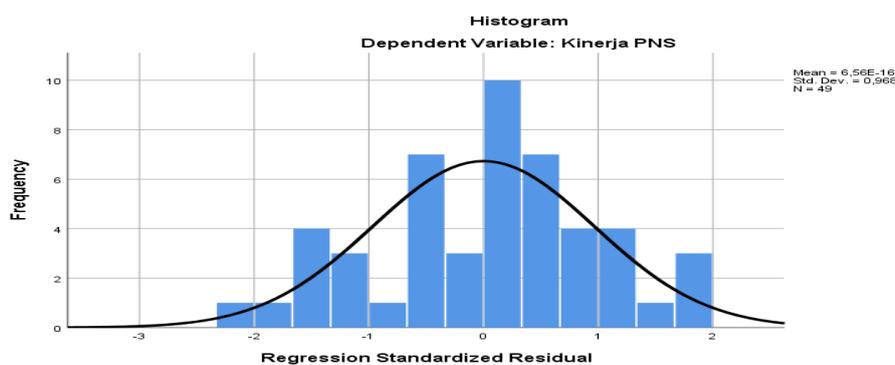
Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

5.2.2.1 Uji Normalitas

1. Analisis Grafik

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali 2016). Jenis regresi yang baik ialah data yang normal atau hampir mendekati normal.

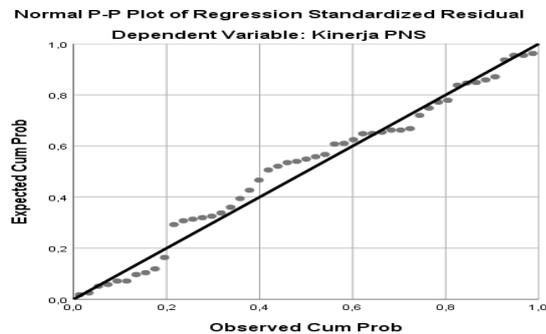
Gambar 5.2 Grafik histogram Uji Normalitas



Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Grafik histogram dapat dikatakan normal ketika ia membentuk seperti huruf U terbalik. Hal ini berarti tidak terjadinya pola distribusi yang hanya condong kesatu arah saja, melainkan merata antara ke kiri dan ke kanannya.

Gambar 5.3 Normal Probability Plot



Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Adapun mengenai gambar 5.3 ialah grafik normal P-Plot. Suatu data yang dapat dikatakan normal ialah ketika data-data yang berupa bulatan kecil tersebut mengikuti arah ataupun tidak terlalu jauh dari arah garis diagonal, sehingga dapat diasumsikan bahwa data tersebut telah memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Statistik

Tabel 5.15 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,01573666
Most Extreme Differences	Absolute	,098
	Positive	,072
	Negative	-,098
Test Statistic		,098
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.15 nilai Asymp. Sig. (2-tailed) menunjukkan nilai sebesar 0,200 yang lebih besar dari 0,05 yang membuktikan bahwa data residual dari hasil penelitian ini terdistribusi secara normal.

5.2.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ialah adanya hubungan linear yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas (Ghozali 2016). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan cara melihat nilai variace inflation factor (VIF). Jika nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransi lebih besar dari 0.1 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 5.16 Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Tolerance
1 (Constant)	-11,656	3,052		-3,819	,000		
Iklm Organisasi	,416	,134	,279	3,101	,003	,608	1,644
Kepemimpinan	,681	,226	,337	3,015	,004	,395	2,532
Kepuasan Kerja	,492	,126	,400	3,894	,000	,468	2,135

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan hasil pengamatan pada tabel 5.16 dapat menjelaskan bahwa:

1. Variabel iklim organisasi memiliki nilai tolerance 0,608 > 0,1 dan VIF 1,644 < 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

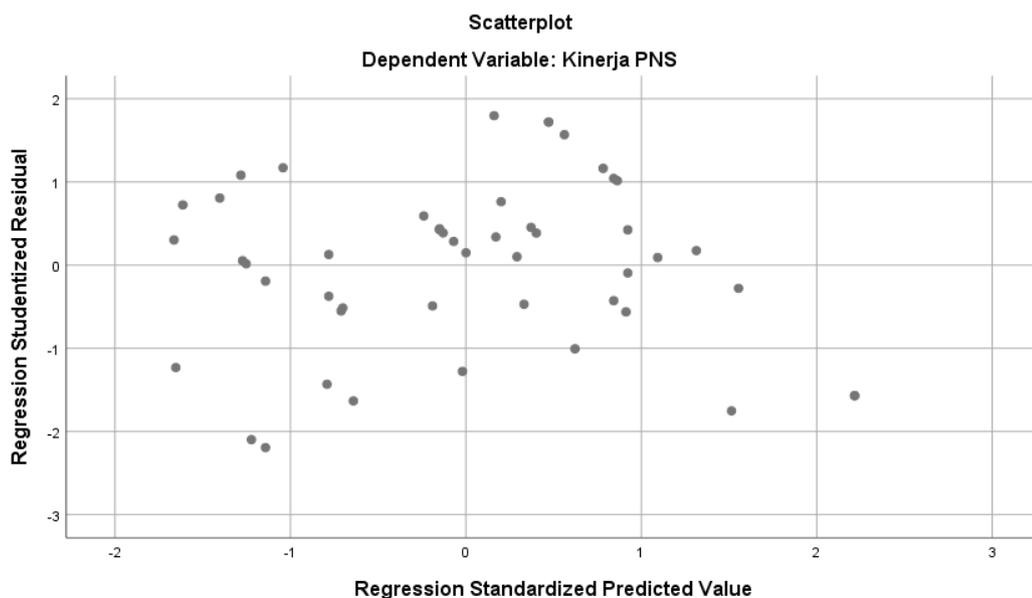
2. Variabel kepemimpinan memiliki nilai tolerance $0,395 > 0,1$ dan VIF $2,532 < 10$ maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.
3. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai tolerance $0,468 > 0,1$ dan VIF $2,135 < 10$ maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

5.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat ketidaksamaan varian dari satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model uji regresi. Regresi yang baik adalah yang terjadi homoskedastisitas (Ghozali 2016). Adapun untuk melihat terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas maka digunakan Grafik Scatterplot menjadi titik acuannya. Selain melihat dari Grafik Scatterplot, uji glesjer juga dapat menjadi acuan terjadi atau tidaknya suatu heteroskedastisitas.

1. Analisis Grafik

Gambar 5.4 Grafik Scatterplot



Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan gambar 5.4 menunjukkan bahwa titik-titik tidak tersebar secara teratur. Titik-titik pada grafik di atas tersebar secara acak dan tersebar merata baik di bawah angka 0 pada sumbu Y dan juga di atas angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedasitas pada model regresi pada penelitian ini.

2. Uji Statistik

Uji heteroskedasitas dalam penelitian ini juga menggunakan uji glesjer. Uji ini digunakan untuk menguji terjadinya ketidaksamaan variance dari residual dalam suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya dalam suatu model regresi.

Tabel 5.17 Uji Glesjer

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,183	1,818		-,101	,920
Iklim Organisasi	-,027	,080	-,064	-,343	,733
Kepemimpinan	,156	,134	,271	1,162	,251
Kepuasan Kerja	-,049	,075	-,140	-,651	,518

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Heteroskedasitas terjadi ketika nilai signifikan pada setiap variabel X lebih kecil dari 0,05. Jika berdasarkan tabel 5.17 maka dapat dilihat bahwa nilai signifikan variabel iklim organisasi (X1) sebesar 0,733, variabel kepemimpinan (X2) sebesar 0,251 dan variabel kepuasan kerja (X3) sebesar 0,518, berarti seluruh variabel X memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedasitas pada penelitian ini.

5.2.3 Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan tahapan selanjutnya dalam penelitian ini. Tahap analisis ini hanya dapat dilakukan ketika data sudah terbukti terbebas dari multikolonieritas dan heteroskedasitas. Hal tersebut merupakan sebuah persyaratan wajib dalam setiap penelitian kuantitatif yang menggunakan uji analisis data regresi linier berganda. Adapun data penelitian ini telah terbukti normal dan telah terbebas dari multikolonieritas serta heteroskedasitas. Berikut merupakan hasil uji regresi linier berganda pada penelitian ini:

Tabel 5.18 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-11,656	3,052		-3,819	,000
	Iklm Organisasi	,416	,134	,279	3,101	,003
	Kepemimpinan	,681	,226	,337	3,015	,004
	Kepuasan Kerja	,492	,126	,400	3,894	,000

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.18 maka dapat diformulasikan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = -11,656 + 0,416X_1 + 0,681X_2 + 0,492X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja PNS

X₁ = Iklm Organisasi

X₂ = Kepemimpinan

X_3 = Kepuasan Kerja

β = Koefisien Regresi

α = Konstanta

e = Tingkat Kesalahan

Berdasarkan hasil pengamatan regresi linier berganda di atas dapat menjelaskan bahwa:

- a. Konstanta (α) = -11,656 dan bernilai negatif menunjukkan bahwa jika seluruh variabel bebas dalam penelitian ini yaitu iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja dianggap tidak ada atau bernilai nol maka skor variabel kinerja PNS akan semakin menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja PNS sangatlah membutuhkan suatu iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja untuk dapat semakin meningkat.
- b. Koefisien regresi variabel X_1 sebesar 0,416 dan bernilai positif, artinya ialah bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja PNS. Semakin meningkatnya nilai iklim organisasi, maka akan semakin meningkat pula nilai dari kinerja PNS.
- c. Koefisien regresi variabel X_2 sebesar 0,681 dan bernilai positif, artinya ialah bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja PNS. Semakin meningkatnya nilai kepemimpinan, maka akan semakin meningkat pula nilai dari kinerja PNS.
- d. Koefisien regresi variabel X_3 sebesar 0,492 dan bernilai positif, artinya ialah bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja

PNS. Semakin meningkatnya nilai kepuasan kerja, maka akan semakin meningkat pula nilai dari kinerja PNS.

5.2.4 Pengujian Hipotesis

5.2.4.1 Koefisien Determinasi (R²)

Nilai koefisien determinasi bertujuan untuk melihat sejauh mana seluruh variabel X (iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja) dapat mempengaruhi variabel Y (kinerja PNS) dengan melihat pada tabel R square. Adapun hasil koefisien determinasi pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.19 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,882 ^a	,778	,763	2,082

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Kepemimpinan

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Hasil analisis data pada tabel 5.19 menunjukkan bahwa nilai R Square pada penelitian ini ialah sebesar 0,778. Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel independent memiliki hubungan sebesar 77,8% terhadap variabel dependent yaitu variabel kinerja PNS. Nilai R Square ini juga mengindikasikan bahwa variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai variabel independent secara bersama-sama (simultan) dapat mempengaruhi variabel dependent yaitu variabel kinerja PNS sebesar 0,778 atau 77,8%. Sedangkan sisanya (100-77,8=22,2) 22,2% dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

5.2.4.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Uji t (Uji Parsial) bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependennya. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t hitung masing-masing variabel bebas dengan nilai t tabel dengan peluang kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$). Apabila nilai thitung \geq ttabel, maka variabel bebasnya secara individu memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Begitu pun jika tingkat signifikannya, apabila lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Selain itu, uji ini dapat sekaligus digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel bebas tersebut mempengaruhi kinerja PNS, dengan melihat nilai t masing-masing variabel. Berdasarkan nilai t, maka dapat diketahui variabel bebas mana yang memiliki pengaruh paling dominan atau signifikan terhadap variabel terikat. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 5.20 Uji Parsial (Uji T)

		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,656	3,052		-3,819	,000
	Iklm Organisasi	,416	,134	,279	3,101	,003
	Kepemimpinan	,681	,226	,337	3,015	,004
	Kepuasan Kerja	,492	,126	,400	3,894	,000

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan hasil pengamatan pada tabel 5.20 dapat menjelaskan bahwa:

1. Pengaruh variabel iklim organisasi (X1) terhadap variabel kinerja PNS (Y)

Berdasarkan tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel iklim organisasi sebesar 3,101 dan tingkat signifikansi sebesar 0,003. Adapun kriteria variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu ketika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. T tabel pada penelitian ialah sebesar 2,012. Hal ini menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($3,101 > 2,012$) dan nilai signifikansi sebesar $0.003 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS (H_a diterima dan H_o ditolak).

2. Pengaruh variabel kepemimpinan (X_2) terhadap variabel kinerja PNS (Y)

Berdasarkan tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel kepemimpinan sebesar 3,015 dan tingkat signifikansi sebesar 0,004. Adapun kriteria variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu ketika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. T tabel pada penelitian ialah sebesar 2,012. Hal ini menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($3,015 > 2,012$) dan nilai signifikansi sebesar $0.004 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS (H_a diterima dan H_o ditolak).

3. Pengaruh variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel kinerja PNS (Y)

Berdasarkan tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 3,894 dan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Adapun kriteria variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu ketika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. T tabel pada penelitian ialah sebesar 2,012. Hal ini menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($3,894 > 2,012$) dan

nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS (H_a diterima dan H_o ditolak).

4. Berdasarkan kolom *standardized coefficients* beta pada tabel 5.20 dapat ditemukan variabel yang paling berpengaruh dominan diantara variabel independent lainnya. Berdasarkan kolom *standardized coefficients* beta tersebut menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki nilai sebesar 0,279, variabel kepemimpinan sebesar 0,337 dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,400. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel paling dominan yang memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja PNS sebesar 40%.

5.2.4.3 Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila nilai $F_{hitung} \geq$ dari nilai F_{tabel} berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Sebaliknya, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka secara bersama-sama variabel bebasnya tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh variabel secara bersama-sama terhadap variabel terikat maka digunakan probabilitas atau peluang kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$). Jika probabilitas $< \alpha$ (0,05), maka hipotesis diterima. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

Tabel 5.21 Uji Simultan (Uji F)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	683,375	3	227,792	52,558	,000 ^b
	Residual	195,033	45	4,334		
	Total	878,408	48			

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Kepemimpinan

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 25 (2021)

Berdasarkan tabel 5.21 menunjukkan bahwa nilai F hitung seluruh variabel independent sebesar 52,558 dan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Adapun kriteria dalam uji simultan ini ialah ketika seluruh variabel independent memiliki nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. F tabel pada penelitian ini ialah sebesar 2,81. Hal ini menunjukkan bahwa F hitung > F tabel ($52,558 > 2,81$) dan nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS.

5.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, selanjutnya akan dibahas hasil penelitian sebagai berikut:

5.3.1 Uji T (Parsial)

5.3.1.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel iklim organisasi sebesar 3,101 dan tingkat signifikansi sebesar 0,003. Adapun kriteria variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu ketika nilai t hitung lebih besar

dari nilai t tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. T tabel pada penelitian ialah sebesar 2,012. Hal ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,101 > 2,012$) dan nilai signifikansi sebesar $0.003 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS (H_a diterima dan H_o ditolak).

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya variabel iklim organisasi maka akan semakin meningkatkan pula variabel kinerja PNS. Begitu pula sebaliknya, jika variabel iklim organisasi menurun, maka tingkat kinerja PNS juga ikut menurun. Iklim organisasi merupakan salah satu penunjang keberhasilan pegawai dalam bekerja. Iklim organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja para pegawai didalam organisasi, baik posisinya sebagai atasan maupun bawahan. Iklim organisasi akan mempengaruhi hal tersebut dengan memberi harapan terhadap para pegawai akan konsekuensi yang akan timbul dari berbagai keputusan yang diambil. Dalam hal ini para pegawai mengharapkan imbalan dan kepuasan atau bahkan merasa frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasinya. Maka iklim organisasi yang sehat adalah sebuah rencana jangka panjang yang melihat dan mempersepsi iklim organisasi sebagai aset organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arru Gideon Lineker, et.al (2016), Ni Putu Marini, et.al (2017), Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019), Gunawan (2017) dan Hadi Purnama (2017). Jika menurut Ni Putu Marini, et.al (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu penunjang keberhasilan pegawai dalam bekerja. Iklim organisasi yang dimaksudkan adalah

kondisi psikologi para pegawai dalam menjalani aktivitas sehari-hari, serta kondisi psikososial dalam menjelaskan iklim organisasi. Iklim ini mencerminkan sikap individu dan kelompok dalam lingkungan yang tercermin dari suasana hubungan kerjasama yang harmonis dan kondusif antara pemimpin dengan pegawai, antar pegawai dengan pegawai yang lain dan keseluruhan komponen itu harus menciptakan hubungan sehingga tujuan organisasi mampu tercapai dengan baik dan terbentuklah kinerja yang tinggi. Sedangkan menurut Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019) menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja salah satu faktornya dipengaruhi oleh iklim organisasi, sehingga jika iklim organisasi ditingkatkan, dapat meningkatkan kinerja. Begitu pula dengan Arru Gideon Lineker, et.al (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal.

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa Uraian tugas pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat telah didefinisikan secara jelas dan atau terstruktur dengan baik. Adapun mengenai standar kinerja harus ditentukan setiap tahun dan pegawai dituntut untuk menunjukkan kinerjanya sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan mayoritas responden setuju. pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat telah melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan tuntas dan bertanggungjawab sesuai dengan tupoksi. Adapun mengenai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat bangga merupakan bagian dari organisasi ini dan loyalitas

pegawai terhadap organisasi ini sangat tinggi. Mayoritas responden juga setuju pegawai diberikan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, **diterima**.

5.3.1.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel kepemimpinan sebesar 3,015 dan tingkat signifikansi sebesar 0,004. Adapun kriteria variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu ketika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. T tabel pada penelitian ialah sebesar 2,012. Hal ini menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($3,015 > 2,012$) dan nilai signifikansi sebesar $0.004 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS (H_a diterima dan H_o ditolak).

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya variabel kepemimpinan maka akan semakin meningkatkan pula variabel kinerja PNS. Begitu pula sebaliknya, jika variabel kepemimpinan menurun, maka tingkat kinerja PNS juga ikut menurun. Hasil ini juga sejalan dengan teori stakeholder yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena pemimpin adalah panutan dari seorang pegawai. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak mementingkan diri

sendiri, disiplin dalam bekerja dan adil dalam mengambil sikap dengan perilaku diatas akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga pekerjaan jadi lebih efektif pentingnya kepemimpinan dalam instansi karena pemimpin yang mampu mempengaruhi secara signifikan yaitu memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama berdampak pula pada pencapaian kinerja pegawai. Bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan mempengaruhi bawahan dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah dirancang. Semakin baik strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan semakin terpengaruh bawahan yang dipimpin serta tentu membuat sebuah organisasi akan semakin maju.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Arie Puspita Wardhani, et.al (2016), Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019), Kevin Guntur Aditya Pratama (2020), Ni Putu Marini, et.al (2017), Riaurita Nenny Yulianti, et.al (2017), Ayu Ambarawati (2018), Ashadi Jambak (2018) dan A. Saldy Arnansyah Harsan. et.al (2020). Ni Putu Marini, et.al (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata karyawan, kekuasaan pimpinan untuk mengambil keputusan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggungjawab pimpinan terhadap semua karyawan, dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Pemimpin dituntut memiliki kompetensi dalam memimpin perubahan dalam organisasinya yang sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan tempat organisasi tersebut berada. Pemimpin perlu mengenali karakteristik

perubahan di era globalisasi dan era informasi ini, untuk membangkitkan rasa keterdesakan dalam diri mereka tentang pentingnya kompetensi untuk mengelola perubahan. Jika menurut Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019) menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja salah satu faktornya dipengaruhi oleh persepsi tentang kepemimpinan, sehingga jika persepsi tentang kepemimpinan ditingkatkan, dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Riaurita Nenny Yulianti, et.al (2017) menyatakan bahwa perubahan Kepemimpinan memiliki kontribusi yang berarti terhadap perubahan Kinerja.

Jika berbicara mengenai hasil tabulasi jawaban responden pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa Uraian tugas sudah didefinisikan secara jelas dan atau terstruktur dengan baik. Adapun pernyataan mengenai standar kinerja harus ditentukan setiap tahun dan pegawai dituntut untuk menunjukkan kinerjanya sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan mayoritas responden setuju. Hal tersebut serupa dengan pernyataan mengenai pelaksanaan tugas dan pekerjaan dengan tuntas dan bertanggungjawab sesuai dengan tupoksi para responden mayoritas juga menyetujuinya. Jika membahas mengenai pegawai diberikan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan serta bangga merupakan bagian dari organisasi ini dan loyalitas saya terhadap organisasi ini sangat tinggi maka mayoritas responden menyetujuinya.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara

parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**

5.3.1.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 3,894 dan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Adapun kriteria variabel yang memiliki pengaruh signifikan yaitu ketika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. T tabel pada penelitian ialah sebesar 2,012. Hal ini menunjukkan bahwa $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ ($3,894 > 2,012$) dan nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS (Ha diterima dan Ho ditolak).

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya variabel kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan pula variabel kinerja PNS. Begitu pula sebaliknya, jika variabel kepuasan kerja menurun, maka tingkat kinerja PNS juga ikut menurun. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para pegawai memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Endang Sukarjati, et.al (2016), Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019), Ayu Ambarawati (2018), Nurma Firstania Rizki Annisa (2021), A. Saldy Arnansyah Harsan. et.al (2020) dan Riski

Damayanti, et.al (2018). Sebagaimana ditemukan oleh Nurma Firstania Rizki Annisa (2021) menyatakan bahwa pemimpin sering memberikan penghargaan kepada pegawai serta komunikasi yang terjadi dalam organisasi berjalan cukup lancar sehingga pegawai mampu memahami tugas yang ada. Sedangkan menurut Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019) menyatakan bahwa tinggi rendahnya Kinerja salah satu faktornya dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, sehingga jika Kepuasan Kerja ditingkatkan, dapat meningkatkan Kinerja.

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban responden pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan tugas-tugas rutin serta dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketrampilan, kemampuan dan keahlian yang saya miliki. Para responden juga mayoritas setuju terhadap pernyataan Gaji pokok dan tunjangan - tunjangan yang saya terima sesuai atau memadai dengan jabatan dan tanggung jawab yang saya miliki. Para responden juga mayoritas mengakui bahwa merasa puas dengan adanya pengawasan yang diberikan oleh atasan dalam penyelesaian pekerjaan dan memberikan dukungan serta bantuan dalam menghadapi kesulitan. Adapun mengenai pengembangan karir dan promosi jabatan, para responden mayoritas menyatakan bahwa merasa puas sistem pengembangan karier/promosi jabatan dalam organisasi ini serta kesempatan yang diberikan untuk pengembangan karier saya baik melalui pendidikan, pelatihan maupun mutasi staf/jabatan. Responden mayoritas menyetujui bahwa pegawai merasa puas dan tidak menemukan kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja saya dan rekan kerja selalu memberikan dukungan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara parsial terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**

5.3.2 Uji Statistik F (Simultan)

Berdasarkan tabel 5.21 menunjukkan bahwa nilai F hitung seluruh variabel independent sebesar 52,558 dan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Adapun kriteria dalam uji simultan ini ialah ketika seluruh variabel independent memiliki nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel dan tingkat signifikansi lebih rendah dari 0,05. F tabel pada penelitian ini ialah sebesar 2,81. Hal ini menunjukkan bahwa F hitung $> F$ tabel ($52,558 > 2,81$) dan nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja PNS. Ketiga variabel ini akan sangat efektif bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada tahun-tahun kedepannya. Dengan meningkatkan iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama maka bukan tidak mungkin kinerja pegawai akan ikut meningkat.

Arti simultan dalam penelitian ini mengacu pada teori atribusi yang dimana merupakan suatu teori yang mengargumentasikan bahwa perilaku seseorang itu ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal dan eksternal sehingga keterkaitan dengan penelitian ini dapat mengarah ke dalam hal internal dan eksternal yang dimana internal yang dimaksud adalah iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Pada iklim organisasi dikatakan sebagai kekuatan internal karena iklim organisasi adalah implementasi sikap dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan faktor internal dalam implementasi teori atribusi, karena menimbulkan sebuah ikatan kerja yang baik, mendapatkan kepuasan dalam bekerja, adanya motivasi, dan menjunjung disiplin yang tinggi. Sedangkan, kekuatan eksternal yang dimaksud adalah kepemimpinan yang dilandaskan atas kegiatan yang dilakukan seperti menganalisis, pragmatis, keputusan, ketegasan, dan motivasi.

Hal ini berarti, semakin baik iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja maka akan semakin bagus kinerja pegawai negeri sipil. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ni Putu Marini, et.al (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di STIKes Wira Medika Bali dan penelitian A. Saldy Arnansyah Harsan. et.al (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN (Persero) Makassar.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Barat, iklim organisasi merupakan salah satu penunjang keberhasilan pegawai dalam bekerja, iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, diartikan sebagai kepemimpinan yang ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata pegawai, kekuasaan pimpinan untuk mengambil keputusan melibatkan

bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggungjawab pimpinan terhadap semua pegawai, dan pimpinan bisa dijadikan panutan bawahan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja pegawai atas organisasi tinggi. Sehingga, ketiga variabel ini memiliki keterkaitan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 2 yang menyatakan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan secara bersama-sama (Simultan) terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**

5.3.3 Variabel Dominan

Berdasarkan kolom standardized coefficients beta pada tabel 5.20 dapat ditemukan variabel yang paling berpengaruh dominan diantara variabel independent lainnya. Berdasarkan kolom standardized coefficients beta tersebut menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi memiliki nilai sebesar 0,279, variabel kepemimpinan sebesar 0,337 dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,400. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel paling dominan yang memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja PNS sebesar 40%. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat vital dalam sebuah kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat tidak menemukan kesulitan bekerja sama dengan pegawai lain dan pegawai yang lain selalu memberikan dukungan dalam bekerja serta sudah merasa nyaman dengan pekerjaan dan tugas-tugas rutin serta dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketrampilan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga dalam peningkatan kinerja pegawai. Adapun mengenai Gaji pokok dan tunjangan-tunjangan yang diterima sesuai atau memadai dengan jabatan dan tanggung jawab yang saya miliki serta pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat selalu memberikan pengawasan dalam penyelesaian pekerjaan dan memberikan dukungan serta bantuan dalam menghadapi kesulitan. Hal sejalan dengan penelitian A. Saldy Arnansyah Harsan, et.al (2020) menyatakan bahwa Kinerja pegawai dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri pegawai. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu instansi sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja pegawai. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, dll. Sedangkan menurut Arru Gideon Lineker, et.al (2016) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang merasa puas

akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan pegawai yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 3 yang menyatakan variabel kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, **diterima.**

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini menguji 3 (tiga) hipotesis dengan menggunakan Multiple Regression dengan alat bantu Statistical Package for the Social Science (SPSS), dimana penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Secara simultan variabel iklim organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
3. Kepuasan kerja menjadi variabel yang paling dominan terhadap kinerja PNS pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

6.2 Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, secara terperinci dapat dikemukakan saran-saran, baik untuk pengembangan pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun saran-saran penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, agar memberikan penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang dihasilkan serta lebih memperhatikan sistem pengembangan karier/promosi jabatan dalam organisasi

ini serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk pengembangan karier baik melalui pendidikan, pelatihan maupun mutasi staf/jabatan.

2. Diharapkan kepada pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, agar dalam pengambilan keputusan selalu bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.
3. Untuk pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, harus mampu berinovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Faisal dan Kartika Dian Lestari (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah M-Progress* Vol. 9, No. 1, Januari 2019.
- Arabiyat, Bashir, balqaa, Al Al-Saleem, and Basma Issa Tlelan. 2011. The extent of application of the principles of the organizational justice and its relationship to the organizational commitment of the faculty members at the university of Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2): 52-59.
- Arie Puspita Wardhani, et.al (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang). *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- A. Saldy Arnansyah Harsan. et.al (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Makassar. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi* Volume 3. No. 4 (2020); Oktober.
- Ashadi Jambak (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Barus (Studi pada Pelabuhan KUPP Kelas III Barus Kabupaten Tapanuli-Tengah). Universitas Sumatera Utara Medan
- Ayu Ambarawati (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MSDA/Vol. 6*, No. 2/ Desember 2018.
- Brown, Steven., Leigh. T. W. 1996. A New look at psychological climate and its realtionship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 81(4), pp: 358-368.
- Chia, Ju-Lu, Yi-Yu, S., dan Yi-Lien, C. 2013. Effects of Emotional Labor and Jobs Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Business Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 165-176.
- Chen, Ching-Fu. 2006. Job Satisfaction, Organizational Commitment and Flight Attendants Turnover Intention: A Note. *Journal of Air Transport Management*, pp: 274-276.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Universitas Diponegoro Semarang.

- Kartono, Kartini, 2012. Pengantar Umum Mendidik Teoritis. Mandar Maju, Bandung.
- Kevin Guntur Aditya Pratama (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian (Studi pada anggota Kepolisian Polresta Surakarta). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kurniasari, Devi dan Abdul Halim. (2013), "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember," Jurnal Ilmu Ekonomi, Vol. 8, No.2.
- Louise Moqvist. (2003). The Competency Dimension of Leadership: Findings from a Study of Self-Image among Top Managers in the Changing Swedish Public Administration. Centre for Studies of Humans, Technology and Organisation, Linkoping University. [online]. 2 April 2021.
- Lussier (2005:487 Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1. Terjemahan oleh Sadeli, J. Hie, B.P. 2001. Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Putu Marini, et.al (2017), Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes) Wira Medika Bali. Jurnal Administrasi Publik ISSN 2581-2378.
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia. Yogyakarta: BPF.
- Rahmanto. 2012. Penilaian Kinerja. Salemba Empat, Jakarta.
- Riaurita Nenny Yulianti, et.al (2017), dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau. Procuratio Vol.5, No.2, Juni 2017.
- Robbins. S.P. 2016. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi. Edisi Ketiga, Arcan. Jakarta.
- Santoso, S. (2015). SPSS20 Pengolahan Data Statistik di Era Informasi, Jakarta, PT. Alex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.
- Siagian, S.P, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketujuh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (2011). Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3S.

Stephen Covey 2004, Konsep The 7 Habits of Highly Effective People Quotes

Susanty, Ety. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8 (2), PP: 121-134.

Thoha, Miftah. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Lampiran 1

SURAT IZIN PENELITIAN



INSTITUT TEKNOLOGI DAN BISNIS
NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA

Rektorat :
Jl. Sultan Alauddin No. 212 Makassar 90222
Sulawesi Selatan - INDONESIA
Telp. +62 411 - 861281, 861287, 863123
email : mm@nobel.ac.id

Nomor : 002/PPS/ITB-NI/VIII/2021
Lampiran : Satu Berkas
Perihal : Permohonan Rekomendasi Izin Penelitian Tesis

Makassar, 20 Agustus 2021

Kepada Yth. :
Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP
Provinsi Sulawesi Barat
Di-
Mamuju

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk penyusunan Tesis Mahasiswa Program Pascasarjana Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia Makassar tersebut di bawah ini :

Nama Mahasiswa : **Noornaningsi**
NIM : 2019MM12343
Program Studi : Magister Manajemen (S2)
Judul Tesis : Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS pada Kantor BKD Provinsi Sulawesi Barat.

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

Waktu Penelitian : Selama bulan Agustus - September 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.



Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Makassar
Direktur Program Pascasarjana

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

Tembusan :

1. Rektor Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia;
2. Ketua PRODI MM PPS- Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia;
3. Mahasiswa Ybs.;
4. Peringgal

Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN

Mamuju, 2021

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Yth : Bapak/Ibu Responden
Di _ Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul : **“Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister pada Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Noornaningsi

NPM : 2019MM12343

Program Studi : Magister Manajemen Keuangan Daerah

Alamat : Mamuju

Mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu dan Saudara/I sekalian untuk menjadi Responden dan mengisi kuesioner ini sebagai data yang dipergunakan dalam melakukan penelitian. Atas kesediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Peneliti,

Noornaningsi
2019MM12343

1. Iklim Organisasi (X1)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
	Struktur Organisasi					
1	Uraian tugas di kantor saya didefinisikan secara jelas dan atau terstruktur dengan baik					
	Standar-Standar					
2	Di kantor ini, standar kinerja harus ditentukan setiap tahun dan pegawai dituntut untuk menunjukkan kinerjanya sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan					
	Tanggungjawab					
3	Saya melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan tuntas dan bertanggungjawab sesuai dengan tupoksi					
	Penghargaan					
4	Di kantor, pegawai diberikan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan					
	Komitmen					
5	Saya bangga merupakan bagian dari organisasi ini dan loyalitas saya terhadap organisasi ini sangat tinggi					

2. Kepemimpinan (X2)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
	Analisis					
1	Pimpinan selalu mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah dalam pencapaian tujuan					
	Pragramatis					
2	Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan selalu terprogram, tersusun dan terkonsep					
	Keputusan					
3	Pimpinan berani mengambil resiko dalam pelaksanaan keputusan					
	Ketegasan					
4	Pimpinan dalam pengambilan keputusan selalu bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya					
	Motivasi					
5	Pimpinan selalu mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi dan mengarahkan untuk tujuan peningkatan kerja					

3. Kepuasan Kerja (X3)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
	Pekerjaan Itu Sendiri					
1	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan dan tugas-tugas rutin saya serta dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketrampilan, kemampuan dan keahlian yang saya miliki					
	Pembayaran					
2	Gaji pokok dan tunjangan-tunjangan yang saya terima sesuai atau memadai dengan jabatan dan tanggung jawab yang saya miliki					
	Promosi					
3	Saya merasa puas sistem pengembangan karier/promosi jabatan dalam organisasi ini serta kesempatan yang diberikan untuk pengembangan karier saya baik melalui pendidikan, pelatihan maupun mutasi staf/jabatan					
	Pengawasan/Supervisi Atasan					
4	Saya merasa puas dengan adanya pengawasan yang diberikan oleh atasan dalam penyelesaian pekerjaan dan memberikan dukungan serta bantuan dalam menghadapi kesulitan					
	Rekan Kerja					
5	Saya merasa puas dan tidak menemukan kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja saya dan rekan kerja selalu memberikan dukungan dalam bekerja					

4. Kinerja PNS (Y)

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
	Pemahaman Atas Tupoksi					
1	Pegawai harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya					
	Inovasi					
2	Pegawai harus mampu berinovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan					
	Kecepatan Kerja					
3	Dalam melaksanakan tugas pegawai harus mempunyai kecepatan kerja untuk diperhatikan dengan mengikuti metode kerja yang ada					
	Keakuratan Kerja					
4	Pegawai harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang					
	Kerjasama					
5	Pegawai harus mempunyai kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain					

Lampiran 3

TABULASI DATA**Daftar Responden**

No	JK	Usia	Pangkat / Golongan	MK	Pendidikan
1	L	40	Penata Muda / III.a	11	Diploma
2	P	38	Penata / III.c	10	S2
3	P	27	Penata Muda / III.a	1	S1
4	L	49	Penata Tk. I / III.d	12	S2
5	L	43	Penata / III.c	14	S1
6	L	46	Pembina / IV.a	15	S2
7	P	39	Penata Tk. I / III.d	12	S2
8	L	34	Pengatur / II.c	11	SMA/SMK
9	P	23	Penata Muda / III.a	2	S1
10	L	40	Pengatur Muda / II.a	7	SMA/SMK
11	P	51	Penata Muda / III.a	11	S1
12	P	34	Penata Muda / III.a	2	S1
13	L	29	Penata / III.c	7	S2
14	P	39	Penata Muda Tk.I / III.b	10	S1
15	L	42	Penata Tk. I / III.d	14	S2
16	P	38	Penata Muda / III.a	10	Diploma
17	L	37	Penata / III.c	10	S1
18	P	43	Penata Muda / III.a	12	S1
19	P	37	Penata Muda / III.a	11	Diploma
20	P	37	Penata Tk. I / III.d	12	S2
21	L	52	Penata / III.c	14	S1
22	L	34	Penata / III.c	11	S2
23	P	58	Penata Tk. I / III.d	34	S1
24	P	44	Penata Tk. I / III.d	13	S2
25	L	35	Penata Muda / III.a	10	S1

26	P	56	Pembina Tk. I / IV.b	21	S2
27	L	42	Penata / III.c	10	S2
28	L	40	Penata Muda / III.a	11	Diploma
29	P	44	Penata Tk. I / III.d	12	S1
30	L	55	Pembina Utama Muda / IV.c	31	S2
31	L	37	Penata Muda / III.a	10	S1
32	L	56	Penata Muda / III.a	20	SMA/SMK
33	P	34	Pengatur / II.c	1	Diploma
34	L	31	Penata Muda Tk.I / III.b	7	S1
35	L	36	Pengatur / II.c	1	Diploma
36	L	47	Pembina Tk. I / IV.b	28	S2
37	L	45	Pengatur Tk. I / II.d	21	SMA/SMK
38	L	56	Pembina Tk. I / IV.b	37	S2
39	L	51	Pembina / IV.a	31	S2
40	P	44	Penata Muda Tk.I / III.b	10	S1
41	L	39	Penata Muda / III.a	12	Diploma
42	P	40	Penata Muda / III.a	6	S1
43	P	52	Pengatur / II.c	11	SMA/SMK
44	P	24	Penata Muda / III.a	1	S1
45	L	29	Penata Muda Tk.I / III.b	7	S2
46	L	36	Pengatur / II.c	10	SMA/SMK
47	L	46	Penata / III.c	12	S1
48	P	38	Penata Tk. I / III.d	13	S2
49	L	43	Penata Tk. I / III.d	12	S1

Jawaban Responden terhadap Variabel Iklim Organisasi

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

No	Iklim Organisasi (X1)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
33	5	3	4	1	3	16
34	5	3	4	4	3	19
35	4	5	5	4	4	22
36	3	3	4	3	2	15
37	4	3	4	4	4	19
38	4	4	4	4	4	20
39	2	2	3	3	3	13
40	4	4	4	4	3	19
41	4	4	3	4	4	19
42	3	1	3	3	4	14
43	4	3	4	4	4	19
44	3	4	4	4	4	19
45	2	2	3	3	3	13
46	4	4	4	2	4	18
47	3	3	3	3	3	15
48	4	4	3	4	4	19
49	3	4	4	3	4	18

Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan

No	Kepemimpinan (X2)					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	4	4	4	4	4	20
2	4	5	5	4	4	22
3	4	5	4	4	5	22
4	5	5	4	4	5	23
5	5	5	5	5	5	25
6	4	5	4	4	4	21
7	4	4	4	4	4	20
8	4	5	4	4	4	21
9	4	5	5	4	5	23
10	4	4	5	4	5	22
11	4	3	4	4	4	19
12	4	4	5	4	5	22
13	4	4	4	4	4	20
14	5	4	5	4	4	22
15	4	4	4	4	4	20
16	4	5	5	4	4	22
17	5	5	5	4	5	24
18	5	5	5	5	5	25
19	5	4	5	5	5	24
20	4	4	5	3	5	21
21	4	4	4	4	5	21
22	5	5	5	4	5	24
23	4	4	4	5	4	21
24	5	5	4	4	5	23
25	5	5	5	5	5	25
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	1	4	17
28	4	4	4	4	4	20
29	5	5	5	2	5	22
30	4	4	4	3	4	19
31	4	3	4	4	4	19

No	Kepemimpinan (X2)					
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
32	3	4	4	4	4	19
33	4	3	4	4	2	17
34	4	4	3	3	4	18
35	4	4	4	4	4	20
36	3	4	4	4	4	19
37	4	3	4	4	4	19
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	3	4	4	19
42	4	3	4	4	4	19
43	3	4	3	4	4	18
44	4	4	4	4	4	20
45	4	3	4	4	4	19
46	3	3	3	4	3	16
47	4	4	3	4	4	19
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	4	20

Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja

No	Kepuasan Kerja (X3)					
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
1	4	4	4	4	4	20
2	4	3	3	5	4	19
3	4	4	4	5	5	22
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	4	5	23
6	4	4	4	4	4	20
7	4	4	3	4	4	19
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	4	4	4	22
10	5	5	4	4	4	22
11	4	5	4	4	4	21
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	4	4	4	22
15	4	3	3	4	4	18
16	4	4	4	4	4	20
17	4	3	4	4	4	19
18	5	5	5	5	5	25
19	5	4	5	4	4	22
20	4	4	3	4	4	19
21	4	4	4	4	4	20
22	5	3	5	5	5	23
23	4	4	4	4	5	21
24	5	4	4	4	4	21
25	5	5	5	5	5	25
26	4	5	4	4	5	22
27	1	5	3	4	3	16
28	5	4	4	4	5	22
29	5	5	3	5	5	23
30	4	4	4	4	4	20
31	2	4	2	2	2	12
32	4	4	4	4	3	19

No	Kepuasan Kerja (X3)					
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
33	2	2	2	4	4	14
34	2	4	2	4	2	14
35	4	4	2	2	4	16
36	4	4	2	3	2	15
37	4	2	2	2	2	12
38	4	4	3	4	4	19
39	4	2	4	5	4	19
40	4	2	2	2	4	14
41	4	4	2	2	4	16
42	4	4	2	2	4	16
43	4	2	2	2	4	14
44	4	2	2	2	2	12
45	4	4	4	5	4	21
46	4	2	2	2	4	14
47	4	2	2	2	4	14
48	4	2	2	2	4	14
49	4	4	3	4	4	19

Jawaban Responden terhadap Kinerja PNS

No	Kinerja PNS (Y)					
	Y.1	Y.2	Y.4	Y.4	Y.5	Y
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	4	5	5	24
5	4	4	5	4	5	22
6	4	5	4	4	4	21
7	4	4	4	4	4	20
8	4	4	4	5	5	22
9	4	4	5	4	5	22
10	4	4	4	4	4	20
11	4	4	4	4	5	21
12	5	5	5	5	5	25
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	5	5	22
15	4	4	4	4	4	20
16	5	5	5	5	5	25
17	5	5	4	5	5	24
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	5	5	5	5	24
21	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25
23	5	4	4	4	5	22
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	4	4	5	5	23
27	5	1	1	5	5	17
28	4	4	4	5	5	22
29	5	5	5	5	5	25
30	4	4	4	4	4	20
31	4	3	3	2	2	14
32	1	4	3	3	3	14
33	4	1	2	2	2	11

No	Kinerja PNS (Y)					
	Y.1	Y.2	Y.4	Y.4	Y.5	Y
34	4	1	2	2	2	11
35	4	2	4	4	4	18
36	3	4	2	3	3	15
37	3	2	2	2	2	11
38	3	3	3	4	4	17
39	1	1	4	4	4	14
40	4	3	4	3	3	17
41	4	2	3	3	4	16
42	4	2	3	3	3	15
43	4	2	3	3	3	15
44	4	2	4	4	4	18
45	1	2	5	5	3	16
46	3	3	3	3	3	15
47	2	4	4	4	2	16
48	2	4	4	4	2	16
49	4	4	4	4	4	20

Lampiran 4

OUTPUT SPSS VERSI 25

1. DESKRIPSI RESPONDEN

		Jenis Kelamin			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Laki-Laki	28	57,1	57,1	57,1
	Perempuan	21	42,9	42,9	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Tingkat Pendidikan			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Magister (Strata2)	17	34,7	34,7	34,7
	Sarjana (Strata1)	19	38,8	38,8	73,5
	Diploma (D3)	7	14,3	14,3	87,8
	SMA/SMK	6	12,2	12,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Golongan			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Gol IV	6	12,2	12,2	12,2
	Gol III	36	73,5	73,5	85,7
	Gol II	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

		Masa Kerja			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1 – 5 Tahun	6	12,2	12,2	12,2
	6 – 10 Tahun	14	28,6	28,6	40,8
	11 – 15 Tahun	21	42,9	42,9	83,7
	16 – 20 Tahun	1	2,0	2,0	85,7
	> 21 Tahun	7	14,3	14,3	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

2. ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Iklm Organisasi	49	13	25	19,41	2,872
Kepemimpinan	49	16	25	20,63	2,118
Kepuasan Kerja	49	12	25	18,78	3,478
Kinerja PNS	49	11	25	19,69	4,278
Valid N (listwise)	49				

3. UJI INSTRUMEN PENELITIAN

a. Uji Validitas

Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Iklim Organisasi
X1.1	Pearson Correlation	1	,470**	,588**	,086	,361*	,709**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,556	,011	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X1.2	Pearson Correlation	,470**	1	,471**	,274	,541**	,797**
	Sig. (2-tailed)	,001		,001	,057	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X1.3	Pearson Correlation	,588**	,471**	1	,059	,393**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,688	,005	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X1.4	Pearson Correlation	,086	,274	,059	1	,263	,541**
	Sig. (2-tailed)	,556	,057	,688		,068	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X1.5	Pearson Correlation	,361*	,541**	,393**	,263	1	,722**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,005	,068		,000
	N	49	49	49	49	49	49
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	,709**	,797**	,687**	,541**	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

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

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

Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Kepemimpinan
X2.1	Pearson Correlation	1	,500**	,587**	,142	,567**	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,329	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X2.2	Pearson Correlation	,500**	1	,468**	,070	,611**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,633	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X2.3	Pearson Correlation	,587**	,468**	1	,134	,569**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,358	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X2.4	Pearson Correlation	,142	,070	,134	1	,092	,432**
	Sig. (2-tailed)	,329	,633	,358		,529	,002
	N	49	49	49	49	49	49
X2.5	Pearson Correlation	,567**	,611**	,569**	,092	1	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,529		,000
	N	49	49	49	49	49	49
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,771**	,755**	,774**	,432*	,799**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

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

Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	Kepuasan Kerja
X3.1	Pearson Correlation	1	,193	,498**	,219	,546**	,620**
	Sig. (2-tailed)		,183	,000	,130	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X3.2	Pearson Correlation	,193	1	,534**	,489**	,270	,686**
	Sig. (2-tailed)	,183		,000	,000	,061	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X3.3	Pearson Correlation	,498**	,534**	1	,779**	,552**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X3.4	Pearson Correlation	,219	,489**	,779**	1	,468**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,130	,000	,000		,001	,000
	N	49	49	49	49	49	49
X3.5	Pearson Correlation	,546**	,270	,552**	,468**	1	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,000	,001		,000
	N	49	49	49	49	49	49
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	,620**	,686**	,906**	,809**	,728**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

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

Uji Validitas Variabel Kinerja PNS

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Kinerja PNS
Y.1	Pearson Correlation	1	,425**	,259	,383**	,621**	,668**
	Sig. (2-tailed)		,002	,073	,007	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.2	Pearson Correlation	,425**	1	,704**	,624**	,581**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.3	Pearson Correlation	,259	,704**	1	,695**	,595**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,073	,000		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.4	Pearson Correlation	,383**	,624**	,695**	1	,826**	,858**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
Y.5	Pearson Correlation	,621**	,581**	,595**	,826**	1	,886**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49	49	49
Kinerja PNS	Pearson Correlation	,668**	,840**	,798**	,858**	,886**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

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

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,710	5

Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,736	5

Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,808	5

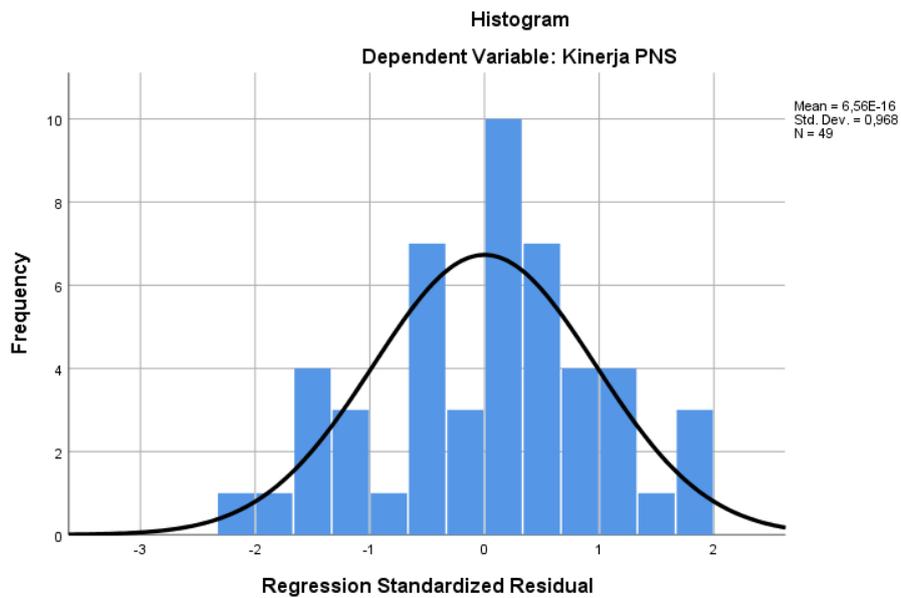
Uji Reliabilitas Kinerja PNS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,865	5

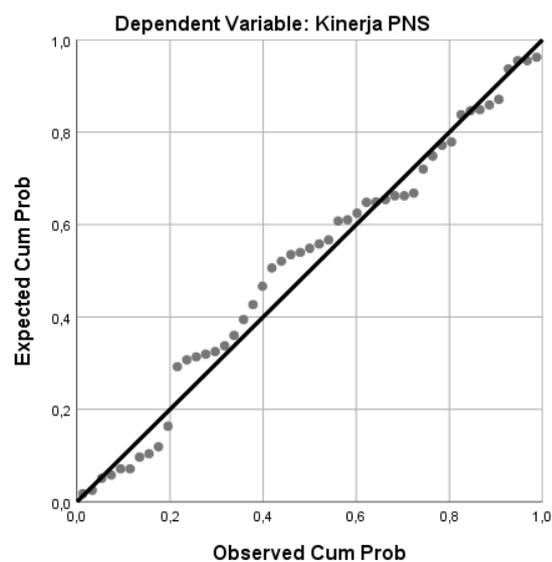
4. UJI ASUMSI KLASIK

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,01573666
Most Extreme Differences	Absolute	,098
	Positive	,072
	Negative	-,098
Test Statistic		,098
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

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

b. Uji Multikolinearitas

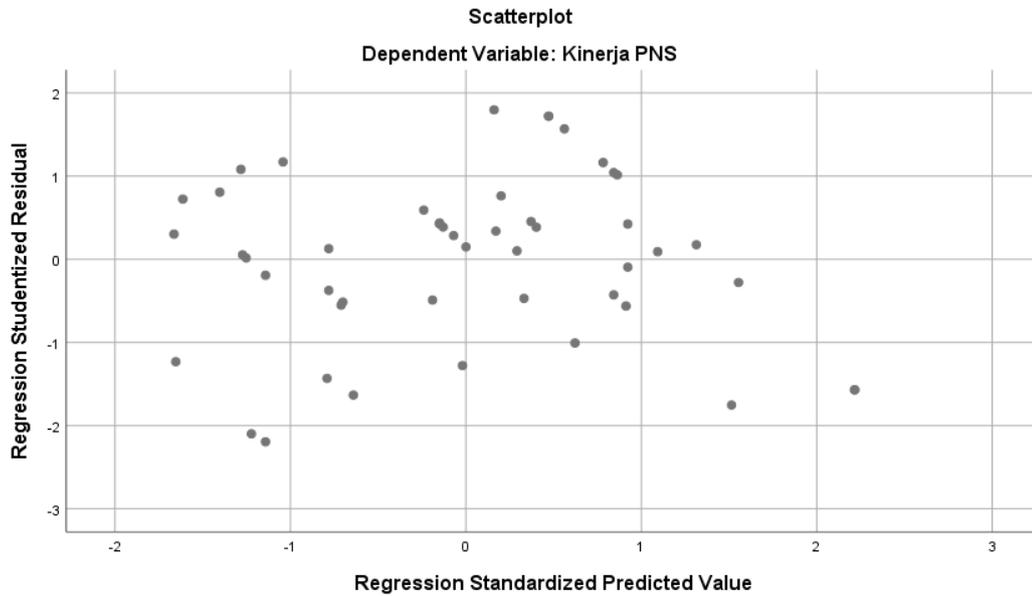
Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-11,656	3,052		-3,819	,000		
	Iklim Organisasi	,416	,134	,279	3,101	,003	,608	1,644
	Kepemimpinan	,681	,226	,337	3,015	,004	,395	2,532
	Kepuasan Kerja	,492	,126	,400	3,894	,000	,468	2,135

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,183	1,818		-,101	,920
	Iklim Organisasi	-,027	,080	-,064	-,343	,733
	Kepemimpinan	,156	,134	,271	1,162	,251
	Kepuasan Kerja	-,049	,075	-,140	-,651	,518

a. Dependent Variable: Abs_Res

5. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,882 ^a	,778	,763	2,082

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Kepemimpinan

b. Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Uji Parsial T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,656	3,052		-3,819	,000
	Iklim Organisasi	,416	,134	,279	3,101	,003
	Kepemimpinan	,681	,226	,337	3,015	,004
	Kepuasan Kerja	,492	,126	,400	3,894	,000

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

c. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji Statistik F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	683,375	3	227,792	52,558	,000 ^b
	Residual	195,033	45	4,334		
	Total	878,408	48			

a. Dependent Variable: Kinerja PNS

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Kepemimpinan

Lampiran 5

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Noornaningsi
Tempat / Tanggal Lahir : Ujung Pandang , 13 April 1978
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Telepon / HP : 085334372478
Email : noornaningsi78@gmail.com
Status Dalam Keluarga : Anak ke 4 dari 6 bersaudara
Alamat Rumah : a. Jalan : Jl. Anggrek A2 No. 12 BTN
b. Kelurahan AMPI
c. Kecamatan : Karema
d. Kabupaten : Mamuju
e. Provinsi : Sulawesi Barat
Kegemaran (Hobby) : Membaca
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
Riwayat Pekerjaan : a. PT. Haji La Tunrung A.M.C Authorized
Money Changer dari Tahun 2000 s/d 2001
b. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi
Sulawesi Barat dari Tahun 2007 sampai
sekarang
Riwayat Pendidikan : a. SD Negeri No.1 Tanru Tedong Tahun 1990
b. SMP Negeri 1 Tanru Tedong Tahun 1993
c. SMA Islam Athirah Makassar Tahun 1996
d. D3 UNHAS Makassar Tahun 1999
e. Universitas Tomakaka Mamuju Tahun 2015

Makassar, 2021
Yang membuat,

Noornaningsi
2019MM12343