

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU
PELAYARAN MAKASSAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**YASIR M.D
2018. MM. 1. 1496**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
2021**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU
PELAYARAN MAKASSAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh:

**YASIR M.D
2018. MM. 1. 1496**

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

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU
PELAYARAN MAKASSAR**

Oleh:

YASIR M.D

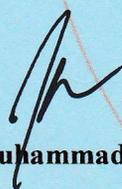
Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 17 Maret 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat

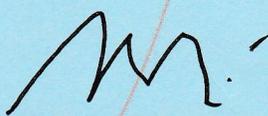
Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,


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

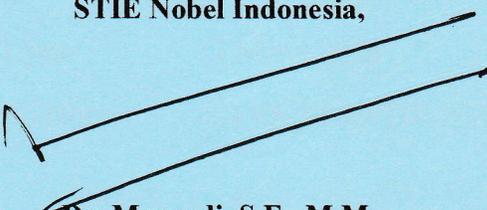

Dr. Asri, S.Pd., M.Pd.

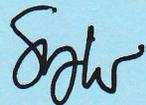
Mengetahui :

School Of Business

Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,


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


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

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA POLITEKNIK ILMU PELAYARAN MAKASSAR

Nama Mahasiswa : Yasir M.D
NIM : 2018MM11496
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

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

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si.
Dosen Penguji 2 : Dr. Deddy Rahwandy Rahim, S.IP., MM

Tanggal Ujian : 17 Maret 2021
SK Penguji Nomor : 024/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

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

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 17 Maret 2021

Mahasiswa Ybs,



YASIR M.D

2018.MM. 1. 1496

ABSTRAK

Yasir M.D. 2021. Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, dibimbing oleh Muhammad Idris dan Asri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Pengaruh secara parsial Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (2) Pengaruh secara simultan Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (3) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Arikunto dalam Saban Echdar (2017) bahwa jika jumlah subyeknya besar (lebih besar dari 100), maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-55%, atau lebih tergantung sedikit banyaknya dari: kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana. Berdasarkan pendapat inilah maka sampel penelitian ini ditentukan sebesar 30% x180 populasi = 54 orang pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan studi dokumen. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) secara parsial Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar Ini berarti bahwa Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai (2) secara simultan Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (3) secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

Kata kunci: *Kepemimpinan, Kompetensi, Budaya Organiasasi, dan Kinerja*



ABSTRACT

Yasir M.D. 2021. *The Effect of Leadership, Competence and Organizational Culture on Employee Performance at the Merchant Marine Polytechnic in Makassar, supervised by Muhammad Idris and Asri.*

This study aims to analyze (1) the partial effect of leadership, competence and organizational culture on employee performance at the Merchant Marine Polytechnic (2) the simultaneous effect of leadership, competence and organizational culture on employee performance at the Merchant Marine Polytechnic (3) the most dominant effect on the Employee Performance of Merchant Marine Polytechnic.

The determination of the sample in this study uses Arikunto's opinion in Saban Echdar (2017) that if the number of subjects is large (greater than 100), then it can be taken between 10-15% or 20-55%, or more depending on a little of the ability of the researcher is seen of time, effort and funds. Based on this opinion, the sample of this study was determined to be 30% x 180 population = 54 employees. The data collection methods used were questionnaires and document studies. The analytical method used is descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

The results of the study conclude that (1) partially Leadership, Competence and Organizational Culture have a positive and significant effect on Employee Performance at Merchant Marine Polytechnic. This means that Leadership, Competence and Organizational Culture will improve Employee Performance (2) simultaneously Leadership, Competence and Organizational Culture has a positive and significant effect on Employee Performance at the Merchant Marine Polytechnic (3) partially shows that the leadership variable has a dominant influence on performance, this indicates that the better the leadership the better the employee performance at the Merchant Marine Polytechnic.

Keywords: *Leadership, Competence, Organizational Culture, and Performance*



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim ,

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, adalah ungkapan pertama yang penulis dapat ucapkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir dan syarat guna memperoleh derajat Magister pada Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia yang berjudul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar”**. Shalawat dan Taslim senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah S. A.W, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

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

1. **Dr. H. Mashur Rasak, S.E., M.M**, Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, bimbingan dan nasehat baik pada saat memberikan materi kuliah maupun pada saat proses penyelesaian studi ini.
2. **Dr. Maryadi, S.E., M.M**, Direktur PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang memberikan kesempatan di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. **Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A**, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar, atas bimbingan, arahan dan

motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPS STIE Nobel Indonesia Makassar.

4. **Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**, Selaku Penjaminan Mutu Prodi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar dengan cermat, penuh perhatian memberikan motivasi untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan studi ini.
5. **Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si**, Selaku Dosen Penguji I , dan **Dr. Deddy Rahwandi Rahim, S.IP., M.M**, Selaku Dosen Penguji II dengan segala kritik dan sarannya sehingga Tesis ini mengalami perubahan yang berarti.
6. Bapak/Ibu Dosen dan staf yang telah mengajar dan membina mahasiswa selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia, atas kebersamaan yang dilalui bersama penuh suka cita.
8. Kedua orang tua saya (Alm.) H. Mahmud Dewang dan (Almh.) Hj. Nurhayati Bangun yang telah melahirkan, membesarkan, dan selalu mendukung cita-cita saya.
9. Istri dan anak-anak saya yang tanpa henti-hentinya memberi saya motivasi dan semangat agar Tesis ini tersusun dan selesai seperti yang ada saat ini
10. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

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

Makassar, Maret 2021

Penulis,

Yasir M.D

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN IDENTITAS	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Teori Kepemimpinan	11
2.3. Konsep Tentang Kompetensi	18
2.4. Budaya Organisasi	25
2.5. Kinerja	30
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS PENELITIAN, DAN DEFINISI OPERASIONAL	47
3.1. Kerangka Konseptual	47

	3.2. Hipotesis Penelitian	49
	3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	50
BAB IV	METODE PENELITIAN	52
	4.1. Pendekatan Penelian	52
	4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	52
	4.3. Jenis dan Sumber Data	53
	4.4. Teknik Pengumpulan Data	53
	4.5. Populasi dan Teknik Sampel	53
	4.6. Metode Analisis Data.....	54
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
	5.1. Karakteristik Responden.....	60
	5.2. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	67
	5.3. Uji Kualitas Data	74
	5.4. Pengujian Hipotesis	81
	5.5. Pembahasan Hasil Penelitian	88
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN	95
	6.1. Simpulan	95
	6.2. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	48
5.1. Hasil Uji Normalitas Data.....	76
5.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas	78

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
5.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
5.2. Responden Berdasarkan Usia	60
5.3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	61
5.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
5.5. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan.....	66
5.6. Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi.....	68
5.7. Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi	69
5.8. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	71
5.9. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X1).....	72
5.10. Hasil Uji Validitas Kompetensi (X2)	73
5.11. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X3).....	73
5.12. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai (Y)	74
5.13. Hasil Uji Reliabilitas	75
5.14. Hasil Uji Multikolinearitas Data.....	77
5.15. Hasil Regresi Berganda	79
5.16. Hasil Uji F (Uji Simultan)	81
5.17. Hasil Uji t (Uji Parsial).....	82
5.18. Hasil Uji Beta.....	83
5.19. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi.....	84

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : SURAT IZIN PENELITIAN

LAMPIRAN 2 : KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3 : TABULASI DATA

LAMPIRAN 4 : HASIL ANALISIS DATA

LAMPIRAN 5 : DOKUMENTASI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi adalah salah satu aspek penting dan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan peran sentralnya dalam organisasi, maka SDM haruslah mampu bekerja dengan tingkat pencapaian tertentu yang terukur, terkendali, dan terkontrol melalui ukuran pencapaian kinerja SDM. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai tujuan organisasi harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada job description yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Seperti yang dikemukakan Rogers (dalam Mahmudi : 2012), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan–tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor–faktor yang membentuk kinerja.. Belum optimalnya kinerja pegawai pada

Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar diduga karena belum optimalnya fungsi kepemimpinan yang dilaksanakan sehingga banyak melahirkan rasa ketidaknyaman pada diri pegawai dan juga menurunnya semangat pegawai dalam bekerja sehingga pada akhirnya mendorong pegawai untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Adapun hasil survey awal terhadap variabel fungsi kepemimpinan, kompetensi, budaya organisasi dan kinerja menunjukkan masih terdapat beberapa aspek yang masih lemah sehingga perlu untuk diteliti lebih lanjut. Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam kepemimpinan belum optimal seperti pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang tidak maksimal, ketegasan dalam mengambil keputusan kadang tidak berdasarkan analisis dan kajian yang mendalam sehingga pelaksanaannya tidak optimal.

Kepemimpinan dipandang memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai. Tanpa kepemimpinan, organisasi bergerak terlalu lambat, stagnan, dan kehilangan jalan mereka. Kepemimpinan sangat penting dalam keberhasilan melaksanakan keputusan. Seorang pemimpin yang baik dapat membuat keberhasilan sebuah usaha yang memiliki rencana lemah, tetapi seorang pemimpin yang buruk dapat merusak sebuah rencana bahkan rencana terbaik sekalipun (Sharma, 2010). Kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin merupakan salah satu faktor yang menentukan tercapainya suatu tujuan dalam instansi. Kedudukan pemimpin dalam suatu instansi mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan pada suatu instansi tersebut. Perlu disadari bahwa pemimpin bertanggung jawab terhadap masalah sumber daya manusia yang ada dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja serta semangat

kerja yang tinggi untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai, maka diharapkan produktivitasnya akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai, maka produktivitas akan menurun, tingkat absensi akan meningkat, tingkat kedisiplinan akan menurun, dan adanya hal-hal yang dapat merugikan suatu instansi.

Selain kepemimpinan, kompetensi pegawai yang belum optimal dapat berdampak langsung pada kinerja pegawai dimana kompetensi merupakan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pandangan ini setidaknya didukung oleh Spencer & Spencer dalam Palan (2007) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal. Seperti yang disampaikan oleh Prihadi (2004:38) bahwa kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Bisa dikatakan bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif.

Guna mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, di dalam organisasi selain kompetensi perlu juga ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif dan berjalannya fungsi kepemimpinan yang baik sehingga mampu menjalankan roda organisasi dengan baik. Penting bagi organisasi untuk memiliki pemimpin yang kuat dan memiliki wawasan yang luas yang mampu menghidupkan setiap potensi yang ada dalam suatu organisasi tersebut dimana bila fungsi kepemimpinan yang dilakukan sudah berjalan dengan efektif maka akan sangat sedikit sekali pelanggaran yang akan dilakukan oleh seorang pegawai.

Budaya organisasi menurut Wirawan (2007) merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk/jasa, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Shein (Mckene dan Beech, 1995), budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi yang mendasar dimana suatu kelompok menciptakan, menemukan atau mengembangkan proses belajar untuk menanggulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sementara itu menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah perekat sosial antaranggota organisasi, agar suatu karakteristik atau kepribadian yang

berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi.

Dukungan empirik terhadap pentingnya posisi kepemimpinan efektif dalam mendorong produktivitas kerja pegawai setidaknya telah dikemukakan oleh beberapa peneliti antara lain Gilmeanu (2015), Penelitian dengan judul *Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance*. Primadona., Kamela., dan Yuliviona., (2013), dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Kuranji Kota Padang. Baba (2014), dengan judul, Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Zarvedi., Yusuf., Ibrahim., (2016), Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya.

Dalam konteks penelitian ini, keberadaan Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar harus didukung oleh Sumber Daya Manusia yang handal dan berkinerja tinggi. Dalam kenyataannya, masih sering terjadi proses pelaksanaan pekerjaan yang tidak berdasarkan prinsip-prinsip kinerja pegawai misalnya 1) pencapaian program kerja yang masih dibawah target, 2), waktu pelaksanaan program kerja yang masih terlalu lama, 3) biaya yang dibutuhkan masih tinggi untuk sebuah kegiatan yang seharusnya berbiaya kecil.

Bertitik tolak dari landasan berpikir inilah, maka judul penelitian yang akan diajukan adalah **Pengaruh Kepimpinanan, Kompetensi, dan Budaya Organiasasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Kepimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar?.
2. Apakah Kepimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar?
3. Apakah Kepimpinan memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepimpinan sebagai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek di dunia kerja.

Hasil dari penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan masukan bagi instansi terkait terutama bagi pimpinan dan staf Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar guna mengetahui pentingnya Kepimpinanan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawai.

2. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh Kepimpinanan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Gilmeanu, 2015, *Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance*, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 6 (20), Issue 3. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa motivasi adalah salah satu proses yang paling kompleks yang mendasari semua aktivitas individu. Motivasi merupakan aspek penting bagi individu, sebagai karyawan juga bagi pengusaha, karena adanya implikasi langsung dari motivasi kerja kinerja karyawan. Motivasi yang lebih baik mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan organisasi. Jika Kinerja individu cukup tinggi, organisasi ini bertujuan untuk mencapai keunggulan. Kita dapat mengatakan bahwa Motivasi dapat menyebabkan kepuasan kerja yang baik, tetapi juga kepuasan dapat melibatkan motivasi untuk pertumbuhan permanen kinerja individu. Mempelajari literatur khusus kita melihat bahwa kepuasan adalah salah satu yang mungkin Penyebab kinerja individu, selain motivasi, dengan korelasi yang erat, memiliki kualitas sebab dan akibat. Perlu disebutkan dinamika Karakter hubungan antara motivasi, kepuasan dan kinerja. Motivasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja individu dan individu positif maupun negatif. Artikel ini bertujuan untuk mengetahui fakta-fakta yang mengarah pada stimulasi individu untuk mendapatkan penampilan individu yang tinggi dan secara default organisasi. Bahwa aspek yang disajikan dalam makalah ini mengarah pada

kesimpulan bahwa, dalam proses kerja, kepuasan hubungan-kinerja, kepuasan motivasi tidak konstan dan harus ditafsirkan bernuansa mengikuti kondisi berkembang.

Primadona., Kamela., dan Yuliviona., 2013, **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Kuranji Kota Padang**, ejurnal.bunghatta.ac.id. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat Kecamatan Kuranji Padang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji parsial dan uji t menunjukkan bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan dan disiplin variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bersamaan dengan itu, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja serta pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Baba, 2014, **Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros**. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data pada menunjukkan bahwa 66,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi ini berarti bahwa 33,8% (100% - 66,2%) kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain, dimana hasil regresi menunjukkan bahwa variabel independent yaitu kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.

Zarvedi., Yusuf., Ibrahim., 2016, **Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh: (1) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi, kinerja pegawai dan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya (2) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai, (3) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja organisasi (4) pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja (5) kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya melalui kinerja pegawainya. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kemudian hasil penelitian juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kinerja pegawai mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya.

Taurisa, dan Ratnawati., 2012, **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Adapun objek penelitian yang dipilih dalam studi ini adalah PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang.

Data dikumpulkan melalui metode kuesioner yang diisi secara mandiri terhadap 127 responden dengan menggunakan metode sensus. Pengukuran terhadap konstruk eksogen dan endogen diuji menggunakan analisis faktor konfirmatori, dan hasilnya menunjukkan bahwa uji kelayakan full model berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2. Teori Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpin

Menurut Kerlinger dan Padhazur (dalam Siagian, 2014), kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, 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 (2009), kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

2.2.2. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seseorang di dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan (Rois Arifin dkk, 2003). Siagian (2010) mengemukakan, terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

a. Fungsi penentu arah

Setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, menengah, ataupun pendek yang harus dicapai melalui kerjasama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dalam organisasi.

b. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik modal, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak

satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain. Konsekuensi logis dari fungsi ini adalah bahwa seorang pemimpin harus mengetahui bukan saja bagaimana merumuskan kebijakan strategik, akan tetapi juga berbagai keputusan lain yang telah diambil oleh level pimpinan yang lebih rendah. Bahkan lebih dari itu, dituntut pula pengetahuan yang memadai tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Pengetahuan demikian akan memungkinkannya memberikan penjelasan yang diperlukan sedemikian rupa sehingga berbagai sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

c. Fungsi sebagai komunikator

Berkomunikasi pada hakekatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak ke pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesana yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera

berusaha keras untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot, dan bahkan mungkin hilang. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, obyektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

e. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin tinggi pula makna peranan tersebut.

Sedangkan sifat-sifat dari kepemimpinan yang berhasil itu dapat dijelaskan sebagai berikut (Rois Arifin dkk: 2003):

a. Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi memercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan. Sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

b. Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.

c. Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

d. Inteligensia yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk dapat menganalisis problema dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

e. Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

f. Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi.

2.2.3. Gaya Kepemimpinan

Wahjosumidjo (2009) 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

2.2.4. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi,

menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (2006) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektivitas seorang pemimpin

merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara

2.3.Konsep Tentang Kompetensi

Purwanto (2006) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.

Syahroni (2006) mengemukakan bahwa, kompetensi adalah sekumpulan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugas jabatannya secara professional, efektif dan efisien. Untuk itu pegawai negeri selayaknya memiliki ketiga komponen tersebut, kompetensi pengetahuan yang menekankan pada kemampuan konseptual yakni kerja yang banyak menggunakan pikiran, kompetensi pengetahuan merujuk pada kemampuan memahami keseluruhan organisasi secara utuh, bagaimana relasi antar organisasi, bagaimana perubahan pada salah satu bagian mempengaruhi keseluruhan proses, termasuk di dalamnya mampu memahami perubahan lingkungan organisasi, kemampuan merumuskan kebijakan yang harus dilaksanakan staf serta kemampuan merumuskan kembali visi, misi dan tujuan organisasinya dengan membuat strategi planning. Kompetensi keterampilan merupakan kemampuan memahami bagaimana mewujudkan kebijakan, keputusan

yang dibuat oleh pimpinan organisasi menjadi kenyataan atau dengan kata lain kompetensi keterampilan merupakan kemampuan mengimplementasikan kebijakan dengan menggunakan sumberdaya yang ada (*man, machine and financial*). Kompetensi sikap/perilaku merupakan kemampuan menerjemahkan konsep yang dirumuskan oleh pimpinan (mengintegrasikan kebijakan), serta menghimpun informasi dari anggota organisasi dan mengolahnya menjadi rekomendasi kebijakan yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pimpinan di atasnya untuk membuat kebijakan. Kompetensi perilaku juga terikat dengan integritas dan komitmen pejabat untuk melaksanakan tanggungjawab secara professional.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu secara kasual berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. Beranjak dari konsep ini maka harus dibedakan antara kompeten dan kompetensi. Kompeten merujuk pada bidang kerja seseorang sedangkan kompetensi merujuk pada dimensi perilaku yang mendasari kinerja yang kompeten. Hingga kini sebagian besar para ahli menggunakan istilah kompetensi menurut sudut pandang mereka sesuai dengan kebutuhan dan aplikasinya dengan merujuk kepada dua pendekatan yakni :

- 1) Digunakan untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten (*training design, competency model development*, manajemen proyek, manajemen keuangan dan lainnya), pada pendekatan ini lebih menekankan pada pemahaman umum.
- 2) Digunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak dibalik kinerja yang kompeten seperti orientasi efisiensi, hasil dan lainnya. Pada pendekatan ini lebih menekankan pada perilaku, sikap dan karakteristik orang

dalam menjalankan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan output jabatan yang efektif.

Thoha (2007) menyatakan “kompetensi merupakan salah satu unsur kesiapan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. Dengan memperhatikan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan aparatur sangat menentukan keberhasilan suatu program. Kompetensi yang dituntut seseorang pelaksana pemerintahan dan pembangunan adalah yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi internal maupun eksternal. Administrasi internal ini mencakup pengawasan sumber-sumber tenaga kerja, sarana dan teknologi yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan. Sedangkan administrasi eksternal meliputi kegiatan-kegiatan dari proses administrasi yang diperlukan untuk membentuk dan mengaitkan hubungan-hubungan dengan lembaga-lembaga dan kelompok-kelompok diluar pengendalian administratif dari satu lembaga. Hubungan ini sangat mendasar untuk mencapai tujuan lembaga tersebut. Dengan kata lain administrasi intern ini meliputi pola-pola kerjasama antara lembaga/instansi dan partisipasi klien-klien yang melebihi pola-pola sistem kerjasama yang lazim dilakukan. Uraian diatas memberikan suatu gambaran bahwa untuk mengukur kompetensi seseorang dapat diamati melalui pengetahuan, keterampilan dan sikapnya. Lebih jelasnya ketiga dimensi tersebut diuraikan sebagai berikut :

2.3.1. Pengetahuan

Poedjawijatna (2000) mengemukakan bahwa orang yang tahu disebut mempunyai pengetahuan. Selanjutnya Hadi (2001) mengemukakan bahwa

pengetahuan adalah keyakinan mengenai suatu obyek yang telah dibuktikan kebenarannya. Kiranya juga jelas bahwa kita hanya mempunyai pengetahuan mengenai sesuatu yang benar, maka keyakinan yang hanya secara kebetulan benar tidak dapat diterima sebagai pengetahuan. Oleh karena itu pengetahuan harus dibuktikan.

Notoadmojo (2003) mengemukakan bahwa pengetahuan dicakup di dalam domain kognitif, mempunyai enam tingkatan, yaitu :

1) Tahu (*know*)

Tahu diartikan sebagai penguasaan suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Kata kerja untuk mengukur bahwa orang itu tahu tentang apa yang dipelajari antara lain : menyebutkan, menguraikan, mendefinisikan, menyatakan dan sebagainya.

2) Memahami (*comprehensif*)

Memahami diartikan sebagai kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang obyek yang diketahui dan dapat menginterpretasikan materi tersebut secara benar. Orang yang telah paham terhadap obyek atau materi harus dapat menjelaskan, menyebutkan contoh, menyimpulkan, meramalkan dan sebagainya terhadap obyek yang dipelajari.

3) Aplikasi (*application*)

Aplikasi diartikan sebagai kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi riil (sebenarnya). Aplikasi di sini dapat diartikan menggunakan hukum-hukum, rumus, metode, prinsip dan sebagainya dalam konteks atau situasi yang lain.

4) Analisis (*analysis*)

Analisis adalah suatu kemampuan untuk menjabarkan materi atau suatu obyek ke dalam komponen-komponen, tetapi masih di dalam suatu struktur organisasi dan masih ada kaitannya satu sama lain. Kemampuan analisis ini dapat dilihat dari penggunaan kata-kata kerja, dapat menggambarkan (membuat bagan), membedakan, memisahkan, mengelompokkan dan sebagainya.

5) Sintesis (*synthesis*)

Sintesis menunjuk kepada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian di dalam suatu bentuk keseluruhan yang baru. Dengan kata lain, sintesis itu suatu kemampuan untuk menyusun formulasi baru dari formulasi-formulasi yang ada, misalnya dapat menyusun, merencanakan, meringkaskan, menyesuaikan dan sebagainya terhadap suatu teori atau rumusan-rumusan yang telah ada.

6) Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi yaitu kemampuan untuk melakukan justifikasi atas pemikiran terhadap suatu materi atau obyek.

Riduwan (2002) secara terperinci menguraikan pengetahuan seseorang dapat diukur sebagai berikut :

- 1) Ciri-ciri pegawai yang memungkinkan, kriterianya adalah : kelincahan mental berpikir dari segala arah, kelincahan mental berpikir ke segala arah, fleksibel konsep,orisinalitas, menyukai kompleksitas, latar belakang yang baik, kecakapan.

- 2) Gagasan-gagasan kreatif yang sudah dihasilkan, kriterinya adalah : bekerja keras, berpikir mandiri, pantang menyerah, mampu berkomunikasi, tertarik hal-hal yang kompleks, rasa ingin tahu tentang pengetahuan, senang humor, terbuka dan menerima informasi atau gagasan baru, arah hidupnya mantap dan mandiri.

2.3.2. Keterampilan

Keterampilan adalah sesuatu yang dimiliki yang berkaitan dengan kemampuan mengerjakan pekerjaan secara tepat dan cepat. Keterampilan ini dapat diamati melalui :

- 1) Menjalankan tugas, kriterianya adalah : Bekal pengetahuan, memberikan pekerjaan lebih, membangkitkan minat pegawai, mengembangkan pemikiran kerja, memberikan pengarahan berpikir, memberikan petunjuk teknis
- 2) Memberikan penguatan, kriterianya adalah : meningkatkan perhatian pegawai, memberikan motivasi kerja
- 3) Mengadakan variasi, kriterianya adalah : meningkatkan gairah untuk bekerja, memberikan prinsip kerja, memberikan kesempatan mencari ilmu, memberikan pemahaman moral kerja, pengarahan tugas pokok dan fungsi dari pimpinan, perencanaan kerja

2.3.3. Sikap

Mappiare (2002) mengemukakan bahwa sikap secara umum diartikan sebagai kesediaan berreaksi individu terhadap suatu hal. Sikap berkaitan dengan motif dan mendasari tingkah laku seseorang. Dapat diramalkan tingkah laku apa saja yang

terjadi dan akan diperbuat jika telah diketahui sikapnya. Sikap belum merupakan suatu tindakan akan aktivitas, akan tetapi berupa kecenderungan (predisposisi) tingkah laku. Jadi sikap merupakan kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu obyek di lingkungan tertentu sebagai suatu penghayatan terhadap obyek tersebut (Soenarto, 2001).

Winkel (2001) menjelaskan sikap adalah kemampuan mental yang berperan selalu dalam pengambilan tindakan, lebih-lebih jika terbuka kemungkinan untuk bertindak. Orang yang memiliki sikap yang jelas akan mampu untuk memilih secara tegas di antara beberapa kemungkinan, sedang yang tidak mempunyai sikap jelas, akan merasa ragu-ragu dan bingung mana yang harus diprioritaskan pada saat itu. Sikap sebagai suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan sikap seseorang terhadap suatu obyek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada suatu objek secara lebih spesifik, sedangkan Thurstone memformulasikan sikap sebagai derajat afek positif dan afek negatif terhadap suatu objek psikologis mendefinisikan sikap adalah evaluasi umum yang dibuat manusia terhadap dirinya sendiri, orang lain, obyek atau isu-isu (Azwar, 2003).

2.4. Budaya Organisasi

2.4.1. Pengertian Budaya

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins, 1985 dalam Cahyono dan Ghozali, 2002). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 2011). Setiap orang akan berperilaku sesuai

dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Budaya dapat dipecah menjadi tiga faktor mendasar, yaitu struktural, politis dan emosional. Faktor struktural ditentukan oleh ukuran, umur, dan sejarah perusahaan, ttiga operasi, lokasi geografis perusahaan jenis industri. Faktor politis ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan cara-cara pengambilan keputusan manajerial. Faktor emosional merupakan pemikiran kolektif, kebiasaan, sikap, perasaan dan pola-pola perilaku.

Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Glaser et al. (1987); Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Polapola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*.

Hofstede (1986) dalam Koesmono (2005) Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993) dalam Koesmono (2005); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman.

2.4.2. Pengertian Budaya Organisasi

Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Pendapat Bliss dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (2010); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski, dalam Koesmono (2005); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaankepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang

cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2010). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Greenberg dan Baron (1999), memandang bahwa budaya organisasi merupakan sebuah kerangka pemikiran terhadap sikap, nilai, norma berperilaku, dan memberikan harapan kepada anggota organisasi. Sedangkan Kropp (2005) budaya organisasi mengacu pada maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan, praktek, dan tujuan. Budaya umumnya mencakup enam istilah (1) perilaku organisasi, (2) ideologi dan filosofi organisasi, (3) norma-norma kelompok /organisasi, (4) nilai-nilai yang diperlihatkan organisasi, (5) kebijakan, prosedur, dan, (6) aturan sosial.

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll dalam Munandar (2001) Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Schein (1992) ,budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistim nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara kerja dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Selain itu Robert Kreitner & Angelo Kinicki (2007) mengatakan , bahwa budaya organisasi adalah kerangka gabungan yang diambil dari asumsi implisit , bahwa suatu group berpengaruh dan memutuskan apa yang mereka terima untuk dapat memikirkannya dan bereaksi terhadap lingkungannya yang berbeda. Edgar H. Schein (2005) juga berpendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu. Selanjutnya Bowditch dan Buono (1985) menyatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada pola kebersamaan tentang kepercayaan –kepercayaan asumsi-asumsi dan harapan- harapan yang dipegang oleh anggota organisasi dan karakteristik tentang bagaimana caranya anggota itu melihat tanda-tanda dan simbol-simbol organisasi serta norma-norma, peranan-peranan, dan nilai-nilai yang ada di luar individu. Budaya organisasi merupakan replaksi dari sebuah kepribadian organisasi dan mirip dengan kepribadian individu yang dapat meramalkan sikap dan perilaku.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2008) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim
- 6) kerja, bukannya individu.
- 7) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- 8) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi

2.5.Kinerja

2.5.1. Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau

kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Menurut Rivai (2004) kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja adalah keberhasilan seorang karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan(Ratnawati : 2002). Kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain kuantitas dan kualitas out put, jangka waktu out put, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut (Mathis & Jackson : 2009).

Menurut Rogers (dalam Mahmudi : 2005), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan–tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor–faktor yang membentuk kinerja. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas–tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi sebuah pekerjaan.

2.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Pada sistem kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun kenyataannya, kinerja sering diakibatkan

oleh factor-faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim. Proses penilaian kinerja individu tersebut harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektifitas manajernya. Hal ini oleh karena perilaku individu merupakan refleksi perilaku anggota group dan pimpinan. Motivasi berperan penting dalam mengubah perilaku pekerja (Mahmudi : 2005)

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Mathis & Jackson : 2009). Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu dalam bekerja memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/ demografis : usia, jenis kelamin., status perkawinan, masa kerja dan pendidikan. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervise (Gibson : 2010)

a. Variabel Individu

1) Kemampuan

Kemampuan dan ketrampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Kemampuan adalah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik. Kemampuan

intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Bukti memperlihatkan bahwa tes-tes yang menilai kemampuan verbal numeris, ruang dan perseptual merupakan peramal yang sah (valid) terhadap kemampuan pekerjaan pada semua tingkat pekerjaan. Jadi tes yang mengukur dimensi kecerdasan yang khusus merupakan peramal yang kuat dari kerja. Pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang, karena kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu karyawan ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

2) Ketrampilan

Ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Ketrampilan merupakan salah satu permasalahan tenaga kerja yang sangat penting. Sejumlah perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki ketrampilan cukup, seperti : mampu membaca dan mengerti petunjukpetunjuk operasional yang kompleks, cara kerja komputer, membuat kontrol kualitas secara statistik, membuat penilaian terhadap permintaan klien dan semacamnya (Robbins : 2010). Sejumlah pekerja ternyata tidak memiliki ketrampilan yang dbutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus melakukan latihan dan reedukasi secara intensif terhadap karyawan. Para manajer harus bertanggung jawab untuk kebutuhan terpenuhinya karyawan-karyawan terampil dan mempertahankan mereka agar tidak pindah kerja pada perusahaan saingan. Suatu tinjauan terhadap bukti telah menemukan bahwa ketrampilan hubungan antar personal secara konsisten penting untuk kinerja kelompok kerja yang tinggi.

3) Karakteristik / demografi

- Usia

Kemungkinan besar hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang penting selama dasawarsa yang akan datang. Ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Makin tua, makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan. Makin tuanya para pekerja, makin sedikit kesempatan alternative pekerjaan bagi mereka. Disamping itu, pekerja yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Umumnya karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah disbanding karyawan muda (Robbins : 2010).

- Jenis kelamin

Tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita. Beberapa telaah telah menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar masuk /kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria (Robbins : 2010).

- Status perkawinan

Riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa karyawan yang

tekun dan puas lebih besar kemungkinannya terdapat pada karyawan yang menikah (Muchlas : 1999).

- Masa kerja

Telah dilakukan tinjauan ulang yang meluas terhadap hubungan senioritas dan produktivitas. Bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan (Robbins : 2010).

4) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Blum mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual diluar kerja. Kepuasan karyawan akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi. Selanjutnya loyalitas karyawan akan mengarah pada peningkatan produktivitas (Robbins : 2010).

b. Variabel psikologi

1) Persepsi

Persepsi didefinisikan sebagai proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan impresinya supaya dapat memberikan arti pada lingkungan sekitarnya. Individu menggunakan panca indra untuk mengenal lingkungan yaitu melalui pandangan, pendengaran, pengecapan dan

pembauan. Persepsi membantu individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan menginterpretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. Cara seorang pekerja melihat keadaan sering mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku dari pada keadaan itu sendiri. Persepsi berperan dalam penerimaan rangsangan, mengaturnya dan menterjemahkan atau menginterpretasikan rangsangan yang sudah teratur itu untuk mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap (Muchlas : 1999).

2) Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Gybson (2003) mendefinisikan sikap adalah kesiapan siagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Sikap tersusun atas tiga komponen kognitif, afektif dan perilaku. Istilah sikap/*attitude* pada hakekatnya merujuk ke bagian afektif tiga komponen itu. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan, membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek- aspek dari lingkungan kerja mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu. Seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

3) Kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan dari perilaku individu (organisasi dinamis dalam sistem psiko-fisik individu) yang sangat menentukan dirinya secara khas dalam menyesuaikan diri atau berinteraksi dengan situasi atau lingkungannya. Menurut Gordon Allport (dalam Simamora : 2004). kepribadian adalah organisasi dinamik dari sistem-sistem psikologis dalam individu yang menentukan penyesuaiannya yang unik terhadap lingkungannya. Kepribadian seseorang terbentuk dari baik faktor keturunan maupun faktor lingkungan dalam kondisi situasional. Atribut kepribadian mempengaruhi perilaku organisasi. Penilaian kepribadian hendaknya digunakan bersama dengan informasi lain seperti ketrampilan, kemampuan dan pengalaman.

4) Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, guna mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja adalah sesuatu menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi pengajar berperan menumbuhkan gairah, rasa senang dan semangat mengajar. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan (Tempe :1992).

5) Belajar

Di dalam perilaku organisasi proses belajar didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relative permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup. Belajar itu sendiri melibatkan perubahan. Baik atau buruk dipandang dari tunjauan perilaku organisasi tergantung d oleh manajemen misalnya perilaku selalu curiga

dengan atasannya sehingga membatasi kapasitas produksinya. Tetapi pada umumnya karyawan lebih sering perilaku yang disenangi atau diterima oleh manajemen meskipun kadang-kadang merupakan atauran yang tidak ari perilaku yang dipelajari. Karyawan bisa mempelajari perilaku yang tidak dikehendaki tertulis.

c. Variabel organisasi

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

2) Imbalan

Imbalan merupakan kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi. (Muchlas : 1999). Masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya, mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkan mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hudup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain. Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya

memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi. Tipe imbalan dapat dalam bentuk imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) yaitu perasaan orang akan kemampuan pribadi (*personal competence*) sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan yang baik dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yaitu berupa uang pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, kantor yang mewah, tunjangan pelengkap dan imbalan sosial.

3) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja. Kondisi fisik kerja mencakup diantaranya penerangan (cahaya), suara dan warna (Mangkunegara : 2011). Kondisi psikologi kerja adalah perasaan bosan dan keletihan. Hal ini disebabkan pekerjaan yang monoton dan aktivitas yang tidak disukai. Kebosanan kerja dapat disebabkan oleh perasaan tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Untuk mengurangi perasaan bosan kerja, dapat dilakukan melalui penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan serta pemberian motivasi dan rotasi kerja. Keletihan psikis dapat disebabkan oleh kebosanan kerja, sedangkan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, absensi, *turn over* dan kecelakaan kerja. Kondisi temporer kerja adalah peraturan, lama jam kerja, waktu istirahat kerja dan perubahan pergantian (*shiff*) kerja.

4) Nilai sosial

Nilai (*value*) yang dianut oleh suatu bangsa atau masyarakat tertentu berisikan elemen-elemen yang “ *judgmental* “ seperti segala sesuatu yang dianggap baik, benar dan dikehendaki masyarakat setempat. Nilai penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena nilai meletakkan dasar untuk mengerti tentang sikap dan motivasi serta pengaruhnya terhadap persepsi kita. Nilai social menempatkan nilai yang tertinggi kepada kecintaannya pada orang lain (Mangkunegara : 2011).

5) Supervisi

Supervisi adalah suatu kegiatan pembinaan, bimbingan dan pengawasan oleh pengelola program terhadap pelaksana ditingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka memantapkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja.

2.5.3. Teknik pengukuran kinerja.

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham tentang penilaian karyawan secara individual, antara lain :

- Penilaian bawahan oleh atasan

Penilaian atasan secara tradisional didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realitas, obyektif dan adil.

- Penilaian atasan oleh bawahan

Lebih banyak perusahaan dewasa ini membiarkan bawahannya secara anonim menilai kinerja penyelia mereka yang disebut umpan balik dari bawah. Proses ini membantu manajer puncak mendiagnosa gaya manajemen, mengidentifikasi masalah-masalah orang yang potensial dan mengambil tindakan perbaikan dengan para manajer individual sebagaimana dituntut.

- Penilaian kelompok/rekan kerja

Penilaian rekan kerja berguna di saat atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengobservasi setiap kinerja karyawan, tetapi rekan kerja anggota kelompok melakukannya. Penilaian ini digunakan untuk tujuan pengembangan.

- Penilaian diri sendiri

Merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan. Jika karyawan bekerja secara terisolasi dengan suatu ketrampilan yang unik, maka karyawan bisa menjadi satu satunya yang memiliki kualifikasi untuk menilai perilaku mereka sendiri. Penilaian karyawan jenis ini dapat berguna dan mejadi sumber kredibel untuk informasi penilaian.

- Penilaian dari luar

Para ahli dari luar dipanggil untuk meninjau hasil kerja seorang pimpinan. Pihak luar mungkin akan melengkapi para manajer ini dengan dukungan profesional dalam membuat penilaian, tetapi jelas ada beberapa kekurangan, karena tidak mengetahui keseluruhan kontingensi di dalam organisasi.

- Penilaian multisumber (umpan balik 360 derajat)

Banyak perusahaan telah memperluas gagasan umpan balik ke atas ke dalam apa yang mereka sebut umpan balik 360 derajat. Informasi kinerja disini dikumpulkan di sekeliling seorang karyawan dari para penyelia, bawahannya, rekan kerjanya dan pelanggan internal atau eksternal. Umpan balik umumnya digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dari pada untuk peningkatan upah.

1) Dasar Ukuran Kinerja

Thor mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo :2009), yaitu sebagai berikut :

- Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
- Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
- Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dan prioiiitas strategis, mernberi kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian, tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut. Namun, fokus dan isi ukuran kinerja bervariasi di antara berbagai pekerjaan

2) Klasifikasi Ukuran Kinerja

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

- Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output. Ukuran produktivitas misalnya adalah output sebanyak 55 unit diproduksi oleh sekompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu

- Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

- Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriran tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan

- *Cycle Time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukannya. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata

diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

- Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dan waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

- Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Klasifikasi ukuran lain yang dapat dipergunakan untuk pengukuran kineja yang bersifat pelayanan, antara lain sebagai berikut.

- *Productivity indicators*, yaitu indikator yang memfokuskan pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
- *Utilization rates*, yaitu indikator yang menunjukkan jumlah jasa tersedia yang dipergunakan, seperti pada tingkat penempatan sekolah.

- *Time targets*, yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan, misalnya jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan.
- *Volume of services*, misalnya jumlah perbaikan rumah yang diselesaikan.
- *Demand/service provision*, yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah juru rawat dibandingkan jumlah penduduk anak-anak.

Beragamnya ukuran kinerja maupun keluarga ukuran menunjukkan adanya peluang fleksibilitas dalam penggunaannya, yang dapat dipilih yang sesuai dengan jenis usaha masing-masing organisasi. Pada dasarnya setiap unit kerja dapat menentukan ukuran yang relevan dan signifikan bagi organisasinya

3) Lingkup Ukuran kinerja

Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2009) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan pada lingkup penggunaannya, dalam lingkup individual, tim dan organisasional.

- **Ukuran Individual**

Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Dengan demikian, ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya.

- **Ukuran Tim**

Ukuran kinerja tim dapat menghubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan tim dengan pelanggan, standar kualitas, kecepatan respons atau waktu pengiriman, manajemen proyek, basis keuangan dan pengawasan biaya.

- Ukuran Organisasional

Terdapat empat pendekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu sebagai berikut: 1) *A Balanced Scorecard*, 2) *The European Foundation for Quality Management Model*, 3) *Economic Value Added*, dan 4) *Tradisional Financial Measures*.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL

3.1. Kerangka Konseptual

Menurut Hasibuan (2014) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Mathis & Jackson : 2009). Pengamatan dan analisis manajer tentang perilaku dan prestasi individu dalam bekerja memerlukan pertimbangan ketiga perangkat variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Variabel individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/ demografis : usia, jenis kelamin., status perkawinan, masa kerja dan pendidikan. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervise (Gibson : 2010)

George R. Terry mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama – sama dalam tugas yang

saling berkaitan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan (dalam Cahyono, 2013). Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja, (Anwar, 2013). Robbins (2010) kepercayaan adalah landasan dari kepemimpinan. Kepercayaan merupakan pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melakukan tindakan yang mengundang resiko dan kerentanan di dalam setiap hubungan. Dimensi kunci yang melandasi konsep kepercayaan itu antara lain adalah : integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

Purwanto (2013) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggungjawabnya amat berbeda satu sama lain.

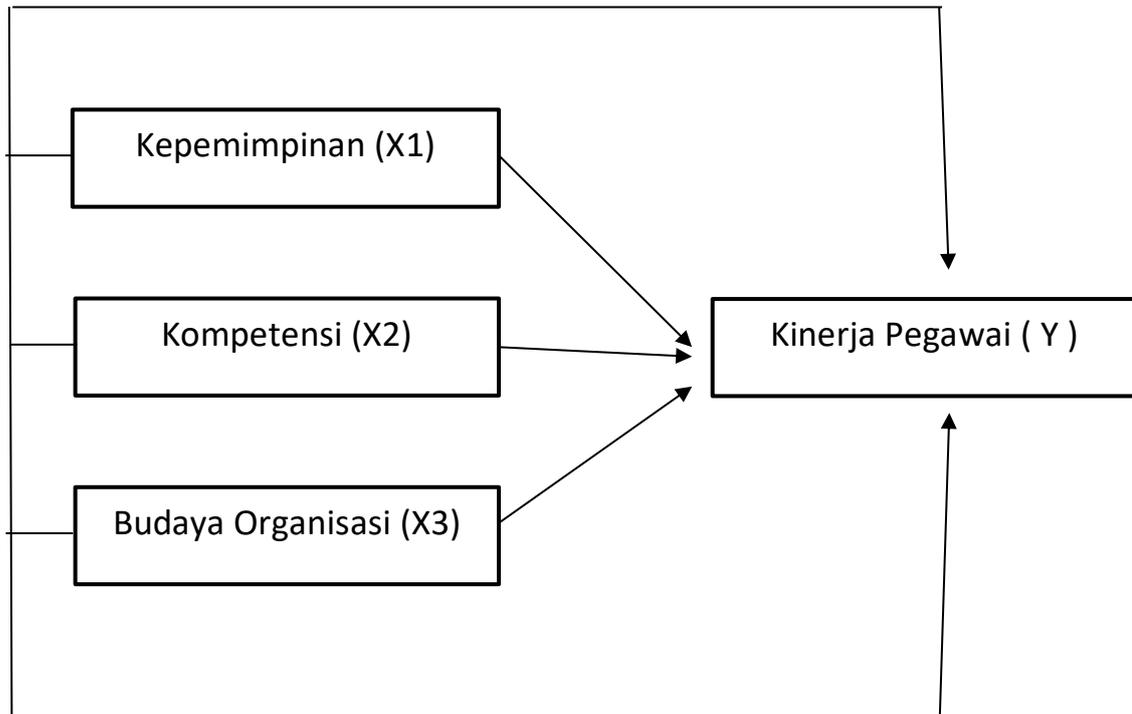
Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2013) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dukungan penelitian empirik yang menyatakan adanya hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan produktivitas kerja pegawai setidaknya dikemukakan oleh Gılmeanu (2015), Primadona., Kamela., dan Yuliviona (2015), Baba (2014), Zarvedi., Yusuf., Ibrahim (2016).

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual penelitian dapat

digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual



3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka teoritis, dan kerangka konseptual yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang dikemukakan dalam penelitian adalah :

4. Kepemimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

5. Kepimpinanan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
6. Kepimpinanan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar

3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, defenisi operasioanal variabelnya adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan seseorang sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja penuh semangat, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Variabel ini akan dijabarkan dalam penelitian dengan menggunakan indikator : 1) sifat kepemimpinan, 2) fungsi kepemimpinan, 3) gaya kepemimpinan (**Siagian, 2010**).
2. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan jabatan atau tugas dan pekerjaan tertentu. Sebagai Indikator-indikator variabel kompetensi terdiri dari: 1) pengetahuan, 2) keterampilan, 3) sikap (Thoha, 2014).
3. Budaya Organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Adapun indikator-indikator variabel ini adalah: 1)

Inovasi dan pengambilan resiko, 2) Perhatian ke hal yang rinci, 3) Orientasi orang, 4) Orientasi tim. 5) Keagresifan. 6) Kemantapan. (Robbins and Judge, 2012).

4. Kinerja Pegawai adalah adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja dalam rangka mencapai hasil kerja berdasarkan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Program kerja tersebut merupakan penjabaran dari visi dan misi organisasi. Indikator dari variabel ini adalah 1) Produktivitas, 2), Kualitas, 3) Ketepatan Waktu, 4) Pemanfaatan Sumber Daya, 5) biaya, (Armstrong dan Baron, dalam Wibowo :2012)

Untuk mengukur variable-variabel ini, maka akan digunakan kuisisioner dengan modifikasi skala likert yang terdiri dari lima skala pengukuran yaitu:

- Sangat Setuju, nilai 5
- Setuju, nilai 4
- Kurang setuju, nilai 3
- Tidak Setuju, nilai 2
- Sangat Tidak Setuju, nilai 1

Kelima skala pengukuran ini akan tercantum dalam kuisisioner dan menjadi pilihan jawaban bagi responden atas pernyataan yang disodorkan pada kuisisioner.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Rancangan penelitian diartikan sebagai strategi untuk melaksanakan penelitian. Apabila diklasifikasikan dari jenisnya, maka penelitian ini tergolong penelitian tingkat eksplanasi (*level of explanation*) atau tingkat penjelasan. Jadi, penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variable dengan variable yang lain (Sugiyono, 2014).

Sebagai alat atau instrument untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, digunakan kuisisioner yang disebarakan kepada responden. Data yang dihimpun dengan menggunakan daftar pertanyaan (indicator) yang diajukan sebagai alat ukur dengan menggunakan modifikasi skala likert.

4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian yang dipilih adalah Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan dengan pertimbangan:

1. Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar merupakan tempat yang paling mudah bagi penulis untuk mendapatkan data penelitian
2. Jumlah Pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar cukup representative untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Adapun waktu penelitian, direncanakan berlangsung selama Dua bulan, yaitu pada bulan Juni – Agustus 2020

4.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi secara lisan maupun tertulis.
- b. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka.

Sedangkan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara langsung dengan pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh berupa dokumen-dokumen serta informasi tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan dua cara yaitu bekerjasama dengan pihak ketiga dan dilakukan oleh peneliti sendiri. Pihak ketiga yang dimaksud adalah pejabat struktural dalam lingkup Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

4.5. Populasi Dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar yang berjumlah 180 orang.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendapat Arikunto dalam Saban, Echdar (2017) bahwa jika jumlah subyeknya besar (lebih besar dari 100), maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-55%, atau lebih tergantung sedikit

banyaknya dari: kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.

Berdasarkan pendapat inilah maka sampel penelitian ini ditentukan sebesar 30% x 180 populasi = 54 orang.

4.6. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif yang menggunakan metode Metode Regresi Linier Berganda. Metode ini digunakan pada saat melakukan analisis tentang pengaruh Kepimpinan, Kompetensi, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Dengan metode ini akan diketahui faktor yang paling dominan berpengaruh, sekaligus untuk mengetahui tingkat pengaruh faktor-faktor secara bersama-sama.

Persamaan regresi yang digunakan adalah :

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

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Kepemimpinan

X₂ = Kompetensi

X₃ = Budaya Organisasi

a = Konstanta

e = Faktor pengganggu

b₁-b₃ = Koefisien regresi

Sebelum metode regresi berganda digunakan, terlebih dahulu dilakukan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

a. Uji Validitas.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa tepat suatu alat ukur mampu melakukan fungsi. Sebuah instrument dikatakan valid apabila test tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian ini merupakan uji validitas terhadap pertanyaan atau soal yang terangkum dalam kuisioner, dimana setiap pertanyaan dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total. Uji validitas ini dilakukan dengan bantuan *Software SPSS* dengan cara menggunakan nilai r hasil *Corrected Item Total Correlation*. Nilai merupakan korelasi antara skor total item. Interpretasinya dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrument dinyatakan valid. Cara lain adalah dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{kritis} . Menurut Sugiyono (2014), r_{kritis} sebesar 0,30. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 ke atas maka faktor tersebut merupakan *construck* yang kuat. Jadi berdasarkan analisis factor itu, dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrument apabila instrument tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu obyek atau responden. Untuk pengujian ini dilakukan dengan bantuan *software SPSS* dengan Metode *Alfa.Cronnbach*.

Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode ini, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai alpha. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha*

cronbach diukur berdasarkan skala alpha 0 – 1. Menurut Trinton (dalam Sujianto, 2007), apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas range yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan seperti table berikut :

Tabel : Tingkat reliabilitas berdasarkan nilai alpha

Alpha (α)	Tingkat Reliabilitas
$0,00 \leq \alpha \leq 0,20$	Kurang reliable
$0,20 < \alpha \leq 0,40$	Agak reliable
$0,40 < \alpha \leq 0,60$	Cukup reliable
$0,60 < \alpha \leq 0,80$	Reliabel
$0,80 < \alpha \leq 1,00$	Sangat reliable

Sumber: Bilson Simamora (2004)

Berdasarkan hasil analisis perhitungan dengan metode regresi linear berganda yang telah dilakukan, selanjutnya perlu dilakukan serangkaian pengujian untuk membuktikan hipotesis. Pengujian yang dimaksud adalah uji F dan uji t.

a. Uji F (fisher)

Uji global disebut juga uji signifikansi serentak atau uji F. Uji global adalah uji kemampuan variable bebas terhadap variable tidak bebas secara bersama-sama. Uji ini dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variable bebas yaitu X_1, X_2, \dots, X_n , untuk dapat atau mampu menjelaskan tingkah laku atau keragaman variable tidak bebas Y (Suharyadi dan Purwanto, 2004). Uji ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F_{ratio} dengan F_{tabel} . Jika $F_{ratio} > F_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa variable-variabel independent secara bersama dapat mempengaruhi variable dependen dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) 95 % atau $\alpha = 5 \% (0,05)$

b. Uji t

Untuk mengetahui apakah suatu variable secara parsial berpengaruh nyata atau tidak, digunakan uji t atau *t-student* (Suharyadi dan Purwanto, 2004). Uji ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka keputusannya adalah menerima hipotesis H_0 , demikian juga sebaliknya. Keputusan ini berlaku pada derajat kebebasan 95 % atau $\alpha = 5\%$ (0,05).

c. Uji Asumsi Klasik

Dilakukan untuk memberi kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan meliputi:

d. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi dimana terdapat kolerasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan yang lainnya (Bawono, 2008). Digunakan untuk melihat data yang dipakai mempengaruhi variable independen atau malah mempengaruhi variabel yang lain. Jika variabel bebas saling berkorelasi di atas 0,90 atau nilai toleransi kurang dari 0,10 dan VIF memiliki nilai di atas 5 mengindikasikan terjadinya multikolinieritas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadinya multikolinieritas.

e. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan yang lain. Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan ada

penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas. Model regresi mensyaratkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

f. Uji Autokorelasi

Merupakan suatu pengujian yang dilakukan untuk menguji hubungan (korelasi) yang terjadi antara anggota-anggota dari rangkaian sebuah pengamatan yang terjadi dalam suatu waktu. Autokorelasi menunjukkan hubungan antara nilai-nilai yang berurutan dari variabel-variabel yang sama (Bawono, 2008)

g. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi kita, data variabel dependen dan variabel independen yang kita pakai apakah berdistribusi normal atau tidak (Bawono, 2008). Data penelitian yang baik adalah yang berdistribusi normal.

h. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk menguji apakah spesifikasi model yang digunakan sudah tepat atau lebih baik menggunakan model yang lain. Model dapat berupa linier, kuadratik, atau kubik (Bawono, 2008)

BAB.V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

Jumlah pegawai atau sumber daya manusia yang bertugas pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 54 orang pegawai.

Di bawah ini akan dipaparkan karakteristik responden secara umum menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden bekerja di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin bukan menjadi ukuran bagi seorang pegawai di dalam menentukan mampu tidaknya bekerja. Akan tetapi yang terpenting adalah kemauan dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Hal mungkin terjadi adalah kemauan dan motivasi kerja pegawai laki-laki lebih tinggi dari pada pegawai perempuan.

Tabel 5.1
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	29	53,7
2	Perempuan	25	45,3
Jumlah		54	100,00

Sumber : Hasil olah data primer 2021

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, menunjukkan bahwa dari 54 responden dalam penelitian ini, terdapat 29(53,7%) responden laki-laki sedangkan sisanya 25 (46,3%) adalah responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki dan perempuan hampir sama jumlahnya. Komposisi yang demikian diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena responden laki-laki lebih leluasa memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas-tugas kepegawaian tanpa harus memikirkan kegiatan rumah tangga.

2. U s i a

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

Tabel 5.2

Deskripsi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21 – 30 Tahun	6	11,11
2	31 – 40 Tahun	26	48,15
3	41 – 50 Tahun	20	37,04
4	>50 Tahun	2	3,704
Jumlah		54	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Dari Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa dari 54 responden, 6 (11.11%) responden yang berusia antara 21 – 30 tahun, 26 (48.15%) responden yang berusia antara 31–40 tahun, 20(37,04%) responden yang berusia antara 41– 50 tahun dan 2 (3,704%) responden yang berusia di atas 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden terkonsentrasi pada usia antara 31– 50 tahun atau masih dalam kategori usia produktif. Faktor usia sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, merupakan salah satu identitas yang dapat menjadi petunjuk untuk mengetahui kemampuan fisik dan kemampuan daya pikir seseorang. Semakin tua usia seseorang semakin tinggi tingkat kematangan berpikirnya dalam proses pencapaian tujuan yang hendak dicapai, prestasi dan meningkatkan kinerjanya karena masih didukung oleh kekuatan fisik energi yang menunjang untuk menjalankan aktifitas kepegawaiannya.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat kemampuan pegawai dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal yang diperolehnya. Dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai diyakini akan semakin tinggi kemampuannya dalam membuat perencanaan, pelaksanaan dan melakukan evaluasi terhadap program kerja yang dibebankan kepadanya, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pendidikan formal adalah suatu indikator yang dapat mengukur motivasi pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk hal tersebut maka perlu diperhatikan adalah penempatan pegawai yang harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S2	7	13,0
2	S1	38	70,4
3	Diploma Tiga	4	7,4
4	SMA	5	9,3
Jumlah		54	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Pada Tabel 5.3 di atas, tentang tingkat pendidikan responden pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar menunjukkan bahwa 7 orang (13,0 %) adalah lulusan Magister (S2), 38 (70.4%) lulusan Sarjana (S1), pegawai dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 4 orang (7,4%) dan SMA sebanyak 5 orang (9,3%). Dengan demikian prosentasi responden terbesar pada tingkat pendidikan Strata Satu pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar memberikan gambaran bahwa dalam proses rekrutmen pegawai dalam lingkup Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar sangat mendukung kinerja pegawai.

Di samping itu adanya pegawai yang berpendidikan Strata Dua yang merupakan aset yang sangat baik dalam membimbing pegawai lainya dalam rangka meningkatkan kompetensi dan motivasi sebagai wadah dalam peningkatan kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar pada umumnya. Seiring dengan penerapan otonomi daerah, pembangunan disegala bidang khususnya pengembangan sumber daya manusia menuntut pegawai yang berkualitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Persaingan pegawai menuntut adanya profesionalisme kerja yang semakin tinggi dan bekal keahlian yang memadai.

Tentunya pegawai tersebut didukung oleh jenjang pendidikan yang diperolehnya atau dengan kata lain latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dapat mempengaruhi kompetensi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok yang pada akhirnya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data pendidikan formal pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar sekarang ini sangat mendukung kompetensi dan motivasi kerja pegawai menuju peningkatan kinerja pegawai dan termasuk dalam kategori sangat mendukung.

4. Masa Kerja

Kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dapat juga dipengaruhi oleh faktor masa kerja. Masa kerja adalah lamanya seseorang menjadi pegawai yang sekaligus merupakan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan.

Masa kerja ini berkaitan dengan proses belajar dengan rentang waktu tertentu setiap aparatur belajar untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas serta belajar mengembangkan diri. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa dalam rentang waktu tertentu setiap pegawai dalam lingkungan tertentu dapat belajar dari keberhasilan dalam melaksanakan tugas, baik dirinya maupun orang lain. Dengan demikian semakin lama masa kerja seorang pegawai, tentunya kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, demikian pula sebaliknya. Dengan masa kerja yang relatif lama diharapkan pengalaman, profesionalisme serta produktivitas seorang pegawai semakin tinggi. Jika diperinci masa kerja responden, maka dapat disajikan dalam table 5.4.

Tabel 5.4

Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Persentase (%)
1	< 5 Tahun	4	7,407
2	5 - 10 Tahun	24	44,44
3	10 - 20 Tahun	26	48,15
4	> 20 Tahun	0	0
Jumlah		54	100,00

Sumber : Hasil Olahan Data Primer, 2021

Data Tabel 5.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 54 responden terdapat 4 orang (7,407%) pegawai yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 24 orang (44,44%) responden yang memiliki masa kerja antara 5–10 tahun, dan 26 (48,15%) responden yang memiliki masa kerja antara 10 – 20 tahun, hal ini menunjukkan bahwa komposisi masa kerja responden terkonsentrasi di atas 5 tahun. Kondisi ini akan sangat menguntungkan karena masa kerja yang relatif lama akan melahirkan tingkat kematangan berpikir dan kematangan dalam proses peningkatan kualitas pekerjaan atau kinerja. Selain itu masa kerja di atas 15 tahun memberikan gambaran bahwa pada umumnya responden telah memiliki kemampuan dan pengalaman kerja yang sangat tinggi sehingga diharapkan bahwa dengan masa kerja yang relatif lama ini dapat meningkatkan motivasi pada masa yang akan datang dalam mendukung peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Disamping itu dengan masa kerja responden di atas 15 tahun dapat diasumsikan bahwa responden tersebut telah memiliki banyak pengalaman kerja sehingga sangat memudahkan responden dalam menyelesaikan tugas keseharian mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat masa kerja pegawai akan berpengaruh baik pada motivasi maupun terhadap kinerja pegawai. Namun demikian dalam banyak kasus, lamanya masa kerja seorang pegawai tidak menjadi jaminan bahwa kemampuan mereka sudah baik dan dapat meningkatkan motivasi dirinya dan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

5.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data hasil penelitian memberikan gambaran mengenai distribusi data baik berupa tabel frekuensi, ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran. Hasil perhitungan statistik deskriptif secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

Adapun masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Deskripsi kepemimpinan didasarkan pada 6 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 6 pertanyaan tentang kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5

Deskripsi Responden Terhadap Kepemimpinan

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kepemimpinan (X1)	X1_1	6 (11.1%)	29 (53.7%)	16 (29.6%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.7
	X1_2	12 (22.2%)	25 (46.3%)	15 (27.8%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.87
	X1_3	3 (5.6%)	32 (59.3%)	17 (31.5%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.67
	X1_4	5 (9.3%)	32 (59.3%)	16 (29.6%)	1 (1.9%)	0	54 (100%)	3.76
	X1_5	6 (11.1%)	30 (55.6%)	15 (27.8%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.72
	X1_6	7 (13.0%)	26 (48.1%)	18 (33.3%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.69
Rata-rata Kepemimpinan								3.73

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut 1) Pemimpin di kantor ini mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,7. 2) Pimpinan di kantor ini memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,87. 3) Pemimpin di kantor mampu berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67. 4) Pimpinan di kantor ini mampu menjembatani konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,76. 5) Segala sesuatu yang dilakukan di kantor ini, diputuskan atas keputusan pimpinan semata-mata, pada umumnya

responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,72. 6) Berbagai kegiatan yang akan dilakukan di kantor ini, diputuskan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan/saran dari bawahan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kompetensi umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,73

2. Kompetensi (X2)

Deskripsi kompetensi didasarkan pada 6 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 6 pertanyaan tentang kompetensi dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut:

Tabel 5.6

Deskripsi Responden Terhadap Kompetensi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kompetensi (X2)	X2_1	8 (14.8%)	29 (53.7%)	14 (25.9%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.78
	X2_2	9 (16.7%)	30 (55.6%)	10 (18.5%)	5 (9.3%)	0	54 (100%)	3.8
	X2_3	5 (9.3%)	30 (55.6%)	17 (31.5%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.7
	X2_4	9 (16.7%)	25 (46.3%)	16 (29.6%)	3 (5.6%)	1 (1.9%)	54 (100%)	3.7
	X2_5	9 (16.7%)	25 (46.3%)	17 (31.5%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.74
	X2_6	6 (11.1%)	27 (50.0%)	18 (33.3%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.67
Rata-rata Kompetensi								3.73

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kompetensi dapat diuraikan sebagai berikut 1) pegawai memiliki kelincahan mental berpikir kesegala arah, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 2) Pegawai di kantor ini terbuka dan menerima informasi atau gagasan baru, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,8. 3) Pegawai di kantor ini mampu menjalankan pekerjaannya dan mengembangkan pemikiran kerja yang lebih efektif, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,7. 4) Pegawai di kantor ini mampu menyusun perencanaan kerja dengan baik, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,7. 5) Pegawai di kantor ini mampu memilih tindakan secara tegas di antara beberapa

kemungkinan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,74. 6) Pegawai di kantor ini mampu memberi reaksi yang tepat atas berbagai kejadian di sekitarnya, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kompetensi umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,73.

3. Budaya Organisasi (X3)

Deskripsi budaya organisasi didasarkan pada 6 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 6 pertanyaan tentang budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7

Deskripsi Responden Terhadap Budaya Organisasi

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Buda Organisasi (X3)	X3_1	10 (18.5%)	30 (55.6%)	14 (25.9%)	0	0	54 (100%)	3.91
	X3_2	4 (7.4%)	37 (68.5%)	12 (22.2%)	1 (1.9%)	0	54 (100%)	3.78
	X3_3	7 (13.0%)	30 (55.6%)	11 (20.4%)	6 (11.1%)	0	54 (100%)	3.69
	X3_4	11 (20.4%)	23 (42.6%)	17 (31.5%)	3 (5.6%)	0	54 (100%)	3.76
	X3_5	9 (16.7%)	23 (42.6%)	20 (37.0%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.70
	X3_6	6 (11.1%)	27 (50.0%)	19 (35.2%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.69
Rata-rata Budaya Organisasi								3.75

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut 1) memiliki kemantapan pribadi dan keberanian mengambil resiko, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,91. 2) Dalam bekerja, pegawai sangat memperhatikan hal-hal yang rinci, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,78. 3) Program kerja yang dilaksanakan di kantor ini senantiasa berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. 4) Di kantor ini, kerja sama tim sangat dipentingkan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,76. 5) Pegawai di kantor ini senantiasa didorong untuk bersifat agresif dalam menyikapi berbagai perubahan lingkungan kerja, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,7. 6) Sebelum bekerja, para pegawai di kantor ini diarahkan untuk menentukan prioritas agar memiliki kamantapan tujuan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata budaya organisasi umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,75

4. Kinerja pegawai

Deskripsi kinerja pegawai didasarkan pada 5 pertanyaan yang diajukan kepada responden. Tanggapan responden terhadap ke 5 pertanyaan tentang kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut:

Tabel 5.8

Deskripsi Responden Terhadap Kinerja Pegawai

Indikator		Kriteria Penilaian					Total	Rata-rata
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju		
Kinerja (Y)	Y_1	4 (7.4%)	34 (63.0%)	15 (27.8%)	1 (1.9%)	0	54 (100%)	3.76
	Y_2	6 (11.1%)	35 (64.8%)	13 (24.1%)	0	0	54 (100%)	3.87
	Y_3	14 (25.9%)	23 (42.6%)	11 (20.4%)	6 (11.1%)	0	54 (100%)	3.83
	Y_4	9 (16.7%)	20 (37.0%)	23 (42.6%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.67
	Y_5	5 (9.3%)	29 (53.7%)	18 (33.3%)	2 (3.7%)	0	54 (100%)	3.69
Rata-rata Kinerja								3.76

Berdasarkan tabel di atas, maka tanggapan responden yang berkaitan dengan item kinerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Produktivitas pegawai di kantor ini sangat tinggi sehingga mampu menyelesaikan banyak pekerjaan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,76.
- 2) Pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang disyaratkan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,87.
- 3) Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,83.
- 4) Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai di kantor ini dapat memanfaatkan sumber daya secara tepat dan efisien, pada umumnya responden mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,67.
- 5) Dalam menyelesaikan pekerjaan, pegawai di kantor ini dapat memanfaatkan biaya yang tersedia secara tepat, pada umumnya responden

mengemukakan setuju dengan rata-rata 3,69. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja pegawai umumnya berkategori tinggi dengan rata-rata 3,76

5.3 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

1) Hasil uji validitas instrumen variabel Kepemimpinan (X_1)

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

Tabel 5.9
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X1	X1_1	0.866	0.000	Valid
	X1_2	0.848	0.000	Valid
	X1_3	0.849	0.000	Valid
	X1_4	0.852	0.000	Valid
	X1_5	0.883	0.000	Valid
	X1_6	0.906	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

2) Hasil uji validitas instrumen variabel Kompetensi X_2)

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

Tabel 5.10
Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X₂)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X2	X2_1	0.865	0.000	Valid
	X2_2	0.912	0.000	Valid
	X2_3	0.881	0.000	Valid
	X2_4	0.860	0.000	Valid
	X2_5	0.859	0.000	Valid
	X2_6	0.862	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

3) Hasil uji validitas instrumen variabel Budaya Organisasi (X₃)

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

Tabel 5.11
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X₂)

Indikator		r hit	Sig	Ket
X3	X3_1	0.854	0.000	Valid
	X3_2	0.822	0.000	Valid
	X3_3	0.861	0.000	Valid
	X3_4	0.892	0.000	Valid
	X3_5	0.838	0.000	Valid
	X3_6	0.881	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

4) Hasil uji validitas instrumen variabel Kinerja Pegawai (Y)

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

Tabel 5.12
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Indikator		r hit	Sig	Ket
Y	Y_1	0.829	0.000	Valid
	Y_2	0.818	0.000	Valid
	Y_3	0.940	0.000	Valid
	Y_4	0.844	0.000	Valid
	Y_5	0.853	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

b. Uji Realibilitas

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

Tabel 5.13
Hasil Uji Reliabilitas

No. Item	Variabel	Nilai Alfa Crombach's	Ket
1	Kepemimpinan (X_1)	0.933	Realibel
2	Kompetensi (X_2)	0.936	Realibel
3	Budaya Organisasi (X_3)	0.925	Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.904	Realibel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

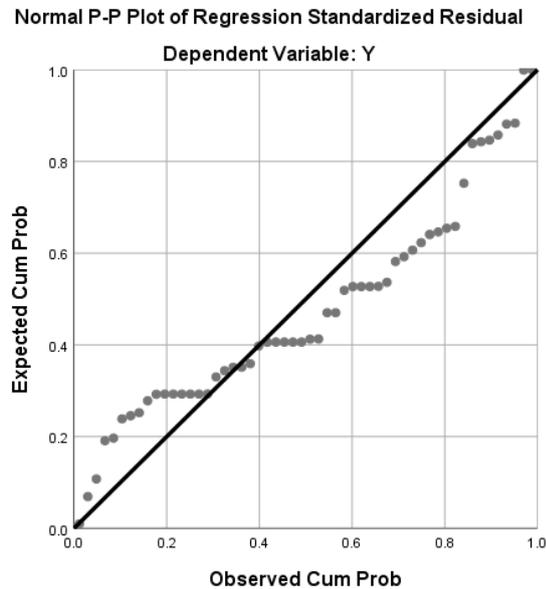
Berdasarkan perhitungan hasil uji realibilitas dari masing-masing variabel dengan menggunakan Program SPSS Versi 25 menunjukkan bahwa semua variabel realibel, karena nilai alfa crombachtnya melebihi dari 0,60.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati tidak. Cara mendeteksi normalitas dilakukan dengan cara yaitu dengan analisis grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal (Ghozali, 2006). Uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 5.1

Gambar 5.1

Uji Normalitas Data



Dengan melihat tampilan grafik Normal P-Plot dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data mendekati normal. Hal tersebut terlihat dari sebaran titik-titik pada grafik mendekati garis diagonal.

d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil uji multikolinearitas dilihat pada Tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14
Hasil Uji Multikolinearitas Data

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0,049	20.289
	X2	0,052	19.186
	X3	0,655	1.527

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF di bawah 10. Dari Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai *Tolerance* berada di bawah 1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 untuk variabel X3 sedangkan untuk variabel X1 dan X2 nilai VIF nya lebih dari 10, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas pada variable X3.

e. Uji Heteroskedastisitas

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

Tabel 5.15

Hasil Regresi Berganda

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,127	0,247	0.806
Kepemimpinan (X_1),	0,509	5,714	0.000
Kompetensi (X_2)	0,247	3.123	0.003
Budaya Organisasi (X_3)	0,078	3,219	0.002

Sumber : Data diolah, 2021

Dari tabel di atas diperoleh persamaan regresi

$$\hat{y} = 0,127 + 0,509 X_1 + 0,247 X_2 + 0,078 X_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa:

- Konstanta sebesar 0,127 menyatakan bahwa jika tidak ada perubahan pada variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai, maka tingkat Kinerja pada Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar adalah sebesar 0,127 satuan.
- Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X_1), koefisien bernilai positif sebesar 0,509. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kepemimpinan, akan mempengaruhi perubahan Kinerja sebesar 0,509 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kepemimpinan sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,509 satuan dengan asumsi X_2 , dan X_3 , tetap.

- Koefisien regresi variabel kompetensi (X_2), koefisien bernilai positif sebesar 0,247. Artinya setiap penambahan satu satuan faktor kompetensi kerja, akan mempengaruhi peningkatan Kinerja sebesar 0,247 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan faktor kompetensi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,247 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_3 , tetap.
- Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi (X_3), koefisien bernilai positif sebesar 0,078, artinya setiap penambahan satu satuan variabel Budaya Organisasi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja sebesar 0,078 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel Budaya Organisasi sebesar satu satuan, akan mempengaruhi penurunan Kinerja sebesar 0,078 satuan dengan asumsi X_1 , dan X_2 , tetap.

2. Uji Statistik

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

a. Uji F (Uji Simultan)

Pada tabel 16 pengujian secara simultan (uji F), dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan, Kompetensi dan Budaya Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai:

Tabel 5.16

Hasil Uji F

Model	Sum of Squars	Df	Mean square	F	P
Regression	509.422	3	169.807	576.561	0,000
Residual	14.726	50	0.295		
Total	524.148	53			

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.16, didapatkan nilai F statistik sebesar 576,561 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dapat diketahui bahwa secara simultan ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

b. Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas antara (kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi) berpengaruh signifikan ataukah tidak terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar pada tingkat signifikansi $\alpha=5$ persen secara terpisah atau parsial. Berikut hasil pengujian hipotesis uji t:

Tabel 5.17
Hasil Uji Parsial

Model	B	T	P (sig)
Constant	0,127	0,247	0.806
Kepemimpinan (X_1),	0,509	5,714	0.000
Kompetensi (X_2)	0,247	3.123	0.003
Budaya Organisasi (X_3)	0,078	3,219	0.002

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5.17 di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *kepemimpinan* terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kepemimpinan* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar
- 2) Pengaruh *kompetensi* terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *kompetensi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar
- 3) Pengaruh *budaya organisasi* terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$, maka disimpulkan H1 diterima, artinya *budaya organisasi* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar

3. Uji Beta dan Koefisien Determinasi (R^2)

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

Tabel 5.18
Hasil Uji Beta

Model	Beta	Sig
Constanta		0.806
X ₁	0,610	0.000
X ₂	0,324	0.003
X ₃	0,094	0.002

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan, kompetensi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel yang dominan berpengaruh berdasarkan nilai beta tertinggi adalah variabel kepemimpinan (X₁).

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

R^2 untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel independennya. Hal ini dikarenakan nilai *adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Hasil perhitungan koefisien determinasi adjusted (R^2) pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dapat dilihat pada Tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19

Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)Model Summary^b

Model				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986	.972	.970	0.54269

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output SPSS pada tabel 5.19 di atas tampak bahwa dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) pada sebesar 0,972, hal ini berarti koefisien determinasi pengaruh kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,972 atau 97.2% variansi kinerja pegawai (Y) dipengaruhi kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan budaya organisasi (X_3). Sedangkan sisanya 2,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar dalam kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa pegawai telah bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pokok instansi terkait.

Hasil analisis statistik secara simultan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan (X_1), kompetensi (X_2) dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Hasil penelitian relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gilmeanu (2015), Primadona, Kamela, dan Yuliviona, (2013), Baba, (2014), Zarvedi, Yusuf, Ibrahim, (2016), Taurisa, dan Ratnawati (2012)

Dalam bagian ini akan dibahas pengaruh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pembahasan masing-masing variabel tersebut dikemukakan berikut ini.

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Zarvedi, Yusuf, Ibrahim, (2016) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin

menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (2006) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baba, (2014), Zarvedi., Yusuf., Ibrahim., (2016) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Thoha (2007) menyatakan “kompetensi merupakan salah satu unsur kesiapan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman”. Dengan memperhatikan pendapat tersebut

dapat disimpulkan bahwa kemampuan aparatur sangat menentukan keberhasilan suatu program. Kompetensi yang dituntut seseorang pelaksana pemerintahan dan pembangunan adalah yang mampu untuk melaksanakan tugas-tugas administrasi internal maupun eksternal. Administrasi internal ini mencakup pengawasan sumber-sumber tenaga kerja, sarana dan teknologi yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan. Sedangkan administrasi eksternal meliputi kegiatan-kegiatan dari proses administrasi yang diperlukan untuk membentuk dan mengaitkan hubungan-hubungan dengan lembaga-lembaga dan kelompok-kelompok diluar pengendalian administratif dari satu lembaga. Hubungan ini sangat mendasar untuk mencapai tujuan lembaga tersebut. Dengan kata lain administrasi intern ini meliputi pola-pola kerjasama antara lembaga/instansi dan partisipasi klien-klien yang melebihi pola-pola sistem kerjasama yang lazim dilakukan

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Baba, (2014), Zarvedi., Yusuf., Ibrahim., (2016), dan Taurisa, dan Ratnawati (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pada dasarnya Budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersamasama. Kreitner dan Kinicki (1995) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengikat anggota dari organisasi. Pendapat Bliss dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa

didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Lain halnya dengan Robbins (2010); budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992); Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Buchanan dan Huczyski, dalam Koesmono (2005); elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaankepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam

mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2010). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

4. Variabel yang Paling Dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, sedangkan variabel yang dominan berpengaruh adalah variabel kepemimpinan (X_1).

George R. Terry (dalam Cahyono, 2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama – sama dalam tugas yang saling berkaitan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan pengaruh dan memotivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi akan menentukan cara yang digunakan pegawai dalam mencapai hasil kerja, (Anwar, 2013). Robbins (2010) kepercayaan adalah landasan dari kepemimpinan.

Kepercayaan merupakan pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melakukan tindakan yang mengundang resiko dan kerentanan di dalam setiap hubungan. Dimensi kunci yang melandasi konsep kepercayaan itu antara lain adalah : integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

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

- a. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
- b. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai terhadap akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
- c. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi akan semakin meningkatkan kinerja pegawai pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.
- d. Secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar sebesar 97,2%

6.2. Saran

1. Perlu perbaikan sistem kepemimpinan di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar, utamanya
terkait penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam kepemimpinan belum optimal seperti pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang tidak maksimal, ketegasan dalam mengambil keputusan kadang tidak berdasarkan analisis dan kajian yang mendalam sehingga pelaksanaannya tidak optimal
1. Perlu peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan yang terkait dengan pengerjaan serta mendorong untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
2. Perlu penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan karakter budaya kampus agar dapat lebih meningkatkan kinerja pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Rois, dkk. (2013). Perilaku Organisasi, Edisi Pertama, Cetakan Pertama,. Bayumedia, Malang*
- Baba, Ali, 2014, Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Bosowa Maros, *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* ISSN 1411 – 0393 Akreditasi No. 80/DIKTI/Kep/2012, *Volume 18, Nomor 4, Desember: 524 – 540*
- Cahyono, Dwi., dan Imam Ghozali. 2012. Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional dan Konflik Peran terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen. Organisasi. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol 5, No 3. September 2012. hal 341-364*
- Gibson, J.L. 2010. Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses. Jilid I, Edisi VIII. Jakarta : Bina Rupa Aksara.*
- Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard., and McKee, Annie, 2012, *PRIMAL LEADERSHIP: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, 60 Harvard Way, Boston.
- Gilmeanu (MANEA), R. (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. Valahian Journal of Economic Studies , 6 (3), 69- 80*
- Hasibuan, Malayu. S.P, 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia (EdisiRevisi). BumiAksara. Jakarta*
- Luthans, Fred. 2011. Organizational Behavior: An Evidence – Based approach. New York: The McGrow-Hill Companies*
- Thoha., Miftah , 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Grafindo Persada.**
- Mathis dan Jackson, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Salemba. Empat, Jakarta*
- Mahmudi, (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : UPP AMP. YKPN*
- Muflihin, Muh. Hizbul, 2015, *Kepemimpinan Pendidikan : Tinjauan Terhadap Teori Sifat dan Tingkah Laku. Purwokerto.*
- Mardiana, Tri. 2013. *Studi Empiris Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja. Kompak, Vol. 8 Mei–Agustus: 276-297*
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Ke-10, Rosda Karya, Bandung.*
- Notoadmojo, S. 2013, *Metodologi Penelitian, Rineka Cipta, Jakarta.*

- Ogbonna, E. And L.C. Harris, 2010, "*Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*," International Journal of Human Resource Management 11:4 August, p.766-788.
- Primadona., Tria Gusti., Kamela Ice., dan Yuliviona, Reni, 2013, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Kecamatan Kuranji Kota Padang, *ejurnal.bunghatta.ac.id*. Vol 1, No 2 (2013)
- Prabowo, Trisno. 2015, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisas Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja para Guru Sekolah Menengah Atas Negeri dan Swasta di Jakarta. *Media Riset Bisnis dan Manajemen* Vol. 5 No. 2, Agustus 2015.
- Robbins, Stephen P., 2013 [Manajemen, \(Jilid 1\), \(Edisi 10\)](#): Jakarta : Erlangga.
- Saban,Echdar.2017. Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis.Bogor:Ghalia
- [Siagian](#), Sondang P., 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, [Bumi Aksara](#), Jakarta.
- Simamora. 2014, *Manajemen SDM*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfa Beta.
- Taurisa, dan Ratnawati., 2012, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).
- Wibowo. 2015. Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, Rajawali Pers. Jakarta.
- Wahjosumidjo*, 2012, Kepemimpinan dan Motivasi, Ghalia Indonesia. Jakarta
- Zarvedi, Reza., Yusuf, Rusli., dan Ibrahim, Mahdani., 2016, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya, *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 2 Nomor 2, September ISSN. 2502-6976*

LAMPIRAN

- **UJI VALIDITAS ITEM ($r > 0.2681$)**

- 1. Validitas Kepemimpinan (X1)**

		Correlations						
		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1
X1_1	Pearson Correlation	1	.663**	.696**	.717**	.742**	.689**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X1_2	Pearson Correlation	.663**	1	.682**	.634**	.640**	.755**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X1_3	Pearson Correlation	.696**	.682**	1	.623**	.715**	.733**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X1_4	Pearson Correlation	.717**	.634**	.623**	1	.732**	.757**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X1_5	Pearson Correlation	.742**	.640**	.715**	.732**	1	.771**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X1_6	Pearson Correlation	.689**	.755**	.733**	.757**	.771**	1	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X1	Pearson Correlation	.866**	.848**	.849**	.852**	.883**	.906**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54

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

- 2. Validitas Kompetensi (X2)**

		Correlations						
		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2
X2_1	Pearson Correlation	1	.841**	.762**	.652**	.637**	.652**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X2_2	Pearson Correlation	.841**	1	.746**	.687**	.764**	.733**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X2_3	Pearson Correlation	.762**	.746**	1	.751**	.674**	.714**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X2_4	Pearson Correlation	.652**	.687**	.751**	1	.686**	.701**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X2_5	Pearson Correlation	.637**	.764**	.674**	.686**	1	.727**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X2_6	Pearson Correlation	.652**	.733**	.714**	.701**	.727**	1	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.865**	.912**	.881**	.860**	.859**	.862**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54

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

3. Validitas Budaya organisasi (X3)

		Correlations						
		X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3
X3_1	Pearson Correlation	1	.784**	.700**	.710**	.641**	.615**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X3_2	Pearson Correlation	.784**	1	.694**	.606**	.583**	.663**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X3_3	Pearson Correlation	.700**	.694**	1	.709**	.588**	.715**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X3_4	Pearson Correlation	.710**	.606**	.709**	1	.733**	.785**	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X3_5	Pearson Correlation	.641**	.583**	.588**	.733**	1	.739**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X3_6	Pearson Correlation	.615**	.663**	.715**	.785**	.739**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.854**	.822**	.861**	.892**	.838**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54

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

4. Validitas Kinerja Pegawai (Y)

		Correlations					
		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y
Y_1	Pearson Correlation	1	.649**	.711**	.564**	.705**	.829**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
Y_2	Pearson Correlation	.649**	1	.745**	.591**	.594**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
Y_3	Pearson Correlation	.711**	.745**	1	.771**	.750**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
Y_4	Pearson Correlation	.564**	.591**	.771**	1	.621**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54
Y_5	Pearson Correlation	.705**	.594**	.750**	.621**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54
Y	Pearson Correlation	.829**	.818**	.940**	.844**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54	54

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

- **UJI RELIABILITAS**

1. **RELIABILITAS KEPEMIMPINAN (X1)**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	6



Nilai Cronbach's Alpha
0.933 > 0.60

2. **RELIABILITAS KOMPETENSI (X2)**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	6



Nilai Cronbach's Alpha
0.936 > 0.60

3. RELIABILITAS BUDAYA ORGANISASI (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	6



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.925 > 0.60$

4. RELIABILITAS KINERJA PEGAWAI (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	5



Nilai Cronbach's Alpha
 $0.904 > 0.60$

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

- 1. DESKRIPTIF RESPONDEN**

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	29	53.7	53.7	53.7
	2.00	25	46.3	46.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.9	1.9	1.9
	4.00	3	5.6	5.6	7.4
	5.00	2	3.7	3.7	11.1
	7.00	6	11.1	11.1	22.2
	8.00	8	14.8	14.8	37.0
	10.00	8	14.8	14.8	51.9
	11.00	6	11.1	11.1	63.0
	12.00	9	16.7	16.7	79.6
	13.00	4	7.4	7.4	87.0
	14.00	3	5.6	5.6	92.6
	15.00	2	3.7	3.7	96.3
	16.00	1	1.9	1.9	98.1
	17.00	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	4	7.4	7.4	7.4
	S1	38	70.4	70.4	77.8
	S2	7	13.0	13.0	90.7
	SMA	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

2. DESKRIPTIF ITEM PERNYATAAN

Item Kepemimpinan (X1)

X1_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	16	29.6	29.6	35.2
	4.00	29	53.7	53.7	88.9
	5.00	6	11.1	11.1	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X1_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	15	27.8	27.8	31.5
	4.00	25	46.3	46.3	77.8
	5.00	12	22.2	22.2	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X1_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	17	31.5	31.5	35.2
	4.00	32	59.3	59.3	94.4
	5.00	3	5.6	5.6	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X1_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	16	29.6	29.6	31.5
	4.00	32	59.3	59.3	90.7
	5.00	5	9.3	9.3	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X1_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	15	27.8	27.8	33.3
	4.00	30	55.6	55.6	88.9
	5.00	6	11.1	11.1	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X1_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	18	33.3	33.3	38.9
	4.00	26	48.1	48.1	87.0
	5.00	7	13.0	13.0	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Item Kompetensi (X2)

X2_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	14	25.9	25.9	31.5
	4.00	29	53.7	53.7	85.2
	5.00	8	14.8	14.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.3	9.3	9.3
	3.00	10	18.5	18.5	27.8
	4.00	30	55.6	55.6	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	17	31.5	31.5	35.2
	4.00	30	55.6	55.6	90.7
	5.00	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	3	5.6	5.6	7.4
	3.00	16	29.6	29.6	37.0
	4.00	25	46.3	46.3	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	17	31.5	31.5	37.0
	4.00	25	46.3	46.3	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	18	33.3	33.3	38.9
	4.00	27	50.0	50.0	88.9
	5.00	6	11.1	11.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Item Budaya organisasi (X3)

X3_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	14	25.9	25.9	25.9
	4.00	30	55.6	55.6	81.5
	5.00	10	18.5	18.5	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X3_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	12	22.2	22.2	24.1
	4.00	37	68.5	68.5	92.6
	5.00	4	7.4	7.4	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X3_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.1	11.1	11.1
	3.00	11	20.4	20.4	31.5
	4.00	30	55.6	55.6	87.0
	5.00	7	13.0	13.0	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X3_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	17	31.5	31.5	37.0
	4.00	23	42.6	42.6	79.6
	5.00	11	20.4	20.4	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X3_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	20	37.0	37.0	40.7
	4.00	23	42.6	42.6	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
Total		54	100.0	100.0	

X3_6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	19	35.2	35.2	38.9
	4.00	27	50.0	50.0	88.9
	5.00	6	11.1	11.1	100.0
Total		54	100.0	100.0	

Item Kinerja Pegawai (Y)

Y_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	15	27.8	27.8	29.6
	4.00	34	63.0	63.0	92.6
	5.00	4	7.4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	24.1	24.1	24.1
	4.00	35	64.8	64.8	88.9
	5.00	6	11.1	11.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.1	11.1	11.1
	3.00	11	20.4	20.4	31.5
	4.00	23	42.6	42.6	74.1
	5.00	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

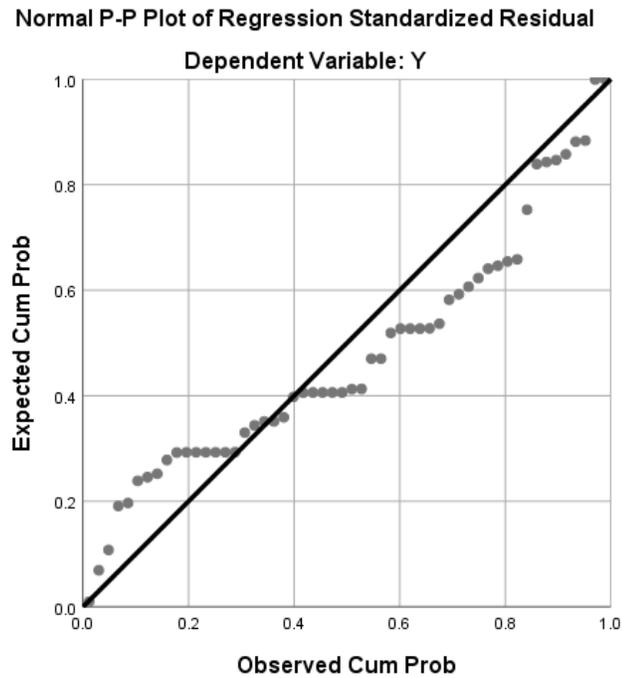
Y_4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	23	42.6	42.6	46.3
	4.00	20	37.0	37.0	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y_5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	18	33.3	33.3	37.0
	4.00	29	53.7	53.7	90.7
	5.00	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

- **UJI ASUMSI KLASIK**
 - 1. UJI NORMALITAS**



2. UJI MULTIKOLONIERITAS → NILAI VIF < 10.00

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.127	.512		.247	.806					
	X1	.509	.089	.610	5.714	.000	.991	.629	.135	.049	20.289
	X2	.247	.079	.324	3.123	.003	.970	.404	.074	.052	19.186
	X3	.078	.024	.094	3.219	.002	.627	.414	.076	.655	1.527

a. Dependent Variable: Y

3. UJI AUTOKORELASI

- Jumlah $n = 54$
- jumlah k (independen variabel) = 3
- Nilai $dL = 1.446$
- Nilai $dU = 1.680$
- Nilai $Dw = 1.660$
- Kesimpulan = $Dw > dU$ ($1.660 < 1.680$) = Terdapat autokorelasi

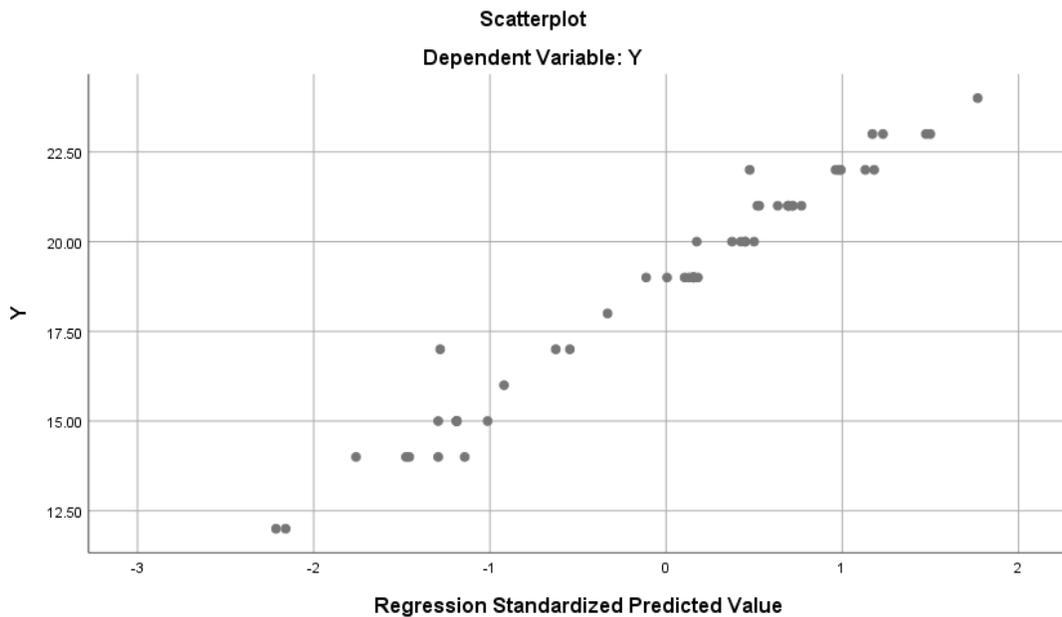
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.988 ^a	.972	.970	.54269	.972	576.561	3	50	.000	1.660

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1
b. Dependent Variable: Y

4. UJI HETEROSKEDASTISITAS

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



- **UJI HIPOTESIS**

1. **UJI T → T TABEL = 2.007**

t hitung > t tabel = ADA PENGARUH

t hitung < t tabel = TIDAK ADA PENGARUH

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	1	Sig.	Zero-order	Correlations	
		B	Std. Error					Partial	Part
1	(Constant)	.127	.512		.247	.806			
	X1	.509	.089	.610	5.714	.000	.981	.629	.135
	X2	.247	.079	.324	3.123	.003	.970	.404	.074
	X3	.078	.024	.094	3.219	.002	.627	.414	.076

a. Dependent Variable: Y

2. **UJI F → F TABEL = 2.79**

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	509.422	3	169.807	576.561	.000 ^b
	Residual	14.726	50	.295		
	Total	524.148	53			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

3. **UJI KOEFISIEN REGRESI**

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.986 ^a	.972	.970	.54269	.972	576.561	3	50	.000	1.660

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y