



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN  
SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUP  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN  
HALMAHERA TIMUR**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**ILYAS GAIBU**

**NIM. 530006598**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

**ABSTRACT****INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT, LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF CIVIL APARATURE (ASN) IN THE REGIONAL SECRETARIAT EAST HALMAHERA DISTRICT**

Ilyas Gaibu  
[gaibuiyas@gmail.com](mailto:gaibuiyas@gmail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

This study aims to examine the effect of independent variables which include organizational commitment, leadership style, and organizational culture, on the dependent variable, namely employee performance. Research data is primary data in the form of a questionnaire with a Likert scale that is distributed directly to all research respondents. The sampling technique is done by using purposive sampling technique. The sample in this study were employees of the State Civil Apparatus (ASN) within the scope of the Regional Secretariat of East Halmahera Regency with a total sample of 105 respondents. The data analysis method in this study uses multiple linear regression analysis and the software used to process the data is SPSS 21. The results obtained by the regression equation  $Y = 48.541 + 0.788X_1 + 0.159X_2 + 0.146X_3$  where each coefficient of the independent variable has a positive effect on the dependent variable. The partial analysis results obtained  $t$  test, organizational commitment of (4,13), leadership style of (6,1434), organizational culture of (7,119)  $>$   $t$  table (1,983) then  $H_0$  is rejected. So it can be concluded that there is a partial effect on employee performance. While the results of the simultaneous analysis using the  $F$  test obtained the calculated  $F$  value (69,032)  $>$   $F$  table (3,09) the  $H_0$  is rejected, so it can be concluded that organizational commitment, leadership style, and organizational culture together ( $F$  test) has a positive effect on the performance of ASN employees in the Regional Secretariat of East Halmahera district.

**Keywords :** Organizational Commitment, Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance



**ABSTRAK****PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN  
SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR  
SIPIL NEGARA (ASN) DI LINGKUP SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN HALMAHERA TIMUR**

Ilyas Gaibu  
[gaibuiyas@gmail.com](mailto:gaibuiyas@gmail.com)

Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen yang meliputi komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi, terhadap variabel dependen yaitu Kinerja pegawai. Data penelitian adalah data primer berupa kuesioner dengan skala Likert yang dibagikan secara langsung kepada seluruh responden penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *teknik purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur dengan total sampel sebanyak 105 responden. Metode Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dan perangkat lunak yang digunakan untuk mengolah data adalah SPSS 21. Hasil penelitian diperoleh persamaan regresi  $Y = 48.541 + 0.788X_1 + 0.159X_2 + 0.146X_3$  di mana setiap koefisien variabel independen memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel dependen. Hasil analisis secara parsial diperoleh  $t$  hitung komitmen organisasi sebesar (4,13), Gaya Kepemimpinan sebesar (6,1434), Budaya Organisasi sebesar (7,119) >  $t$  tabel (1,983) maka  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara parsial terhadap Kinerja pegawai, sedangkan hasil analisis secara simultan menggunakan uji  $F$  diperoleh nilai  $F$  hitung (69,032) >  $F$  tabel (3,09) maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama (uji  $F$ ) berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

**Kata Kunci :** Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Ternate,

2020

Yang Menyatakan,



(Ilyas Gaibu)

NIM. 530006598

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**LEMBAR LAYAK UJI**

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/NIM : Ilyas Gaibu/ 530006598

Judul TAPM : Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten IalMahera Timur

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 100% (min. 80%) sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Ternate, ..... 2020

Pembimbing II



**Dr. LINA WARLINA., M.Ed**  
NIP. 19610107 198601 2 001

Pembimbing I



**Dr. MARWAN, SE., M.Si**  
NIP. 19710907 200312 1 002



## PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN

1. Judul Penelitian : “ Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur”

2. Identitas Peneliti :

Nama : **Ilyas Gaibu**  
 NIM : 530006598  
 UPBJJ : Ternate  
 Alamat Rumah : Perum Pemda Desa Maba Sangaji Kec. Kota Maba Kab. Halmahera Timur Propinsi Maluku Utara.  
 No HP/Telepon : 081356417178  
 E-mail : [gaibulyas@gmail.com](mailto:gaibulyas@gmail.com)

3. Pembimbing I :

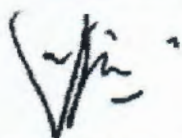
Nama : **Dr. Marwan, SE., M.Si**  
 NIP : 19710907 200312 1 002  
 Pangkat/Golongan : Lektor Kepala / IV. b  
 Alamat Kantor : Kampus II UNKHAIR Jl. Jusuf Abdulrahman Gambesi  
 Telepon : 082292199117  
 E-mail : [marwan.jamaluddin@yahoo.co.id](mailto:marwan.jamaluddin@yahoo.co.id)

Ternate, ..... 2020

Peneliti,

  
**Ilyas Gaibu**  
 NIM. 530006598

Pembimbing II



**Dr. LINA WARLINA., M.Ed**  
NIP. 19610107 198601 2 001

Pembimbing I



**Dr. MARWAN, SE., M.Si**  
NIP. 19710907 200312 1 002

## PERSETUJUAN LAPORAN PENELITIAN

1. Judul Penelitian : “ Pengaruh Komitmen Organsasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur”

2. Identitas Peneliti :

N a m a : **Ilyas Gaibu**  
 NIM : 530006598  
 UPBJJ : Ternate  
 No HP/Telepon : 081356417178  
 E-mail : [gaibuilvas@gmail.com](mailto:gaibuilvas@gmail.com)

3. Pembimbing I :

N a m a : **Dr. Marwan, SE., M.Si**  
 NIP : 19710907 200312 1 002  
 Intitusi : Universitas Khairun Ternate  
 E-mail : [marwan.jamaluddin@yahoo.co.id](mailto:marwan.jamaluddin@yahoo.co.id)

Ternate, ..... 2020

Peneliti,

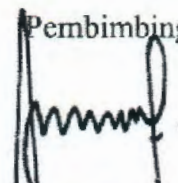
  
Ilyas Gaibu  
 NIM. 530006598

Pembimbing II



**Dr. LINA WARLINA., M.Ed**  
 NIP. 19610107 198601 2 001

Pembimbing I



**Dr. MARWAN, SE., M.Si**  
 NIP. 19710907 200312 1 002

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : **Ilyas Gaibu**  
 NIM : 530006598  
 Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul TAPM : Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : **Senin, 10 Agustus 2020**

W a k t u : **11.30 – 12.00, WIT**

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Tanda tangan

Ketua Komisi Penguji

Nama: **Amalia Kusuma Wardini, SE,M,Com,Ph.D**

Penguji Ahli

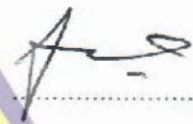
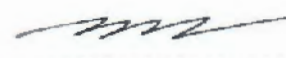
Nama : **Prof. Dr. Ir, H, Musa Hubais, MS,Dipl,Ing,DAE**

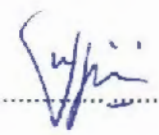
Pembimbing I

Nama: **Dr. Marwan, SE., M.Si**

Pembimbing II

Nama: **Dr. Lina Warlina., M.Ed**





**PERSETUJUAN TAPM  
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur

Penyusun TAPM : **Ilyas Gaibu**  
NIM : 530006598  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Hari/Tanggal : Senin 10 Agustus 2020

Menyetujui :

Pembimbing II,



**Dr. Lina Warlina., M.Ed**  
NIP. 19610107 198601 2 001

Pembimbing I,



**Dr. Marwan, SE., M.Si**  
NIP. 19710907 200312 1 002

Penguji Ahli

**Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubais, MS., Dipl. Ing., DAE**

Mengetahui,

Ketua Program Pascasarjana



**Amalia Kusuma Wardini, S.E., M. Com., Ph.D**  
NIP : 197009182005012001

Dekan Fakultas Ekonomi



**Prof. Dr. Ali Muktiyanto SE., M.Si**  
NIP: 197208242000121001.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum W/r. Wb.*

*Alhamdulillahirabbil'alamiin*, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala tauhid, rahmat dan hidayah-Nya, serta penulis haturkan doa dan rasa syukur karena penulis telah meyelesaikan dengan baik TAPM yang berjudul "Pengaruh Komitmen Organsasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur".

TAPM ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka. Penulis menyadari sepenuhnya keberhasilan dalam penyusunan TAPM ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan, dan bantuan berbagai pihak baik bersifat material maupun nonmaterial "spiritual". Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih kepada

1. Bapak Ir. MUHDIN selaku Bupati Halmahera Timur yang telah memberikan izin serta kesempatan mengikuti Studi pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-Ternate.
2. Bapak Ir. MOH. ABDU NASAR, M.Si, selaku Sekretaris Daerah yang telah memberikan izin serta kesempatan kepada penulis dalam melaksanakan penelitian di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
3. Bapak Prof. Drs. OJAT DAROJAT, M.Bus., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka.
4. Bapak Dr. MARWAN, S.E., M.Si, selaku pembimbing I serta Ibu Dr. LINA WARLINA., M.Ed, selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, gagasan, saran, arahan serta petunjuk yang sangat komprehensif demi kesempurnaan Penulisan TAPM/Tesis ini.
5. Bapak LAODE ANFAS, ST., M.M, selaku Kepala UPBJJ-UT Ternate serta Para pengelola civitas UPBJJ-UT Ternate yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan petunjuk, arahan, dan saran yang berguna dalam penyusunan TAPM/Tesis ini.

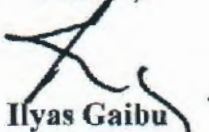


6. Yang terkasih Istriku tercinta SITI NURJANAH, Amd. Keb, serta ketiga buah hatiku yang tersayang MUHAMMAD FITRAH GAIBU, FAUZAN DJUNAEDI GAIBU dan DHYRAN ALFARUQ GAIBU, yang dengan tulus, setia memberikan semangat, dukungannya serta Do'a restunya selama penulis menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ-Ternate, sehingga penulis dapat menyelesaikan proses perkuliahan dan sampai pada penyelesaian penyusunan TAPM/Tesis ini tepat pada waktunya.
7. Para pejabat serta seluruh Pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu penulis serta dapat bersedia menjadi sampel/responden dalam penelitian ini.
8. Para rekan-rekan seperjuangan Program Pascasarjana angkatan 2018.1 yang penulis tidak sempat sebutkan satu persatu atas pemberi semangat, saling motivasi baik dalam suka dan duka yang diberikan kepada penulis sejak awal perkuliahan hingga tahap penyusunan Proposal sampai pada selesainya penyusunan TAPM/Tesis ini.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa dapat melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan TAPM/Tesis ini. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan TAPM ini masih banyak kekurangan dan kelemahan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun guna penyempurnaan penulisan. Semoga TAPM ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai informasi bagi semua yang membutuhkan.

Ternate,..... 2020

Penulis,



Ilyas Gaibu



## RIWAYAT HIDUP

Nama : **Ilyas Gaibu**  
 NIM : 530006598  
 Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Tempat / Tanggal Lahir : Maba, 4 April 1974

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Mabapura pada tahun 1986  
 Lulus SMP di Buli pada tahun 1989  
 Lulus SPK di Manokwari pada tahun 1993  
 Lulus AKPER di Jayapura pada tahun 2000  
 Lulus S1-FKM di UNCEN Jayapura tahun 2005

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1995 s/d 1996 sebagai Ka. Pustu Aranday di  
 Kec. Teluk Bintuni Kab. Manokwari Papua Barat  
 Tahun 2001 s/d 2002 sebagai Ka. Pukesmas Sidey  
 di Kec. Masni Kab. Manokwari Papua Barat  
 Tahun 2006 s/d 2008 sebagai Ka. Puskesmas Kota  
 Maba di Kec. Kota Maba Kab. Halmahera Timur  
 Tahun 2010 s/d 2013 sebagai Sekretaris RSUD  
 Maba di Maba Kab. Halmahera Timur  
 Tahun 2014 s/d 2016 sebagai Direktur RSUD  
 Maba di Maba Kab. Halmahera Timur  
 Tahun 2017 s/d Bulan Juni 2019 sebagai Kepala  
 Bagian Perencanaan, Keuangan dan Kepegawaian  
 di Sekretariat Daerah Kab. Halmahera Timur  
 Tahun 2019 bulan Juli s/d sekarang sebagai  
 IRBAN Wilayah I di Inspektorat Daerah Kab.  
 Halmahera Timur

Ternate, ..... 2020

  
**Ilyas Gaibu**  
 Nim. 530006598

## DAFTAR ISI

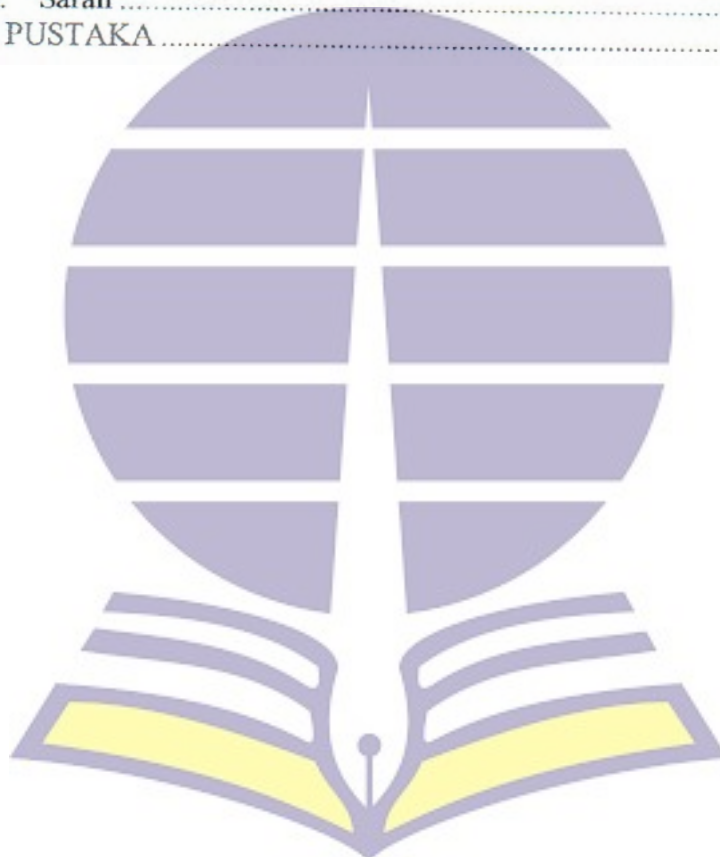
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR LAYAK UJI.....	v
PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN.....	vi
PERSETUJUAN LAPORAN PENELITIAN.....	vii
PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG.....	viii
PERSETUJUAN TAPM PASCA UJIAN SIDANG.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
RIWAYAT HIDUP.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Kegunaan Penelitian.....	15
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>16</b>
A. Kajian Teoritik.....	16
1. Kinerja.....	19
2. Komitmen Organisasi.....	22
3. Gaya Kepemimpinan.....	26
4. Budaya Organisasi.....	30
B. Penelitian Terdahulu.....	37
C. Kerangka Berpikir.....	40
D. Operasionalisasi Variabel.....	40
1. Variabel Komitmen Organisasi.....	41
2. Variabel Gaya Kepemimpinan.....	41
3. Variabel Budaya Organisasi.....	42
4. Variabel Kinerja Pegawai.....	43
E. Hipotesis.....	44
<b>BAB III. METODELOGI PENELITIAN.....</b>	<b>46</b>
A. Desain Penelitian.....	46
B. Sumber Informasi.....	46
1. Jenis Data dan Sumber Data.....	46
1.1. Jenis Data.....	47
1.2. Sumber Data.....	47
2. Populasi dan Sampel.....	47
1.1. Populasi.....	47
1.2. Sampel.....	47
C. Instrumen Penelitian dan Variabel Penelitian.....	48
1. Instrumen Penelitian.....	48
2. Variabel Penelitian.....	52



2.1. Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	49
2.2. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )	50
2.3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )	52
2.4. Kinerja Pegawai ( $Y$ )	53
D. Prosedur Pengumpulan Data	54
1. Pengumpulan Data Langsung	54
1.1. Kuisisioner	54
1.2. Wawancara	54
2. Pengumpulan Data Tidak Langsung	55
E. Analisis Statistik Deskriptif	54
F. Analisis Statistik Inferensia	55
1. Uji Validitas	55
2. Uji Reliabilitas	55
3. Uji Asumsi Klasik	56
3.1. Uji Normalitas	57
3.2. Uji Multikolinearitas	57
3.3. Uji Heterogenitas	58
4. Analisis Regresi Berganda	58
4.1. Persamaan Regresi Berganda	58
4.2. Uji Koefisiensi Determinasi	59
4.3. Uji $F$	60
4.4. Uji $t$	50
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>61</b>
A. Profil Tempat Penelitian	61
B. Deskriptif Karakteristik Pegawai/Responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur	64
1. Jenis Kelamin Responden	64
2. Usia Responden	64
3. Masa Kerja Responden	65
4. Tingkat Pendidikan	66
C. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden	66
1. Variabel Komitmen Organisasi	67
2. Variabel Gaya Kepemimpinan	70
3. Variabel Budaya Organisasi	74
4. Variabel Kinerja Pegawai	78
D. Hasil Analisis Uji Validitas dan Reabilitas	82
1. Uji Validitas	82
1.1. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	82
1.2. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )	83
1.3. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )	84
1.4. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )	85
2. Uji Reliabilitas	85
E. Hasil Uji Asumsi Klasik	86
1. Uji Normalitas	86
2. Uji Multikolinearitas	87
3. Uji Heterogenitas	88
F. Hasil Regresi Berganda	89
1. Persamaan Regresi Berganda	90



2. Koefisien Determinan ( $R^2$ ) .....	91
3. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji $t$ ).....	92
4. Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F).....	93
G. Pembahasan Hasil Penelitian .....	94
1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	94
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai .....	96
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	97
4. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai .....	98
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	100
A. Kesimpulan .....	100
B. Saran .....	101
DAFTAR PUSTAKA .....	102



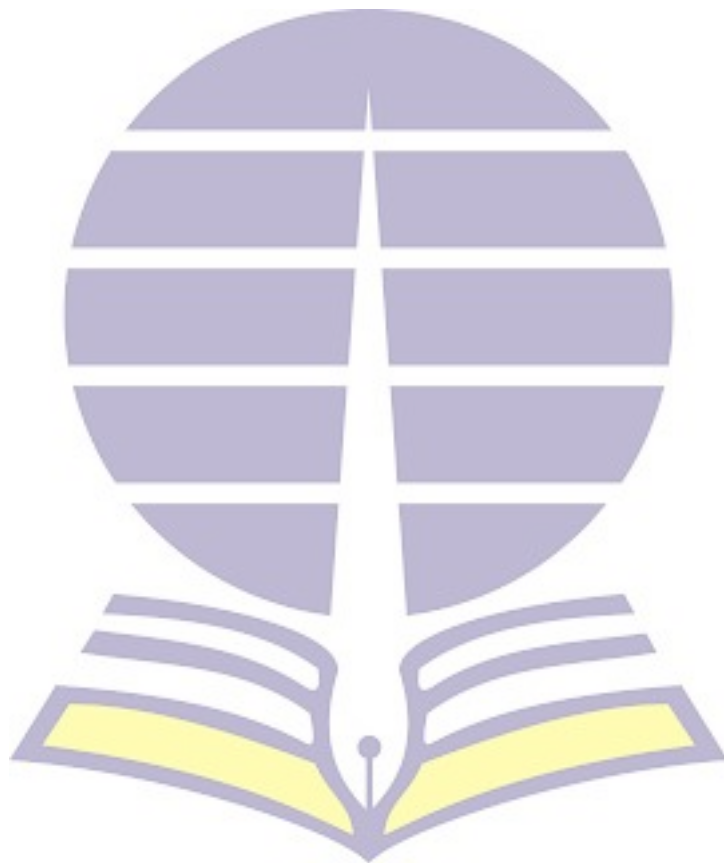
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Masalah Kinerja Pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur Tahun 2007-2019.....	3
Tabel 1.2	Jumlah Pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur Tahun 2017-2019.....	4
Tabel 3.1	Item Pertanyaan Komitmen Organisasi.....	50
Tabel 3.2	Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan.....	51
Tabel 3.3	Item Pertanyaan Budaya Organisasi.....	52
Tabel 3.4	Item Pertanyaan Kinerja Pegawai.....	53
Tabel 4.1	Dekskriptif Jenis Kelamin Responden.....	64
Tabel 4.2	Dekskriptif Jenis Usia Responden.....	64
Tabel 4.3	Dekskriptif Masa Kerja Responden.....	65
Tabel 4.4	Dekskriptif Tingkat Pendidikan.....	66
Tabel 4.5	Klasifikasi Skor Indikator.....	67
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi.....	68
Tabel 4.7	Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan.....	71
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi.....	75
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai.....	78
Tabel 4.10	Hasil Uji validitas Variabel Komitmen Organisasi.....	82
Tabel 4.11	Hasil Uji validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	83
Tabel 4.12	Hasil Uji validitas Variabel Budaya Organisasi.....	84
Tabel 4.13	Hasil Uji validitas Variabel Kinerja Pegawai.....	85
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 4.15	Hasil Uji Normalitas <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	87
Tabel 4.16	Hasil Uji Multikolinearitas.....	88
Tabel 4.17	Hasil Uji Uji Heterogenitas.....	88
Tabel 4.18	Koefisien Regresi Berganda.....	90
Tabel 4.19	Koefisien Determinan.....	92
Tabel 4.20	Uji Regresi Secara Simultan (Uji F).....	94



**DAFTAR GAMBAR**

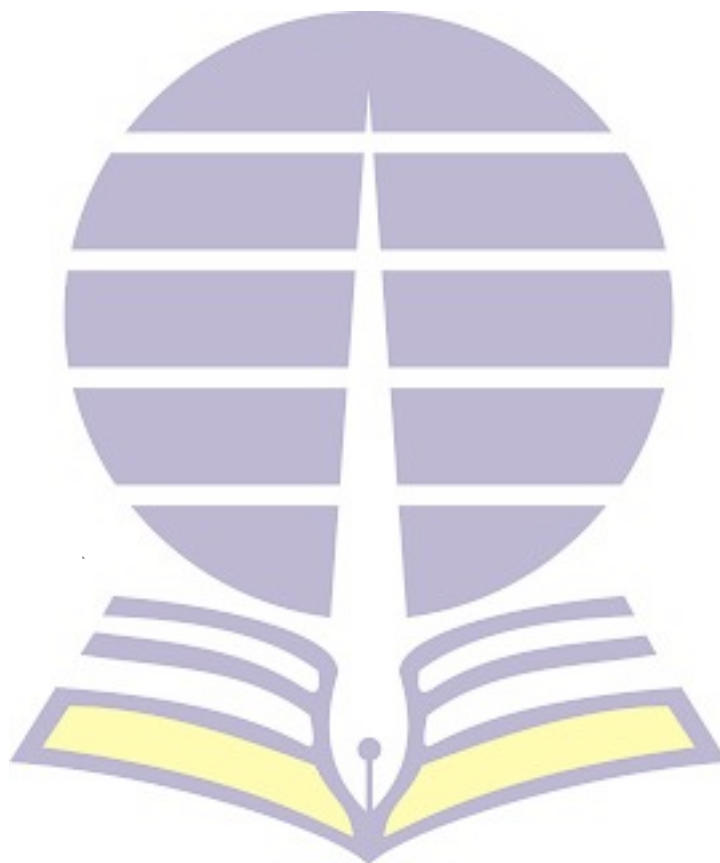
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir .....	40
Gambar 4.1	Hasil Uji Heterogenitas dengan <i>Scatterplot</i> .....	89





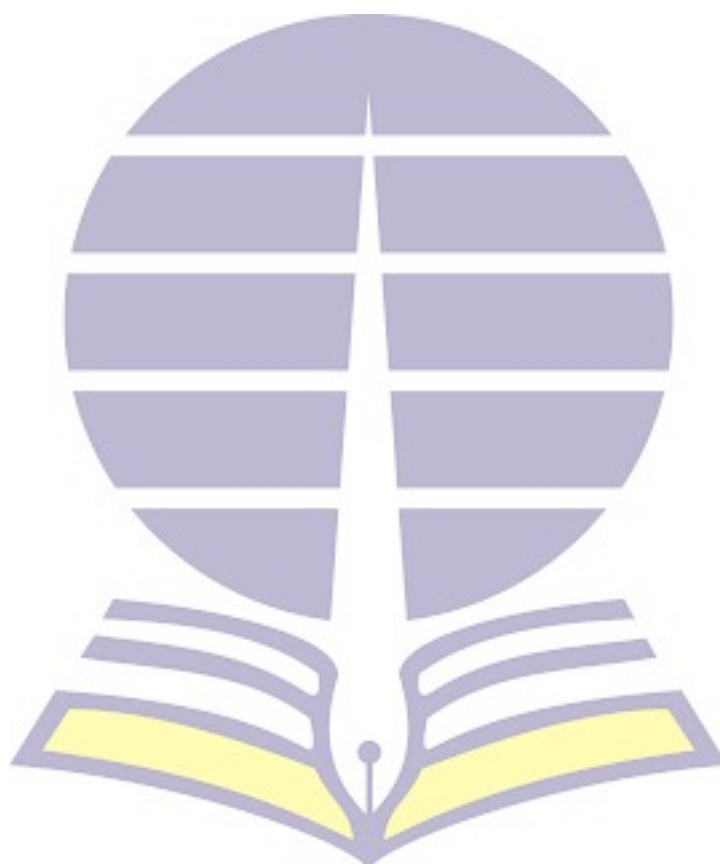
**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Izin Penelitian .....	106
Lampiran 2	Kuisioner Penelitian .....	109
Lampiran 3	Tabulasi Data Penelitian .....	114
Lampiran 4	Uji Validitas .....	121
Lampiran 5	Uji Reabilitas .....	135
Lampiran 6	Regresi Berganda Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ), dan Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).....	137



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Izin Penelitian .....	106
Lampiran 2	Kuisisioner Penelitian .....	109
Lampiran 3	Tabulasi Data Penelitian .....	114
Lampiran 4	Uji Validitas .....	121
Lampiran 5	Uji Reabilitas .....	135
Lampiran 6	Regresi Berganda Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ), dan Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ).....	137



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan program kerja setiap organisasi selalu memiliki arah untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Peran setiap pegawai sangat berpengaruh terhadap bentuk pelayanan yang baik. Organisasi adalah kelompok orang yang saling bekerja sama dalam sistem yang bersifat formal, terstruktur, dan saling terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, & Melayu, 2016). Suatu organisasi itu harus mempunyai tujuan yang jelas dan rasional yaitu untuk memperoleh keuntungan (*business organization*) atau kualitas dalam memberikan pelayanan (*public organization*). Faktor utama yang menjadi kriteria demi mencapai suatu tujuan suatu organisasi yaitu dengan melakukan identifikasi serta mengukur Kinerja pegawai. Suatu organisasi dikatakan berjalan secara efektif apabila mampu mencapai target serta tujuan yang telah ditetapkan. Seiring dengan perkembangan zaman, setiap organisasi dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik agar dapat bersaing, terutama pada organisasi atau instansi pemerintah. Organisasi umumnya juga memiliki kepribadian seperti manusia, dapat bersifat fleksibel atau kaku bersahabat atau sebaliknya, ada pula yang inovatif ataupun konservatif. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang selalu berusaha meningkatkan serta mengembangkan *skill* sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor utama dalam meningkatkan Kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.



Seorang pegawai telah bekerja secara maksimal dapat diukur melalui hasil dari Kinerja pegawai tersebut. Menurut Setiawan & Waridin (2006) kualitas maupun kuantitas Kinerja pegawai yang baik dapat diperoleh berdasarkan pada standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah Kinerja yang sesuai dengan standar organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan Kinerja pegawai akan berdampak kepada kemajuan organisasi agar selalu bertahan dalam suatu persaingan yang begitu ketat. Oleh karena itu berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan Kinerja pegawai merupakan tantangan yang paling serius bagi setiap organisasi, karena keberhasilan untuk mencapai tujuan serta kelangsungan organisasi sangat tergantung pada kualitas Kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Faktor terpenting dalam suatu organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM), keterlibatan SDM dalam organisasi maupun perusahaan dalam bentuk pegawai, tenaga kerja, ataupun karyawan. Pegawai merupakan sumber daya manusia yang terpenting dalam organisasi karena dapat menentukan tingkat produktifitas ataupun kemajuan instansi organisasi tersebut. Meskipun organisasi memiliki sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa didukung oleh kemampuan pegawai maka organisasi tersebut tidak dapat bekerja dan berkembang dengan baik. Dengan menciptakan budaya kerja yang positif dalam suatu organisasi maka dapat memberikan berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Peran anggota yang tinggi serta komitmen organisasi yang kuat dapat dilihat pada hasil kerja secara individu serta memihak setiap program kerja

pada organisasi yang tersebut. (Robbins & Judge: 2013). Untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku pegawai dalam bertahan maupun melaksanakan tugas serta kewajibannya dapat diukur melalui komitmen organisasi pegawai. Komitmen organisasi merupakan suatu orientasi nilai yang menunjukkan seorang sangat memikirkan dan mengutamakan organisasi. Dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, maka seorang pegawai akan selalu berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya. (Mathis & Jackson, 2011).

Komitmen organisasi berkaitan dengan keterlibatan, identifikasi, serta loyalitas individu pada organisasi dan tujuannya. Komitmen organisasi yang ada diharapkan dapat meningkatkan Kinerja para pegawai untuk menjalankan kerja dengan sungguh-sungguh. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik dengan kepentingan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan prestasi dan produktifitas yang rendah pula, karena pegawai tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan, dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan. Memberikan usaha yang maksimal dan sukarela dalam menjaga nilai-nilai organisasi, mencapai kemajuan organisasi dan tujuan organisasi, maka seorang pegawai harus memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Selain itu, pegawai akan turut berpartisipasi serta terlibat secara aktif untuk memajukan organisasi serta bertanggung jawab dengan selalu bersedia memberikan seluruh kemampuannya pada organisasi karena merasa memiliki. Rasa memiliki yang kuat pegawai merasa berguna dan nyaman berada dalam organisasi tersebut (Robbins & Coutler, 2010).

Salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi Kinerja organisasi, selain komitmen organisasi yaitu Gaya Kepemimpinan yang juga merupakan salah satu masalah dalam organisasi dan masih sangat menarik untuk diperbincangkan hingga hingga saat ini. Pada hakekatnya Gaya Kepemimpinan mempunyai makna di mana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pegawainya disebabkan oleh Gaya Kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memperhatikan Gaya Kepemimpinannya, karena dapat berpengaruh terhadap Kinerja pegawai agar dapat berkembang dengan baik serta membangun iklim motivasi yang menghasilkan produktivitas yang tinggi demi kemajuan organisasi.

Menurut Ardana dkk, (2011) Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang selalu ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Beberapa faktor yang mempengaruhi pola perilaku seperti asumsi, nilai-nilai, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Menurut Thoah (2008), Gaya Kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti dengan melihat perilaku orang disekitarnya. Pada aspek Gaya Kepemimpinan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur terlihat ada beberapa pejabat yang masih memiliki sifat ramah dan peduli terhadap kebutuhan pegawai serta saling memberikan informasi, namun sebaliknya juga masih ada para pejabat di tingkat pimpinan di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmajera Timur yang memiliki sikap lebih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan dengan kebutuhan kantor



dan para pegawainya yang di kantor. Hal ini terlihat disaat jam kantor para pimpinan masih cenderung melakukan pengurusan yang tidak terkait dengan tugas pokok dan fungsi kantornya, serta tidak disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan (pejabat struktural) di lingkup Sekretariat Daerah dan sering meninggalkan ruang kerja pada saat jam kantor, pimpinan tidak konsisten dengan apa yang sudah menjadi kesepakatan maupun keputusan bersama dengan para staf, serta tidak mampu mendisiplinkan para stafnya. Pimpinan tidak tegas dalam pengaturan sistem kerja sesuai uraian tugas dilingkungan kerja staf, pimpinan kurang memahami penjabaran struktur organisasi terkait tugas pokok dan fungsi dalam jabatan sehingga terkesan ada pendelegasian tugas yang terkesan tumpang tindih dengan tupoksi staf lain. Begitu juga saat pemberian tugas terhadap staf masih terjadi rangkap jabatan serta rangkap pekerjaan, dan ketika seorang pimpinan melaksanakan perjalanan dinas luar daerah sering tidak melakukan pelimpahan tugas kepada pejabat lainnya, bahkan berdasarkan keterangan yang disampaikan para pegawai bahwa tidak mengetahui dimana keberadaan pimpinan mereka ketika pimpinan tidak berada di kantor. Begitu juga sikap seorang pemimpin yang hanya memerintahkan staf untuk bekerja tanpa memberikan arahan, petunjuk bahkan cenderung bersikap tidak peduli dengan staf. Pimpinan tidak memberikan motivasi serta dukungan terhadap bawahannya. Fenomena semacam inilah yang menimbulkan rasa ketidakpuasan pegawai terhadap sikap pimpinan itu sendiri, sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai yang berdampak pada penurunan Kinerja

Menurut Robbins & Coutler (2010) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Putra & Bayu, 2013). Selain itu Rivai (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga mempengaruhi cara interpretasi mengenai keadaan para pengikutnya, pengorganisasian dan kegiatan untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama antar kelompok, saling mendukung serta kerja sama dengan orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Locander dkk (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung arti saling mempengaruhi antara yang pemimpin dengan yang dipimpin tapi hubungan bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut Wibowo (2007), kepemimpinan selalu mengupayakan kerjasama anantara orang dari atas sampai ke bawah dalam memperbaiki Kinerja organisasi. Setiap orang dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemimpin yang harus dijalankan. Melayani masyarakat merupakan tujuan dari organisasi itu sendiri yaitu dengan menumbuh kembangkan rasa tanggung jawab dalam diri setiap pegawai organisasi melalui Budaya Organisasi yang kuat akan mampu memotivasi dan menghasilkan Kinerja yang memuaskan. Jika dapat dikelola dengan baik maka organisasi akan mampu mencapai tujuannya.

Hubungan dari suatu Budaya Organisasi dalam menyelesaikan sesuatu masalah terdiri atas nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, serta cara

berperilaku yang menjadi ciri dari individu atau kelompok. Budaya Organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dapat dipraktikkan secara bersama sama oleh setiap individu maupun kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya organisasi memiliki hubungan yang erat tentang bagaimana cara membangun komitmen dalam mewujudkan visi dan misi, mengambil hati para *stakeholder*, memenangkan persaingan, serta membangun kekuatan organisasi. Menurut Zebua (2009), Budaya Organisasi merupakan "ruh" dari organisasi, karena disana lah bersemayam visi, misi, dan filosofi organisasi yang menjadi kekuatan penting bagi organisasi untuk berkompetisi. Budaya Organisasi terbentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dijadikan acuan oleh setiap pegawai di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pemimpin memiliki kontribusi yang sangat besar dalam pembentukan Budaya Organisasi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara berperilaku pegawai atau anggota dalam organisasi serta menyebabkan para pegawai memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan.

Fakhar & Gulzar (2013) menjelaskan organisasi yang memiliki budaya kuat akan memberikan dampak atau pengaruh terhadap Kinerja pegawai yang baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pegawai yang telah memahami secara keseluruhan dari nilai-nilai organisasi akan menjadikannya sebagai kepribadian dalam organisasi. Interpretasi nilai dan keyakinan dari Budaya Organisasi tersebut yaitu keseharian perilaku mereka dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Setiap organisasi termasuk instansi pemerintah sebaiknya memiliki Budaya



Organisasi agar pegawai memiliki nilai-nilai, norma, dan pedoman yang harus dilaksanakan. Budaya Organisasi juga dapat dijadikan sebagai cara dalam menyatukan pegawai yang akan berpengaruh terhadap perilaku dan Kinerja pegawai seperti meredam konflik antar pegawai dan mampu memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik. Untuk menghasilkan Kinerja yang baik dalam jangka panjang pada organisasi atau instansi dibutuhkan suatu budaya yang kuat akan. Budaya yang kuat maka seluruh pegawai akan memiliki persepsi serta visi yang sama dalam mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, serta pola perilaku yang senantiasa selalu ditaati merupakan implementasi dasar suatu persamaan persepsi dari Budaya Organisasi (Darsono, 2010).

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen ataupun kelompok-kelompok yang ada dalam organisasi merupakan pengertian secara umum dari Kinerja. Jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik maka suatu Kinerja dapat dikatakan sukses. Kinerja juga dipandang sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, dan motivasi, sehingga seseorang dapat memperoleh kepuasan kerja. Dari definisi Kinerja yang telah diteliti berdasarkan pengertian berbagai ahli, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan penampilan untuk menggambarkan, melakukan, dan menghasilkan sesuatu. Secara kualitatif, kuantitatif ataupun non fisik harus sesuai dengan pedoman berdasarkan fungsi dan tugasnya yang dilandasi oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan. Beberapa variasi dari usaha yang diperoleh melalui kemampuan dan

pengalaman orang tersebut maka Kinerja dapat dikatakan sebagai hasil karya yang munculkan seseorang.

Kinerja memiliki bentuk nilai yang berbeda-beda yang terdiri atas beberapa dimensi. Dimensi-dimensi yang membangun suatu Kinerja seorang pegawai di dalam sebuah organisasi, meliputi dimensi (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) kehandalan; (4) pengetahuan; (5) inisiatif; (6) kerjasama; dan (7) kreativitas (Robins & Coutler 2010). Dalam suatu organisasi publik atau instansi pemerintah khususnya di Indonesia, Kinerja organisasi publik merupakan hal yang sangat penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*), serta mendukung tugas-tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang berorientasi kepada pelayanan publik (*service publik oriented*).

Kinerja birokrasi saat ini menjadi isu yang sangat strategis karena memiliki dampak yang luas dalam hal ekonomi maupun politik. Dalam hal ekonomi, perbaikan Kinerja birokrasi akan dapat memperbaiki kondisi keuangan yang sangat dibutuhkan oleh Bangsa Indonesia agar bisa keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan, sedangkan dalam hal politik perbaikan Kinerja birokrasi pelayanan akan memiliki dampak luas terutama dalam tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Semangat reformasi telah mendorong Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk melakukan pembaharuan dan peningkatan sistem pemerintahan negara dalam pembangunan, perlindungan dan pelayanan masyarakat guna mendorong kebutuhan serta kepentingan masyarakat. Rakyat menghendaki agar pemerintah memberikan

perhatian yang sungguh-sungguh dalam menanggulangi korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), sebagaimana diamanatkan dalam TAP PMRNOMOR XI/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN.1 Orientasi pada kekuasaan yang kuat selama ini telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk melayani publik.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Keluarnya UU tersebut diharapkan dapat membawa perubahan dalam manajemen kepegawaian serta pengembangan kapasitas pegawai di Indonesia yang berdampak pada Kinerja pegawai ASN yang nantinya akan diukur setiap tahun secara individual dan sistem penggajian yang berdasar pada beban kerja yang diberikan.

Masalah yang terjadi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur adalah menurunnya Kinerja pegawai. Hal ini berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada bulan Juli sampai dengan bulan September 2019 diketahui bahwa di beberapa bagian di lingkup Sekretariat Daerah. Kedisiplinan kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi penurunan Kinerja pegawai. Kedisiplinan kerja pegawai yang sangat menonjol dapat dilihat pada ketepatan waktu pegawai datang ke kantor dan pada saat pulang kantor yang tidak sesuai ketentuan jam kantor. Adapun masalah Kinerja ASN dapat dilihat dalam Tabel 1.1 berikut:



**Tabel 1.1**  
**Masalah Kinerja Pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah**  
**Kabupaten Halmahera Timur Tahun 2007-2019**

Uraian	Tahun			Ket
	2017	2018	2019	
Jumlah Pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur	103	125	142	
ASN yang medapat surat teguran dari Bupati Halmahera Timur terkait tidak pernah berkantor tanpa keterangan	23%	32%	49%	Rata-rata 10-15%
ASN yang tidak disiplin saat jam masuk kantor dan saat pulang kantor	50%	52%	56%	Rata-rata 2-4%
ASN yang tidak pernah menandatangani daftar hadir (Absensi) pada saat masuk dan saat pulang kantor	47%	50%	54%	Rata-rata 3-4%
ASN yang masuk kantor namun tidak aktif bekerja sesuai jam kantor	45%	48%	52%	Rata-rata 3-4%
ASN yang masuk kantor namun tidak bekerja sesuai Tupoksinya serta cenderung mengabaikan pekerjaan.	46%	49%	54%	Rata-rata 3-5%
ASN yang hadir tepat waktu dan mengikuti apel pagi dan sore.	21%	18%	22%	Rata-rata 1-2%
ASN yang tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaanya (kerja tidak tuntas)	47%	52%	56%	Rata-rata 4-5%
ASN yang bekerja dan menyelesaikan pekerjaanya dengan tepat waktu (kerja tuntas)	22%	20%	23%	Rata-rata 1-2%

*Sumber Data: Badan Perencanaan, Keuangan dan Kepegawaian SETDA Kabupaten Halmahera Timur Tahun 2019.*

Berdasarkan Tabel 1.1 dari jumlah pegawai yang ada, rata-rata per hari terdapat kisaran 50%-56% pegawai yang datang terlambat dan pulang kantor lebih awal dari waktu yang sudah ditentukan. Selain keterlambatan pegawai dan waktu pulang kantor, menurunnya kedisiplinan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh pegawai yang masuk kantor namun tidak aktif bekerja maupun tidak efektif bekerja sesuai dengan jam kantor terdapat kisaran 45-52%. Pegawai yang masuk kantor tidak bekerja sesuai tupoksinya serta

cenderung mengabaikan pekerjaan terdapat kisaran 45-54%. Begitu juga pegawai yang tidak fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya (kerja tidak tuntas) juga terdapat kisaran 47-56%.

Fenomena semacam ini pun dapat memberi rasa ketidakpuasan pegawai terhadap kebijakan birokrasi pemerintahan di lingkungan Sekretariat Daerah sehingga berdampak terjadinya penurunan Kinerja para pegawai itu sendiri. Adapun jumlah pegawai ASN dapat dilihat dalam Tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah**  
**Kabupaten Halmahera Timur Tahun 2017-2019**

Tahun	Jenis Pegawai ASN				Jumlah
	Pegawai Negeri Sipil (PNS)		Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)		
	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	
2017	25	17	18	43	103
2018	22	29	32	42	125
2019	31	34	36	41	142

*Sumber Data : Badan Perencanaan, Keuangan dan Kepegawaian SFTDA Kabupaten Halmahera Timur Tahun 2019*

Dalam aspek komitmen organisasi para pegawai ASN belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat tingkat kehadiran pegawai ASN disaat mengikuti apel masuk kantor serta apel saat pulang kantor yang hanya kisaran 22%, dari jumlah keseluruhan pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah, serta yang tidak fokus dalam bekerja terdapat kisaran 56%. ASN yang tidak pernah menandatangani daftar hadir saat masuk kantor dan pulang kantor terdapat kisaran 54%, pegawai ASN yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu terlihat hanya 23%, sedangkan 54% pegawai cenderung mengabaikan

pekerjaannya, hal yang sama juga dapat dilihat hanya 21% pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, serta terdapat 56% pegawai yang tidak disiplin disaat jam masuk dan pulang kantor. Berdasarkan hasil pengamatan melalui data absensi kehadiran serta mengobservasi data dokumen pendukung lain seperti penggunaan mesin *finger print* yang terpasang di masing-masing bagian lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur namun tidak difungsikan dan terkesan diabaikan.

Fenomena komitmen organisasi dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur dikarenakan masih kurangnya keinginan para pegawai untuk memajukan kerja birokrasi sehingga berdampak terjadinya penurunan Kinerja Organisasi Birokrasi dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Pegawai yang seharusnya bekerja sesuai tugas dan fungsinya dengan baik berdasarkan ketentuan waktu, tetapi tidak dilakukan dengan maksimal sesuai yang diharapkan. Sehingga target Kinerja masih sangat rendah baik Kinerja perorangan maupun Kinerja masing-masing bagian dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur, serta masih terdapat banyak keluhan dari pihak lain yang tidak terlayani dengan baik dan tuntas uisat melakukan pelayanan pada jam kantor. Komponen dari perilaku yaitu komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang pegawai memiliki komitmen untuk memihak tujuan pada suatu organisasi, serta selalu menjaga keanggotaannya pada organisasi tersebut.

Berdasarkan fenomena yang terjadi tersebut, maka masalah penelitian yang dilaksanakan ini adalah bagaimana mengetahui pengaruh komitmen



organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN di sekretariat daerah kabupaten halmahera timur.

## **B. Perumusan Masalah**

Kinerja Organisasi Birokrasi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur sebagaimana yang sudah di uraikan dalam latar belakang penelitian ini, serta berdasarkan identifikasi masalah-masalah tersebut. Maka diperoleh rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur ?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur ?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur ?
4. Apakah komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan dengan cara memperoleh data serta informasi yang berkaitan dengan pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Adapun tujuan yang akan dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis secara parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur serta .
2. Untuk menganalisis secara parsial pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
3. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
4. Untuk menganalisis pengaruh secara simultan komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Secara Teoritis**

Hal yang diharapkan penelitian ini yaitu dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis agar dapat menerapkan ilmu manajemen serta teori kepemimpinannya yang diperoleh selama penulis menempuh studi pada Universitas Terbuka serta diharapkan agar dapat mengimplementasikan khususnya dilingkup organisasi birokrasi dengan tujuan peningkatan Kinerja pegawai.

##### **2. Secara Praktis**

Sebagai kontribusi pemikiran dan pertimbangan dalam mencari solusi untuk mengatasi permasalahan yang sering terjadi pada organisasi birokrasi maupun di organisasi lainnya, terkait pengaruh komitmen

organisasi, Gaya Kepemimpinan dan juga Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmagera Timur dalam rangka meningkatkan Kinerja pegawai ASN. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dijadikan sebagai bahan referensi bagi Pemerintah Daerah dalam pengambilan sebuah kebijakan. Diharapkan hasil penelitian ini juga sebagai bahan rujukan untuk dapat menganalisis faktor-faktor apa saja yang berkontribusi dalam meningkatkan Kinerja pegawai ASN, sehingga tujuan organisasi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur dapat tercapai.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teoritik

##### 1. Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengetahuan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu. Marihot & Hariandja (2009) mengatakan bahwa hasil kerja seseorang atau contoh perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranan dalam organisasi tersebut merupakan pengertian dari Kinerja.

Untuk meningkatkan serta mengembangkan suatu organisasi maka Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting, melalui penilaian Kinerja atau manajemen Kinerja. Untuk mendapatkan hasil Kinerja yang baik, maka sumber daya manusia merupakan unsur utama yang paling pokok dalam menentukan hasil Kinerja. Meskipun program kerja atau rencana telah disusun secara baik dan rapi tetapi apabila individu atau pegawai tidak memiliki kualitas maka akan sia-sia.

Mangkunegara (2010:67) menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

##### 1. Faktor kemampuan

Kemampuan (*ability*) seorang pegawai terdiri dari beberapa kemampuan yaitu kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge and skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ berada di diantara 110-120 dan ditambah dengan tingkat pendidikan yang cukup memadai untuk

jabatan serta memiliki ketrampilan dalam mengerjakan tugas yang diberikan, maka seorang pegawai akan merasa lebih mudah memperoleh prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu penempatan seorang pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahliannya memiliki pengaruh terhadap pekerjaan.

## 2. Faktor motivasi

Motivasi dapat dibentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi untuk mengendalikan diri pegawai sesuai dengan arah dalam mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

William Stern (dalam Mangkunegara, 2010:16) menyatakan bahwa faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi merupakan faktor yang menjadi penentu dalam Kinerja.

### 1. Faktor Individu

Individu yang normal secara psikologis, memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja yang mendukung sangat menunjang individu dalam mencapai Kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, efektif, pola komunikasi kerja, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir serta fasilitas kerja yang relatif memadai.

Mathis & Jackson (2011:78) berpendapat bahwa Kinerja pada dasarnya merupakan segala sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Seberapa banyak seorang pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi merupakan bentuk Kinerja.

Menurut Robbins & Judge (2013), Untuk mengukur Kinerja pegawai secara individu maka ada 5 indikator utama yaitu:

1. Kualitas, dapat diukur berdasarkan keterampilan dan kemampuan pegawai yang diperoleh dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan.
2. Kuantitas, dapat diukur berdasarkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan seorang pegawai atau dalam istilah dinyatakan seperti jumlah unit, atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat efektifitas yang diselesaikan pada awal waktu yang tentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi



(tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

4. Kemandirian, diukur berdasarkan tingkat kepercayaan diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai fungsi tanpa meminta bantuan maupun bimbingan dari orang lain atau pengawas.
5. Komitmen kerja, merupakan komitmen seorang pegawai dengan organisasi atau instansi serta komitmen dalam melaksanakan tugas dan tanggung terhadap pekerjaan yang diberikan padanya.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan individual, yaitu:

1. kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut
2. tingkat usaha yang dilakukan; serta
3. dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2011).

Kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan apabila ketiga faktor utama tersebut ada dalam diri karyawan, dan Kinerja karyawan akan berkurang atau menurun apabila salah satu faktor tersebut tidak ada

## 2. Komitmen Organisasi

Secara universal komitmen organisasi merupakan suatu ketentuan yang telah disepakati secara bersama-sama dari semua anggota dalam organisasi, yang meliputi tata cara atau pedoman, pelaksanaan serta tujuan yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Pengertian dari komitmen organisasi sesuai dengan pendapat berbagai ahli sangat banyak dan masing-masing memiliki pendapat berbeda dengan maksud yang sama. Luthans & Fred (2008:147) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat

untuk seseorang mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tertentu. Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut Allen dan Meyer (dalam Luthans & Fred, 2008:148) menjelaskan bahwa secara konsep ada tiga dimensi utama dalam komitmen organisasi, yaitu *affective, continuance, dan normative commitment*.

a) *Affective commitment*

Dimensi komitmen efektif selalu memiliki keterkaitan dengan emosional serta keterlibatan seorang pegawai pada suatu organisasi. Seorang pegawai pada dimensi ini harus menyesuaikan dirinya dengan organisasi dan selalu loyal terhadapnya. Komitmen afektif akan terasa lebih kuat bila pengalaman seorang pegawai dalam suatu organisasi selalu konsisten dengan harapan kebutuhan dasarnya (hak) dapat dipenuhi dan sebaliknya (kewajiban). Komitmen afektif juga menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja dengan suatu organisasi karena setuju dengan organisasi itu dan selalu melakukan tugas sesuai dengan fungsi dan tugas yang diberikan padanya. Komitmen afektif dapat memberikan penjelasan sejauh mana seorang pegawai memiliki keterkaitan emosi, mengenal serta terlibat selalu dalam organisasi. Demikian juga, komitmen afektif yang kuat dari seorang pegawai agar terus bekerja dalam organisasi karena keinginan (*want to*) sendiri untuk melakukan hal tersebut. Allen & Meyer (2009:107) menyatakan bahwa pegawai yang lebih cenderung mengutamakan komitmen afektif jika hak diberikan dan cara yang diperlakukan organisasi kepada mereka itu adil

(*fair*). Dengan mengembangkan keyakinan komitmen efektif pada diri pegawai, maka secara otomatis mereka akan melihat organisasi sebagai tempat yang sangat penting dan komitmen untuk tetap berada di organisasi.

b) *Continuance commitment*

Apabila dibandingkan dengan komitmen afektif, maka komitmen *continuance* lebih bersifat terbuka. Menurut pendapat Becker (dalam Steve, 2002:135) konsep *continuance commitment* mempunyai kaitan dengan *side-bets orientation* yang lebih menckankan dan mengutamakan pada sumbangsi pegawai yang dapat hilang sewaktu-waktu jika telah meninggalkan organisasi. Tindakan yang dilakukan pegawai ketika meninggalkan organisasi mempunyai dampak terhadap diri mereka sendiri, karena merasa takut kehilangan sumbangsi pemikiran dan fisik yang telah diberikan pada organisasi serta menyadari bahwa tak mungkin mencari gantinya. Persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi merupakan bentuk dari komitmen secara kontinuitas.

Allen & Meyer (2009 ;110) menyatakan bahwa komitmen *continuance* tinggi pada diri pegawai untuk tetap setia bersama dengan organisasi karena merasa saling membutuhkan. Bentuk dari komitmen ini selalu didasarkan kepada kebutuhan rasional pegawai. Dengan kata lain, komitmen ini karena adanya untung rugi, sehingga pegawai selalu melakukan pertimbangan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap



atapun meninggalkan organisasi. Kebutuhan untuk tetap bertahan (*need to*) merupakan kunci utama dari komitmen ini.

c) *Normative commitment*

Secara psikologis komitmen normatif menunjukkan seberapa jauh seseorang pegawai mempunyai rasa keterikatan untuk menjadi karyawan dengan suatu organisasi karena adanya perasaan yaitu kesetiaan, kasih sayang, rasa kehangatan, rasa kepemilikan, rasa kebanggaan, kebahagiaan, dan lain-lain. Sosialisasi awal dan peran seseorang pegawai terhadap pengalaman organisasinya merupakan aspek yang dapat mempengaruhi komitmen normatif. Keterkaitan antara komitmen dan pengembangan diri yang kuat karena adanya keinginan serta kesiapan pegawai dalam organisasi untuk dapat menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengembangan diri merupakan proses yang dilakukan secara bertahap agar secara optimal dapat dicapai serta membangun kesadaran diri pegawai akan pentingnya proses pengembangan diri. Dengan demikian, ketika pegawai diberikan wewenang dan tanggung jawab akan menumbuhkan motivasi dan komitmen berkelanjutan terhadap organisasi. Komitmen normatif mempunyai hubungan dengan perasaan yaitu kewajiban untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah kepada organisasi. Allen & Meyer (2009) juga memberikan penjelasan bahwa komitmen normative pada diri pegawai yang tinggi untuk tetap menjadi anggota organisasi karena mereka merasa sudah menjadi kewajiban yang mutlak. Keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi dengan

merasa untuk tetap bertahan karena loyalitas dalam diri pegawai merupakan bentuk dari komitmen ini. Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*) merupakan kunci utama dari komitmen ini. Komitmen normatif lebih utama dibandingkan komitmen lainnya karena mengandung nilai moral yang harus dimiliki pegawai secara pribadi.

Menurut Robbins & Coutler (2010: 123) menyatakan bahwa komitmen normative pada organisasi merupakan kondisi di mana seorang pegawai memiliki rasa keberpihakan kepada organisasi dan tujuannya, serta selalu menjaga keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dalam berorganisasi komitmen termasuk faktor yang penting untuk keberhasilan organisasi selanjutnya. Seorang karyawan yang berpegang teguh pada komitmen awalnya, saat karyawan memutuskan untuk bekerja disuatu organisasi, misalnya komitmen awalnya karyawan akan mengabdikan seluruh keahliannya dan waktunya untuk mencapai tujuan umum organisasi. Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen tinggi pula (Astuti & Danni, 2010:47).

Martin dan Nicholls (dalam Suwanto & Priansa, 2011) mengemukakan untuk membentuk komitmen seseorang terhadap organisasi ada 3 (tiga) pilar utama, yaitu:

1. Menanamkan rasa kepemilikan dalam diri pegawai terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya

dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Bila mereka anggota organisasi merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh organisasi akan kembali pada kesejahteraan mereka pula

2. Memberikan semangat pegawai dalam bekerja, dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara membuat kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.
3. Menumbukan keyakinan pegawai dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan ketika organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan benar bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilannya, bahkan sampai pada kemampuan menterjemahkan rencana ke dalam realitas. Apalagi mereka sadar bahwa



keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen

Untuk mendorong para manajer bawahan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi maka dibutuhkan komitmen organisasi yang kuat. Komitmen yang tinggi menjadikan seorang pegawai lebih mengutamakan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi dan selalu berusaha mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah akan menjadikan seorang pegawai lebih mengutamakan kepentingan pribadinya dibandingkan dengan kepentingan organisasi.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam dunia pekerjaan, profesi seseorang sebagai pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi tempat bekerja, menjadi isu yang sangat penting. Bahkan unsur komitmen dimasukkan sebagai salah satu unsur persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam lowongan kerja pada beberapa organisasi, hal ini menunjukkan bahwa dalam dunia kerja komitmen merupakan unsur yang paling penting. Komitmen kerja di organisasi birokrasi/perusahaan mempunyai hubungan yang erat antara pegawai dengan pekerjaan atau profesi di tempatnya tersebut bekerja demi mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Yukl (2005:12) Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dengan kata lain, ini merupakan sikap merefleksikan Kinerja pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilannya serta kemandirian yang berkelanjutan untuk tetap berada tetap dalam organisasi. Luthans & Fred (2008:250) menunjukkan bahwa: “ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti Kinerja yang tinggi”. Melizawati (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa: “komitmen organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap Kinerja karyawan pada PT. Indotirta Abadi. semakin tinggi komitmen karyawan, maka Kinerja karyawan akan semakin meningkat”.

### 3. Gaya Kepemimpinan

Kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi merupakan bentuk dari kepemimpinan yang efektif. Hakekat dari Gaya Kepemimpinan mempunyai tujuan tentang cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya Kepemimpinan yang berbeda-beda setiap pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku pengikutnya. Menurut Ardana dkk. (2011), menyatakan bahwa pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain merupakan bentuk dari Gaya Kepemimpinan. ada beberapa faktor yang mempengaruhi pola perilaku tersebut seperti nilai-nilai dasar, anggapan, cara pandang, cita-cita, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Menurut Suwatno & Priansa (2011:139) pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat menggerakkan orang/personil kearah tujuan yang di cita-citakan dan akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan dalam memimpin, akan mengakibatkan

Kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan Kinerja terbaik.

Menurut Robbins & Coutler (2010:140), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Menurut Robbins & Judge (2013:199) Kinerja karyawan akan maksimal jika pemimpin mampu memainkan perannya secara efektif. Efektivitas tersebut ditentukan oleh kemampuan pemimpin menerapkan Gaya Kepemimpinan yang tepat, karena pemimpin baik secara struktural maupun kultural mempunyai pengaruh langsung dalam menggerakkan perilaku bawahannya. Ada tiga gaya pemimpin yang biasanya diterapkan atau di gunakan dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2013:198) ada tiga Gaya Kepemimpinan yang digunakan yaitu :

- a. Gaya Otokratis adalah pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas, mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi keterlibatan bawahan.
- b. Gaya Demokratis adalah pemimpin yang cenderung melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan otoritas, mendelegasikan keikut sertaan dalam menentukan sasaran-sasaran dan metoda kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang melatih bawahan.
- c. Gaya *Laissez-faire* adalah kecenderungan pemimpin dalam memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya agar dapat membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan apa saja yang dianggap pantas.



Menurut Thoha (dalam Ardana dkk, 2011), menyatakan bahwa pemimpin merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau dengan kata lain kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat memimpin. Kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan oleh seorang pimpinan/pemimpin agar mempengaruhi bawahannya, sehingga apa yang diinginkan oleh pimpinan mau dilakukan oleh bawahannya. Untuk menggerakkan orang lain maupun diri sendiri menuju suatu tujuan atau impian/visi tertentu maka dibutuhkan suatu daya kepemimpinan. Kepemimpinan dapat diartikan juga sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang lain agar supaya mereka dapat bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan, oleh sebab itu kepemimpinan memiliki peran yang begitu penting dalam suatu organisasi.

Teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang telah kemukakan oleh Robert House (dalam Kreitner & Kinicki, 2005) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi kepada pegawainya., agar mempunyai standar Kinerja yang lebih tinggi yaitu dengan memberikan tugas yang dapat mempengaruhi kepercayaan diri pegawai tentang hasil yang maksimal hanya dapat dicapai dengan serius dan kerja keras. Kepemimpinan yang diberlakukan secara umum akan mampu meningkatkan hasil Kinerja serta kepuasan diri pegawai. Dalam berbagai situasi tertentu karakteristik seseorang dan kekuatan lingkungan merupakan syarat dari Gaya Kepemimpinan. Teori ini juga memberikan gambaran tentang keterkaitan hubungan diantara empat Gaya Kepemimpinan terhadap berbagai sikap dan perilaku karyawan. Memberikan motivasi merupakan perilaku yang

ditunjukkan seorang pemimpin diantara sebagai berikut (1) mengurangi hambatan tercapainya suatu tujuan organisasi, (2) sebagai panduan, bimbingan dan motivasi kepada karyawan, dan (3) memberikan penghargaan yang berarti kepada pegawai apabila mampu mencapai tujuan. Selain itu seorang pemimpin juga dapat menunjukkan lebih dari satu Gaya Kepemimpinan, diantaranya empat Gaya Kepemimpinan yang kemukakan oleh Robert House, yaitu:

1. Kepemimpinan yang mampu mengarahkan (*direktif*). Tujuannya adalah untuk memberikan panduan kepada para pegawai mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, serta mempertahankan standar kerja.
2. Kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan (*supportive*). Tujuannya adalah untuk menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para pegawai, bersikap ramah, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
3. Kepemimpinan dalam bersikap partisipatif. Mempunyai tujuan agar dapat berkonsultasi dengan pegawai serta serius mempertimbangkan ide maupun gagasan yang mereka berikan dalam pengambilan keputusan.
4. Kepemimpinan mempunyai orientasi pencapaian (*prestasi*). Mempunyai tujuan untuk mendorong pegawai agar mampu berprestasi ke tingkat yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan, ketika diberikan tantangan dengan menckankan pada basil kerja yang sempurna serta dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai.

Dengan menggunakan salah satu dari empat Gaya Kepemimpinan, pemimpin selalu berusaha semaksimal mungkin untuk mempengaruhi persepsi bawahannya dengan memberikan motivasi, mengarahkan pada tujuan sesuai dengan tugasnya, cara untuk mencapai target atau tujuan, memberikan kepuasan dalam bekerja kerja, serta meningkatkan efektivitas pegawai.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan cara seseorang menjalankan organisasi dalam situasi tertentu, serta dapat mengarahkan pegawai dengan cara komunikasi agar mampu mencapai suatu tujuan tertentu. Secara universal kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai suatu hasil dan kepuasan kerja yang tinggi. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan. Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam organisasi, pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan Gaya Kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Menurut House dkk (dalam Yukl, 2005) Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

#### **4. Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi tentang persepsi pegawai selalu berkaitan dengan ciri maupun karakteristik dari Budaya Organisasi tersebut, bukan merupakan cara untuk bagaimana menyukai budaya tersebut atau tidak, artinya budaya itu



merupakan suatu istilah yang masih bersifat deskriptif. Budaya Organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Luthans & Fred (2008:6) menyatakan: "Budaya Organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya." Menurut Sutrisno (dalam Suwatno & Priansa, 2010:72), menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari perangkat nilai-nilai (*values*), asumsi-asumsi (*asssumptions*), atau norma-norma (*beliefs*) yang telah lama berlaku dan disepakati serta menjadi acuan pegawai suatu organisasi, selain itu Budaya Organisasi juga dapat dijadikan sebagai pedoman perilaku dan solusi dalam menyelesaikan masalah organisasi. Budaya Organisasi mempunyai peranan penting dalam mendorong dan meningkatkan efektivitas Kinerja organisasi. Khususnya, berkaitan dengan Kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Budaya Organisasi mempunyai peran sebagai alat untuk menentukan arah organisasi berkaitan dengan apa yang bisa dilakukan. Budaya Organisasi juga sebagai cara untuk menentukan sumber daya organisasi, sebagai cara menghadapi masalah serta mampu melihat peluang dalam lingkungan organisasi.

Menurut Kreitner & Kinicki (2013: 83), ada empat karakteristik utama yang dimiliki Budaya Organisasi yaitu: (1) Identitas yang diberikan kepada pegawai. (2) Lebih mudah dalam komitmen kolektif. (3) Stabil dalam mempromosikan sistem sosial. (4) Membantu manajer merasakan keberadaannya melalui sikap dan perilaku. Setiap karakteristik utama dari

Budaya Organisasi ini berlangsung secara kontinu dari terendah sampai yang tertinggi. Berdasarkan nilai dari empat karakteristik ini, akan diperoleh gambaran secara keseluruhan mengenai budaya pada suatu organisasi. Para peneliti sebelumnya telah berusaha dalam mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe Budaya Organisasi dalam rangka mengetahui hubungan antara efektivitas dan Budaya Organisasi.

Menurut Kreitner & Kinicki (2013: 86) menyatakan dalam Budaya Organisasi secara umum terdapat tiga jenis yaitu:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif merupakan budaya yang dapat mendorong pegawai untuk saling berinteraksi satu dengan yang lain dalam bekerja dengan cara saling membantu sehingga organisasi tumbuh dan berkembang. Untuk mendukung keyakinan normatif yang hubungannya dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan dan persatuan. Merupakan tipe dari budaya konstruktif.

2. Budaya *pasif-defensif*

Budaya *pasif-defensif* merupakan budaya yang mempunyai ciri keyakinan diantara pegawai untuk saling berinteraksi sehingga dapat menumbuhkan sikap saling peduli serta saling menjaga satu dengan yang lain. Budaya ini bertujuan untuk mendorong keyakinan normatif yang selalu berhubungan dengan persetujuan, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya *agresif defensif*

Budaya *agresif-defensif* merupakan budaya yang bertujuan mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugasnya dengan penuh kerja keras dan

mengutamakan keamanan kerja. Keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kompetitif, kekuasaan, dan perfeksionis merupakan tipe dari budaya *agresif defensif*.

Menurut Luthans (dalam Hasibuan & Melayu, 2016), menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik penting yang dimiliki oleh Budaya Organisasi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati, yaitu interaksi yang dilakukan pegawai antara satu dengan yang lain, selalu menggunakan bahasa dan istilah yang dapat dipahami serta selalu memberikan rasa hormat dalam berperilaku.
2. Norma, yaitu pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan.
3. Nilai dominan, yaitu organisasi mendukung dan berharap pegawai memberikan nilai-nilai utama untuk mencapai hasil yang baik. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi yaitu kebijakan yang dapat membentuk kepercayaan organisasi mengenai tata cara bagaimana karyawan atau pegawai diperlakukan.
5. Aturan, terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Pegawai baru harus mempelajari tentang pedoman serta prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota organisasi yang berkembang.
6. Iklim organisasi, Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta



berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Robbins & Judge (2013:247) mengemukakan tujuh karakteristik utama yang yang menyangkut tentang hakikat dari suatu Budaya Organisasi yaitu:

(1)

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauhmana pegawai didorong untuk selalu inovatif dan berani untuk mengambil resiko.
2. Perhatian, yaitu sejauhmana pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian secara rinci terhadap pekerjaan.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauhmana organisasi memfokuskan perhatian pada hasil pekerjaan, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi individu, yaitu sejauhmana keputusan organisasi memperhitungkan efek dari hasil pekerjaan para pegawai di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerjasama diorganisasikan dalam tim bukan secara individu.
6. Keagresifan, yaitu sejauhmana para pegawai bersikap agresif dalam berkompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, yaitu sejauhmana kegiatan organisasi dapat dipertahankan pertumbuhan dari suatu masalah.

Wirawan (2010:16-17) mengemukakan bahwa budaya memiliki beberapa dimensi kerja internal yang meliputi:

1. *Locus control*, yaitu seorang pegawai dapat melakukan control terhadap hasil pekerjaan organisasi atau tidak.
2. Sifat penurut (*malleability*), yaitu sifat seorang pegawai yang dapat dirubah atau tidak.
3. Orientasi masa depan (*futuristic orientation*), yaitu seorang pegawai selalu merencanakan pekerjaannya memiliki orientasi pada masa depan atau tidak.
4. Proaktivitas (*proactivity/reactivity*), yaitu seorang pegawai mempunyai inisiatif sendiri dalam bereaksi atas pengaruh eksternal dan bersikap objektif atau tidak.
5. Tanggung jawab (*responsibility seeking*), yaitu apakah pegawai mampu menerima tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya atau tidak.
6. Partisipasi (*Participation*), yaitu apakah pegawai menyukai menjadi seorang perwakilan dalam pekerjaan baik pada semua tingkatan dan senang berkonsultasi pekerjaan terkait dengan organisasi.
7. Kewajiban kepada orang lain (*obligation toward others*) yaitu seorang pegawai memiliki kewajiban untuk saling membantu antar sesama rekan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya Organisasi menggambarkan kepribadian organisasi yang berkembang karena adanya suatu sistem nilai sehingga menghasilkan norma-norma yang tercermin dalam bentuk sikap dan perilaku pegawai ketika berada dalam organisasi. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa budaya mempunyai pengaruh besar terhadap perubahan aspek kehidupan di

dalam organisasi. Menurut Edi Sutrisno (dalam Suwatno & Priansa, 2010:6) menyatakan bahwa budaya dari suatu organisasi yang dikelola secara baik dan benar sebagai alat untuk mengatur manajemen organisasi akan memotivasi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai dari suatu Budaya Organisasi itu tidak tampak, tetapi menjadi kekuatan yang dapat memotivasi perilaku pegawai untuk bekerja secara efektif.

Kreitner & Kunicki (2008:183) menyatakan bahwa prestasi dalam bentuk hasil Kinerja pegawai menjadi inspirasi lahirnya Budaya Organisasi, dipengaruhi oleh budaya dalam suatu wilayah tertentu. Jika suatu organisasi memiliki budaya yang baik, maka ada kepuasan kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan Kinerja organisasi itu sendiri. Sebaliknya, jika terjadi penurunan Kinerja pegawai organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap Kinerja organisasi, maka disebabkan Budaya Organisasi tidak baik.

Menurut Pangestuti (2009) menyimpulkan bahwa: "Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Terminal Peti Kemas Surabaya". Fauzi dkk (2016) juga memberikan kesimpulan bahwa: "Ada pengaruh positif (signifikan) antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai pada pada karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang". Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya dalam mengkaji Budaya Organisasi tidak dapat dipisahkan dengan konteks perilaku organisasi secara keseluruhan. Studi mengenai perilaku organisasi secara sistematis berkaitan dengan sikap dan tindakan yang ditunjukkan seorang pegawai dalam suatu organisasi. Hasil konstruksi pemikirannya merupakan



penerapan terbentuk dari berbagai disiplin ilmu tentang perilaku seperti psikologi, sosiologi, antropologi, komunikasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, dalam mengkaji Budaya Organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, secara keilmuan memiliki arti penting, karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu terapan, misalnya dengan memetakan Budaya Organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari variabel-variabel yang dikaji dan dianalisis sehingga diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai variabel-variabel tersebut.

## B. Penelitian Terdahulu

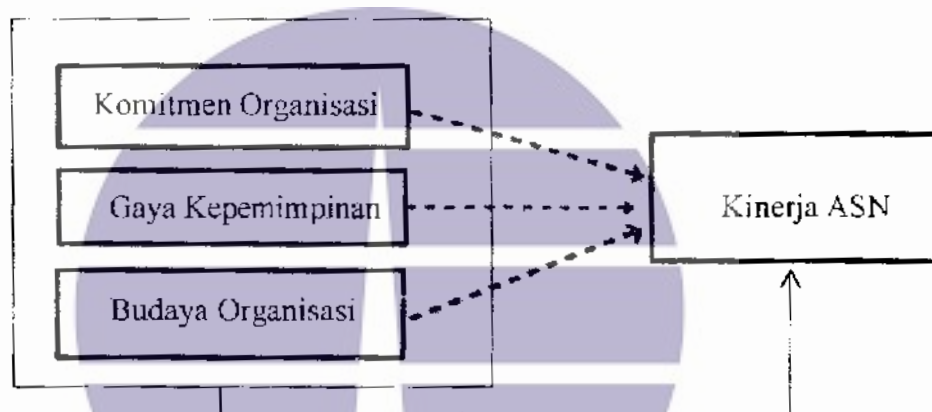
No	Nama Peneliti	Judul/Thn	Variabel	Hasil Temuan/Peneliti
1	Ilyas M	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan, terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan Kinerja karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari Persero Cabang Semarang) 2014	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.</li> <li>Dalam hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.</li> </ul>
2	Pane, S.G	Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai pada	Komitmen Organisasi Efektif ( $X_1$ ) Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam hasil analisis ini, ditemukan bahwa Variabel komitmen organisasi efektif, normative, kontinuan</li> </ul>

		Badan Pertanahan Nasional Kota Medan 2017.	Organisasi Normatif ( $X_2$ ) Komitmen Organisasi Kontinuance ( $X_3$ ) Kinerja Pegawai ( $Y$ )	secara parsial mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap Kinerja pegawai.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil analisis ini, ditemukan bahwa Variabel komitmen organisasi efektif normative, kontinuan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</li> </ul>
3	Manery, dkk	Pengaruh komitmen organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai di BKPSDA di Kab. Halmahera Utara 2018.	Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Kinerja Pegawai ( $Y$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Variabel komitmen organisasi, budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>• Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa secara parsial Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.</li> <li>• Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif (signifikan) terhadap Kinerja pegawai</li> </ul>
4	Melizawati	Analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi kasus pada PT.Indotirta Abadi di Gempol	Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) Kinerja karyawan ( $Y$ )	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh penting serta signifikan terhadap Kinerja karyawan.

5	Aliyas, M	<p>Pasuruan) 2015</p> <p>Pengaruh kepemimpinan, komitmen, Budaya Organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai di Dinas PUPR Kab. Rokan Hilir 2018.</p>	<p>Kepemimpinan (<math>X_1</math>)</p> <p>Komitmen (<math>X_2</math>)</p> <p>Budaya Organisasi (<math>X_3</math>)</p> <p>Motivasi (<math>X_4</math>)</p> <p>Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (<math>Y</math>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil analisis membuktikan bahwa variabel kepemimpinan komitmen, Budaya Organisasi, motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>• Hasil analisis membuktikan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai, komitmen berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja pegawai</li> </ul>
6	Pratama, S.P	<p>Pengaruh komitmen organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja organisasi (Studi kasus: Pusat pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan) di Provinsi Lampung 2016.</p>	<p>Budaya Organisasi (<math>X_1</math>)</p> <p>Komitmen Organisasi (<math>X_2</math>)</p> <p>Kinerja Organisasi (<math>Y</math>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil pengujian pada penelitian ini didapatkan bahwa variabel Budaya Organisasi, komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi</li> <li>• Hasil pengujian hipotesis secara parsial didapatkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja organisasi. Pada variabel komitmen organisasi dikatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja organisasi.</li> </ul>

### C. Kerangka berpikir

Untuk mempermudah dan memahami tentang pengaruh komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Berpikir**

Keterangan :

Variabel bebas ( $X$ ) yang terdiri dari  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  diduga berpengaruh terhadap variabel terikat ( $Y$ ).

----- : Pengujian pengaruh secara parsial variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$  secara individu.

————— : Pengujian pengaruh secara bersama-sama variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$

Adapun indikator pertanyaan pada masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Variabel Komitmen Organisasi merupakan variabel independen yang dibentuk dari beberapa indikator meliputi Komitmen Efektif, Komitmen



Normatif, dan Komitmen Kontinu pegawai ASN di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan adalah kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Kepemimpinan dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para pegawai ASN di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Adapun indikator yang menjadi ukuran pada gaya kepemimpinan meliputi: pengaruh, motivasi, Informasi dan Pengambilan Keputusan.
3. Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen yang dibentuk dari enam indikator meliputi kompetensi, kondisi kerja, hubungan sesama kerja, dan kemungkinan berkembang pegawai ASN di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
4. Variabel Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh Pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Adapun indikator dari kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, waktu pelaksanaan pekerjaan, dan kerjasama dengan orang lain.

#### **D. Operasionalisasi Variabel**

Variabel didefinisikan sebagai sesuatu yang nilainya berubah, biasanya dinyatakan dalam besaran tertentu, dapat juga dikatakan sebagai sesuatu yang diasumsikan memiliki nilai-nilai numerik atau kategori tertentu. Variabel penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa pendekatan

yang dapat digambarkan seperti berikut; (1) fungsi variabel, (2) skala nilai variabel dan (3) perlakuan terhadap variabel. Setelah merumuskan masalah penelitian, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi variabel-variabel penelitian.

### **1. Variabel Komitmen organisasi**

Istijanto (2010:12) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan kuat serta itikad seorang pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa sikap yang mencerminkan Kinerja pegawai bersifat berkelanjutan di mana setiap pegawai mempunyai perhatian penuh terhadap organisasi dengan tujuan untuk mencapai keberhasilannya serta itikad yang kuat selalu tetap berada dalam organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik dan partisipasi anggaran membuka peluang bagi bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran untuk kepentingan mereka jika komitmen karyawan terhadap organisasi berada pada tingkat yang rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian Reynaldhic (2016) dan Fadli (2013) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

### **2. Variabel Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin merupakan pola perilaku untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa faktor yang merupakan bentuk dari pola perilaku seperti nilai-nilai, cara pandang, harapan, maupun sikap yang ditunjukkan seorang pemimpin (Ardana dkk, 2011). Dalam setiap organisasi Gaya Kepemimpinan memiliki cara

manajemen yang berbeda-beda. Beberapa indikator utama dari Gaya Kepemimpinan yaitu dengan memperhatikan kebutuhan bawahan, rasa simpati, saling mempercayai, sikap bersahabat serta mempertimbangkan saran bawahan dalam mengambil keputusan organisasi (Amalia & Dzikrillah, 2016). Selain itu, teori tersebut juga menjelaskan bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja suatu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Ratna (2008) dan Reynaldhie (2016) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai.

### **3. Variabel Budaya Organisasi**

Luthans & Fred (2008:6) menyatakan bahwa norma-norma dan nilai-nilai yang bertujuan untuk mengarahkan dan menjadi pedoman perilaku pegawai merupakan bagian dari Budaya Organisasi. Setiap pegawai akan berperilaku sesuai dengan Budaya Organisasi yang berlaku didalamnya. Budaya Organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Jamal & Malyono, 2012).

Hal ini sejalan dengan penelitian Yoga (2012) dan Reynaldhie (2016) menyatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kualitas maupun kuantitas Kinerja aparatur/organisasi maka hal yang paling penting

dilakukan yaitu mengutamakan Budaya Organisasi. Dalam sisi internal Budaya Organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku pegawai dalam mencapai target pekerjaan yang diusulkan oleh organisasi sehingga dapat diselesaikan dengan baik. Penyelesaian pekerjaan yang sukses akan memberikan keuntungan pada aparatur/pewagai itu sendiri karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Sifat seperti ini dapat meningkatkan harapan pegawai tersebut agar Kinerjanya meningkat. Asumsi ini berkaitan dengan pentingnya orang dalam berorganisasi. Individu-individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Yoga (2012) dan Reynaldhie (2016) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai.

#### **4. Variabel Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai keahlian atau potensi yang dimiliki, suatu yang menjadi target kerja organisasi dapat diselesaikan pada waktu yang tepat dan tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang berdampak pada organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Menurut Mangkunegara (2013), Kinerja merupakan hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai



tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur Kinerja kualifikasi para pegawai berdasarkan Kinerja dari masing-masing pegawai itu sendiri. Kinerja terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya Kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa Kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu.

#### E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan dalam penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah tentang komitmen organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), serta budaya organisasi ( $X_3$ ), terhadap Kinerja pegawai ASN ( $Y$ ), dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Berdasarkan uraian diatas, komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi diduga memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

Maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_1$ : Komitmen organisasi, berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

- H<sub>2</sub>*: Gaya Kepemimpinan, berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
- H<sub>3</sub>*: Budaya Organisasi, berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
- H<sub>4</sub>*: Gaya Kepemimpinan, komitmen organisasi, dan Budaya Organisasi secara simultan (bersama-sama) mempunyai berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.



## **BAB. III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif yaitu dengan menggambarkan secara umum tentang data penelitian dengan menguraikan fakta dengan memberikan informasi baik secara langsung maupun tidak langsung yang diperoleh di lapangan. Melakukan pengujian antara setiap variabel independent terhadap variabel dependen dengan tujuan mendapatkan maksud dan sebab akibat dari masalah yang diteliti. Data primer diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang telah ditabulasi. Kuesioner dianalisis untuk mengetahui pengaruh serta hubungan Kinerja atas komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Objek yang diteliti dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdaftar dan berkerja di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

#### **B. Sumber Informasi**

##### **1. Jenis Data dan Sumber Data**

###### **1.1. Jenis Data**

Data Primer adalah data yang bersumber dari hasil kuesioner dengan responden penelitian. Sedangkan Data Sekunder adalah data yang bersumber dari laporan atau dokumen yang telah dibukukan, berupa file arsip maupun profile serta studi dokumen. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam

bentuk angka (dihitung). Data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematik atau statistik.

## 1.2. Sumber Data

Sumber data penelitian yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden (pegawai) dan data sekunder yang dikumpulkan melalui informasi dari kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur yang berkaitan dengan penelitian.

## 2. Populasi dan sampel

### 2.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2009), menyatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan objek pengamatan atau penelitian yang mempunyai kualitas serta karakteristik tertentu untuk diteliti dan kemudian dilakukan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur dengan jumlah sebanyak 142 orang.

### 2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2011), menyatakan bahwa sampel merupakan himpunan bagian atau subset dari populasi. Sampel merupakan representasi dari populasi untuk dengan tujuan menggambarkan seluruh populasi. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel (*Sampling*) yang digunakan adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* lebih tepat digunakan oleh pada penelitian ini, karena memerlukan kriteria khusus agar sampel yang diambil nantinya sesuai dengan tujuan penelitian dapat memecahkan permasalahan penelitian serta dapat memberikan nilai yang lebih



representatif. Penelitian ini menggunakan sebagian/sampel dari seluruh pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur dengan jumlah pegawai sebanyak 105 orang. Hal ini dilakukan karena dengan jumlah tersebut sudah cukup mewakili dari seluruh pegawai yang berjumlah 142 orang. Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus slovin. (Sugiyono, 2009). Adapun perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

$$n = \frac{142}{1 + 142(0,05)^2} = \frac{142}{1,355} = 104,79 = 105$$

Keterangan:

$n$  = adalah jumlah sampel minimal

$N$  = adalah jumlah populasi

$e$  = error margin, persen kelonggaran karena kesalahan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan, yaitu sebesar 5%

### C. Instrumen Penelitian dan Variabel Penelitian

#### 1. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini memakai metode survey dengan menggunakan kuisisioner yang akan disebarkan secara langsung (manual) kepada pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Pada penelitian ini pengukuran variabel didapat dari jawaban responden atas pernyataan yang diajukan di kuisisioner. Skala pengukuran jawaban responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Dimana skala ini untuk mengukur setiap item pernyataan pada variabel yang diberikan, berdasarkan tingkat setuju ataupun tidak setuju responden (Istijanto, 2010).

Skala pengambilan data menggunakan skala *likert* yaitu 1 s/d 5 yang mempunyai interpretasi sebagai berikut.

1. STS = Sangat Tidak Setuju
2. TS = Tidak Setuju
3. N = Netral
4. S = Setuju
5. SS = Sangat Setuju

Kuesioner disebarkan kepada pegawai ASN dilingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur dan diperoleh kembali secara langsung dari para responden.

## 2. Variabel Penelitian

Variabel merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian dan merupakan fokus dari kegiatan penelitian. Variabel yang diteliti terdiri dari empat variabel yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Kinerja pegawai ( $Y$ ) sebagai variabel dependen (tak bebas)
- b. Komitmen organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sebagai variabel independen (bebas)

### 2.1 Komitmen Organisasi ( $X_1$ )

Variabel ini melihat seberapa tinggi atau rendah komitmen seorang pegawai terhadap instansi. Tabel 3.1 berikut berisi pertanyaan yang digunakan penelitian ini untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

**Tabel 3.1**  
**Item Pertanyaan Komitmen Organisasi**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Komitmen Organisasi	<b>Indikator Komitmen Efektif</b> Saya memiliki komitmen yang kuat untuk bertahan di organisasi ini	Reynaldhie (2016)
	Saya merasa bangga menjadi pegawai ASN	
	Saya merasa senang bekerja sebagai pegawai ASN	
	Saya berpikiran, sampai pensiun saya akan tetap menjadi pegawai ASN	
	Walaupun gaji relatif kecil tetapi saya akan bertahan sebagai ASN	
	<b>Indikator Komitmen Normatif</b>	
	Ada dorongan dari tim kerja yang membuat saya ingin bekerja lebih baik	
	Saya bersedia memberikan usaha-usaha yang melebihi kondisi normal yang diharapkan untuk membantu kantor ini menjadi lebih berhasil	
	Saya merasa bahwa kantor ini menjadi rumah kedua saya	
	Jika harus memilih, tinggal dirumah atau pergi ke kantor maka saya memilih lebih suka pergi ke kantor	
	<b>Indikator Komitmen Kontinu</b>	
	Saya merasa apakah yang saya berikan pada kantor ini masih rendah	
	Saya sungguh-sungguh gembira dan bangga bisa menjadi pegawai ASN	
	Saya sangat berat jika disuruh meninggalkan kantor ini	
Saya sangat gembira jika dapat menghabiskan sisa karier saya menjadi ASN		

## 2.2 Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

Variabel ini bertujuan untuk melihat pengaruh, motivasi, informasi, dan pengambilan keputusan yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Tabel 3.2 berikut

menjelaskan pertanyaan yang digunakan oleh penelitian ini untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan.

**Tabel 3.2**  
**Item Pertanyaan Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Gaya Kepemimpinan	<b>Indikator Pengaruh</b>	Reynaldhie (2016) dan Aliyas Mandri
	Pimpinan selalu membuat para pegawai merasa tenang atas kehadirannya	
	Pimpinan membuat kebijakan langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	
	<b>Indikator Motivasi</b>	
	Pimpinan selalu menekankan kepada bawahan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas baik	
	Pimpinan selalu memberitahukan cara-cara bekerja yang baik kepada bawahannya	
	Pimpinan bersedia melakukan perubahan dan selalu mendengarkan keinginan, kesulitan dan keluhan bawahan	
	Pimpinan membantu bawahan untuk menyelesaikan konflik dalam pekerjaan maupun antar perorangan	
	<b>Indikator Informasi</b>	
	Pimpinan selalu memberikan cara-cara atau metode yang cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	
	Dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan selalu memberikan pengarahan dan penjelasan terhadap tugas dan pekerjaan, yang akan dilaksanakan oleh bawahan	
Pimpinan menekankan kepada bawahan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai aturan yang ada		
Dalam bekerja pimpinan berusaha menanamkan kepada pegawai agar memahami tugas, pokok dan fungsi yang ada di organisasi		
<b>Indikator Pengambilan Keputusan</b>		
Pimpinan selalu memperhatikan masukan, saran dari bawahan dalam pengambilan keputusan		



### 2.3 Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Variabel ini bertujuan untuk melihat bagaimana persepsi individu mengenai Budaya Organisasi kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan. Tabel 3.3 berikut menjelaskan pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

**Tabel 3.3**  
**Item Pertanyaan Budaya Organisasi**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Budaya Organisasi	<b>Indikator Kompensasi</b>	Reynaldhie (2016) dan Aliyas Mandri
	Pegawai diberikan kompensasi dalam melakukan inovasi	
	Pegawai diberikan penghargaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan	
	<b>Indikator Kondisi Kerja</b>	
	Pimpinan melakukan pemeriksaan hasil pekerjaan yang telah pegawai	
	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya	
	Pimpinan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan	
	Pegawai mampu mencapai target yang telah ditetapkan	
	<b>Indikator Hubungan Sesama Pekerja</b>	
	Pegawai dapat bekerja secara individu	
	Keputusan manajemen mampu mempengaruhi para pegawai	
	Pegawai mampu bekerjasama dengan baik secara tim	
	Pegawai selalu memiliki sikap toleransi yang tinggi antara para anggota organisasi	
	Pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya	
	<b>Indikator Kemungkinan Berkembang</b>	
Pegawai mampu bersaing		
Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan		
Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan		

## 2.4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa efektif dan efisien pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta mampu mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja pegawai yang dimaksudkan pada penelitian ini meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas kerja, waktu pelaksanaan, dan kerjasama dengan orang lain. Tabel 3.4 berikut berisi pertanyaan untuk mengukur variabel Kinerja pegawai.

**Tabel 3.4**  
**Item Pertanyaan Kinerja Pegawai**

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Kinerja Pegawai	<b>Indikator Kualitas Pekerjaan</b>	Reynaldhie (2016)
	Selalu bekerja sesuai dengan pekerjaan yang diberikan atasan dengan penuh tanggung jawab	
	Selalu berusaha memperbaiki kesalahan	
	Selalu bekerja dengan serius sampai pekerjaan saya selesai	
	Selalu semangat dan berusaha memperbaiki hasil kerja sebaik mungkin	
	<b>Indikator Kualitas Pekerjaan</b>	
	Sudah memenuhi standar kerja	
	Tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus di selesaikan	
	Merasa beban kerja saya banyak	
	<b>Indikator Waktu Pelaksanaan Pekerjaan</b>	
	Sering menyelesaikan tugas tepat pada waktunya	
	Bekerja dengan cekatan dan tepat	
	Selalu datang tepat waktu dikantor	
	<b>Indikator Kerjasama Dengan Orang Lain</b>	
	Melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan	
Tidak mengalami kesulitan bekerja		
Tidak mengalami kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan bagian lain		
Komunikasi yang baik dengan atasan saya		
Sering memberikan kontribusi		

## **D. Prosedur Pengumpulan Data**

### **1. Pengumpulan Data Primer**

#### **1.1 Kuesioner**

Kuesioner yang diberikan kepada responden bersifat tertutup yang berisi berbagai pertanyaan berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan, komitmen organisasi, Budaya Organisasi serta Kinerja pegawai.

#### **1.2 Wawancara**

Wawancara dilakukan terhadap 10 ASN yang bersifat terbuka karena dianggap paling mengetahui terhadap masalah-masalah yang terkait dengan indentifikasi variabel, Gaya Kepemimpinan, komitmen organisasi serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai.

### **2. Pengumpulan Data Sekunder**

Merupakan pengumpulan data pendukung yang diperoleh melalui dokumen yang bersumber dari laporan realisasi program ataupun kegiatan yang telah dibukukan berupa file, arsip, profil serta studi dokumen lain yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

## **E. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai karakteristik variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai maksimum, nilai minimum, mean dan standar deviasi.

## **F. Analisis Statistik Inferensia**

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk memprediksi seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, bila nilai variabel independen dirubah-rubah atau di naikan dan di turunkan (Sugiyono, 2011: 260).

### **1. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2011), uji validitas berkaitan dengan pengujian hubungan keabsahan antar item pertanyaan dalam suatu variabel. Validitas bertujuan untuk menjelaskan derajat ketepatan alat ukur (item pertanyaan) pada penelitian dengan keadaan yang sebenarnya (variabel). Sugiyono (2011) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau sah tidaknya suatu kuesioner penelitian. Suatu kuesioner dikatakan valid jika setiap item pertanyaan mampu untuk merepresentasikan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu instrument atau skala pengukur dapat dikatakan mempunyai tingkat validitas cukup yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan maksud dilakukannya tersebut. Sedangkan hasil uji yang memiliki tingkat validitas rendah dapat menghasilkan data yang tidak relevan sesuai dengan tujuan pengukuran.

### **2. Uji Reliabilitas**

Sugiyono (2009) menyatakan bahwa reliabilitas merujuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian dengan tujuan untuk memperoleh informasi dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data



serta mampu mengungkap informasi yang sesuai dengan keadaan sebenarnya (di lapangan). Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner dan merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner penelitian dikatakan reliabel (handal) jika jawaban repondent terhadap pernyataan adalah selalu konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas suatu uji selalu mengacu pada konsistensi, derajat stabilitas, daya prediksi, dan tingkat akurasi. Dengan melihat seberapa skor-skor yang diperoleh respondent akan menjadi sama dengan memeriksa ulang menggunakan uji yang sama pada kesempatan berbeda. Beberapa teknik yang sering digunakan untuk menguji reliabilitas suatu instrument penelitian yaitu melalui *test-retest* dan *parallel form reliability*, serta koefisien *alpha*. Salah satu cara melihat apakah suatu item atau instrumen reliabel atau tidak pada penelitian ini dapat dilihat dari koefisien *Cronbach*. Angka *Cronbach alpha* berada pada kisaran 0.60 maka instrument dapat diterima, di atas 0.80 dikatakan baik. Ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli yaitu untuk *preliminary research* direkomendasikan sebesar sebesar 0.60, untuk *basic research* sebesar 0.80 dan *applied research* sebesar 0.90 - 0.95.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan dalam penelitian ini karena penelitian ini menguji tentang pengaruh dari variabel, sehingga alat uji hipotesis menggunakan regresi. Uji ini terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas.

### 3.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas mempunyai tujuan untuk mengetahui bentuk distribusi (penyebaran) data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang dikatakan baik dan layak untuk digunakan dalam penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan uji *Normal Probability Plot (P-P Plot)*. Metode *Normalitas Probability Plot (P-P Plot)* yang digunakan dalam pengujian suatu variabel dikatakan berdistribusi secara normal, jika titik-titik data pada grafik menyebar disekitar garis diagonal ataupun mengikuti garis diagonal. Untuk melihat seberapa signifikan titik-titik data setiap variabel menyebar secara normal maka digunakan metode *Kolmogorov Smirnov*. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$  (tingkat kepercayaan 95%) maka variabel dikatakan berdistribusi normal (Ghozali, 2011). Pengujian yang dilakukan pada penelitian menggunakan bantuan *software SPSS 21.0*.

### 3.2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk melakukan uji apakah dalam model persamaan regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan) antar variabel bebas (independent). Jika tidak terjadi korelasi diantara variabel independen, maka model persamaan regresi dikatakan baik. Dengan melihat nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) dan toleransinya untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas. Apabila nilai tabel VIF korelasi kurang dari 0,5 maka dapat dikatakan bahwa data bebas dari multikolinearitas. Kemudian apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka dapat

disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinearitas (Ghozali, 2011).

### 3.3. Uji Heterogenitas

Uji ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2011). Model regresi yang baik adalah jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau homokedastisitas. Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola grafik residual regresi (*Scatterplot*).

## 4. Analisa Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti sebagai alat analisis peramalan nilai pengaruh tiga variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara tiga variabel atau lebih dengan satu variabel terikat Natawiria (2007: 88), Jadi penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk mengukur pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

### 4.1. Persamaan Regresi Berganda

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antara variabel bebas (Independent) yaitu Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Organisasi ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap variabel tak bebas (dependent) Kinerja

Pegawai ( $Y$ ). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (2)$$

Keterangan :

$Y$	=	Kinerja pegawai ASN
$a$	=	konstanta regresi
$b_1$	=	koefisien regresi komitmen organisai
$b_2$	=	koefisien regresi Gaya Kepemimpinan
$b_3$	=	koefisien regresi Budaya Organisasi
$X_1$	=	Komitmen Organisasi
$X_2$	=	Gaya Kepemimpinan
$X_3$	=	Budaya Organisasi
$e$	=	error

#### 4.2. Uji Koefisiensi Determinasi

Uji Koefisiensi Determinasi ( $R$ ) adalah untuk mengukur sejauh mana kemampuan model (persamaan regresi) dalam menjelaskan keadaan variabel tak bebas. Pada output hasil analisis menggunakan SPSS, nilai  $R$  square terletak pada tabel model merupakan nilai koefisien deteminasi. Namun pada model regresi linier berganda menggunakan  $R$  square dinyatakan dengan *adjusted R square*, karena telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian



#### 4.2. Uji *t*

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tak bebas dan arah hubungan masing-masing secara parsial (masing-masing). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan  $t > 0,05$  maka variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan  $t < 0,05$  maka variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### 4.3. Uji *F*

Uji *F* digunakan untuk mengetahui semua variabel bebas (independen) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tak bebas (dependen). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi atau tingkat kesalahan 5%.

1. Jika nilai signifikansi  $F < 0,05$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara semua variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi  $F > 0,05$  artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## BAB. IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Tempat Penelitian

Kabupaten Halmahera Timur dimekarkan pada tahun 2003 melalui Undang-undang No. 1 Tahun 2003 ini beribukota di Kota Maba. Dengan luas wilayah 14.202,02 km<sup>2</sup> yang terdiri dari daratan seluas 6.506,20 km<sup>2</sup> dan lautan seluas 7.695,82 km<sup>2</sup>, Kabupaten Halmahera Timur tercatat sebagai kabupaten yang memiliki luas daratan terluas kedua di Provinsi Maluku Utara. Luas daratan ini mencapai 20,53% dari total luas daratan Provinsi Maluku Utara yang terbagi ke dalam sepuluh kabupaten/kota. Jika dilihat secara administratif Kabupaten Halmahera Timur memiliki batas wilayah sebagai berikut.

- Sebelah Utara : berbatasan dengan Kabupaten Halmahera Utara;
- Sebelah Selatan : berbatasan dengan Kabupaten Halmahera Tengah;
- Sebelah Barat : berbatasan dengan Kabupaten Halmahera Utara dan Kota Tidore Kepulauan;
- Sebelah Timur : berbatasan dengan Laut Halmahera dan Samudera Pasifik.

Pada tahun 2016, Kabupaten Halmahera Timur terdiri dari 10 kecamatan yaitu Kecamatan Maba Selatan, Kota Maba, Maba, Maba Tengah, Maba Utara, Wasile Utara, Wasile Tengah, Wasile Timur, Wasile dan Wasile Selatan dengan jumlah desa sebanyak 102 Desa yang secara umum karakteristiknya merupakan daerah pesisir karena kurang lebih 80% desa berada di daerah pesisir pantai sedangkan 20% lainnya berada di daerah

pegunungan. Kabupaten Halmahera Timur merupakan dataran rendah dengan ketinggian rata-rata 0 - 82 meter diatas permukaan laut, terletak pada posisi 0040' -0104' Lintang Utara dan 126045'-129030' bujur Timur. Berdasarkan luas wilayah, wilayah kecamatan yang paling luas adalah Kecamatan Wasile Selatan dimana persentase wilayah mencapai 21,17 % dari total wilayah kabupaten ini. Sebaliknya wilayah kecamatan yang paling sempit adalah Kecamatan Wasile Timur dengan persentase 4,89 % dari total kabupaten.

Berdasarkan data terakhir dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, jumlah penduduk Kabupaten Halmahera Timur per 31 Desember 2019 adalah 95.368 jiwa, dengan rincian laki-laki 49.442 jiwa dan perempuan 45.926 jiwa. Pertumbuhan jumlah penduduk di Kabupaten Halmahera Timur cenderung fluktuatif meningkat 8,75% pada tahun 2015, kemudian menurun tajam pada tahun 2016 sebesar 11,66%. Perpindahan jumlah penduduk yang cukup tinggi ini salah satunya juga disebabkan oleh penutupan beberapa tambang.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan perangkat daerah, yakni dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien.

Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur merupakan salah satu organisasi pemerintahan yang mempunyai fungsi menyelenggarakan unsur penunjang administrasi pemerintahan di daerah serta menjalankan fungsi

pembinaan dan koordinasi dilingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dilingkup Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah dengan tingkatan esalon IIa. Peraturan Daerah Kabupaten Halmahera Timur No 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah pasal (2). Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur merupakan Sekretariat Daerah Tipe "B" dengan memiliki komposisi jabatan fungsional dan struktural yang terdiri dari 4 Jabatan Staf Ahli Bupati, 3 Jabatan Asisten Sekretaris Daerah serta memiliki 9 Bagian, diantaranya (1) Bagian Perencanaan, Keuangan dan Kepegawaian, (2) Bagian Komunikasi dan Statistik, (3) Bagian Perijinan dan Perpustakaan, (4) Bagian Ekonomi dan Pembangunan, (5) Bagian Kesejahteraan, (6) Bagian Pendidikan dan Kepemudaan, (7) Bagian Administrasi Umum dan Protokoler, (8) Bagian Hukum dan Organisasi serta (9) Bagian Korpri, hal ini sesuai dengan pedoman yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dalam rangka mewujudkan pembentukan perangkat daerah sesuai dengan prinsip desain organisasi, pembentukan perangkat daerah didasarkan pada asas efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali, tata kerja yang jelas, fleksibilitas, urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, dan intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur selain menyelenggarakan unsur administrasi pemerintahan di daerah, juga dapat melakukan pembinaan kepegawaian dengan memberikan motivasi serta menerapkan disiplin kerja kepada para pegawai agar bekerja secara professional.



## B. Dekskriptif Karakteristik Pegawai/Reponden di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 105 responden di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur, maka dapat diketahui mengenai karakteristik responden.

### 1. Jenis Kelamin Responden

Data responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut.

**Tabel 4.1**  
**Dekskriptif Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	42	40
Perempuan	63	60
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019*

Dari Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 63 responden atau 60% sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 42 responden atau 40%.

### 2. Usia Responden

Data responden berdasarkan usia dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

**Tabel 4.2**  
**Dekskriptif Usia Responden**

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 30	36	34,29
30 - 40	40	38,10
41 - 50	26	24,76
> 50	3	2,86
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019*

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas memiliki usia di antara 30 - 40 tahun yaitu sebanyak 63 responden atau 38%, diikuti usia kurang dari 30 tahun sebanyak 36 responden atau 34,29%. Hal ini mungkin karena pada kategori rentang usia tersebut termasuk dalam usia ASN yang produktif.

### 3. Masa Kerja Responden

Data responden berdasarkan masa kerja dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

**Tabel 4.3**  
**Dekskriptif Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 5	41	39,05
5 - 10	25	23,81
11 - 15	33	31,43
> 15	6	5,71
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019*

Dari Tabel 4.3 menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 41 responden atau 39,05%, diikuti masa kerja di antara 11 - 15 tahun sebanyak 33 responden atau 31,43%. Hal ini mungkin karena pada rentang masa kerja tersebut dipengaruhi oleh jumlah penerimaan serta mutasi pegawai ASN yang terjadi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

#### 4. Tingkat Pendidikan

Data responden berdasarkan tingkat pendidikan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Dekskriptif Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SLTP	2	1,90
SLTA	39	37,14
Diploma	18	17,14
S1	42	40
S2	4	3,81
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019*

Dari Tabel 4.4 menunjukkan bahwa pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 42 responden atau 40%, diikuti tingkat pendidikan SLTA sebanyak 39 responden atau 37,14%. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh jumlah penerimaan pegawai ASN yang disyaratkan yaitu memiliki jenjang pendidikan strata satu (S1) serta pengangkatan pegawai honorer menjadi ASN yang hanya memiliki tingkat pendidikan SLTP.

#### C. Analisis Deskriptif Tanggapan Responden

Deskripsi tanggapan respondent (pegawai) memiliki tujuan untuk menganalisis item pertanyaan variabel penelitian dengan menggunakan rentang skor, antara skor maksimum dan minimum untuk mengetahui seberapa besar kualitas informasi yang diperoleh secara objektif tanpa manipulasi subjektif terhadap variabel dalam model penelitian.

$$R = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jarak Kelas}}$$

Keterangan:

$R$  = Rentang Skor

Deskripsi (gambaran) tanggapan responden menjelaskan seberapa baik skor hasil pengukuran yang dapat di capai dalam memberikan penjelasan mengenai gambaran setiap dimensi atau variabel penelitian secara menyeluruh. Pengukuran skor item pertanyaan setiap variabel dengan mengacu pada rentang skor pada Tabel 4.5 dan tabel 4.6 sebagai berikut

**Tabel 4.5**  
**Klasifikasi Skor Indikator**

Rentang Skor	Penilaian
0 – 105	Sangat Tidak Setuju
106 – 210	Kurang Setuju
211 – 315	Netral
315 – 420	Setuju
421 – 525	Sangat Setuju

Indikator yang digunakan dalam penelitian berdasarkan penilaian sangat tidak setuju, setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Indikator tersebut didasarkan pada rentang skor yang telah ditentukan berdasarkan jumlah 105 respondent dikalikan dengan total masing-masing indikator.

#### 1. Variabel **Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian tentang variabel komitmen organisasi dengan menggunakan beberapa indikator pernyataan yang diperoleh disajikan pada Tabel 4.6 sebagai berikut.



Tabel 4.6  
Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi	Frekuensi Skor Item (%)										ΣFxS
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Indikator Komitmen Efektif</b>											
Komitmen yang kuat	3	2,58	6	5,71	7	6,66	48	45,71	41	39,04	433
Merasa bangga menjadi ASN	-	-	-	-	-	-	46	43,80	59	56,19	478
Merasa senang ASN	-	-	-	-	1	0,95	46	43,80	58	55,23	477
Akan tetap menjadi ASN	5	4,76	4	3,80	5	4,76	41	39,04	50	47,61	438
Gaji relatif kecil tetapi akan bertahan sebagai ASN	-	-	-	-	8	7,81	77	73,33	20	19,04	434
<b>Indikator Komitmen Normatif</b>											
Ada dorongan dari tim	1	0,95	4	3,80	3	2,58	43	40,95	54	51,42	456
Memberikan kontribusi yang melebihi kondisi normal	1	0,95	4	3,80	7	6,66	44	41,90	44	41,90	429
Kantor menjadi rumah kedua	-	-	7	6,66	3	2,58	67	63,80	27	26,66	431
Memilih lebih suka pergi ke kantor	-	-	5	4,76	7	6,66	51	48,57	42	40	449
<b>Indikator Komitmen Kontinu</b>											
Merasa kontribusi pada kantor masih rendah	1	0,95	7	6,66	18	17,1	65	61,90	14	13,33	399
Gembira dan bangga bisa menjadi pegawai ASN	-	-	-	-	4	3,80	56	53,33	45	42,85	461
Merasa berat meninggalkan kantor	1	0,95	4	3,80	16	15,2	68	64,76	16	15,2	409
Menghabiskan karier menjadi ASN	-	-	3	2,58	4	3,80	76	72,38	22	20,95	431

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 4.6, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap dimensi komitmen efektif khususnya indikator komitmen yang kuat diperoleh 2,58% menyatakan sangat tidak setuju, 5,71% menyatakan tidak setuju, 6,66% menyatakan netral, 45,71% menyatakan setuju, dan 39,04% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 433

termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi merasa bangga menjadi ASN diperoleh 43,80% menyatakan setuju, 56,19% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, dan netral nihil. Skor yang dicapai 478 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi merasa senang menjadi ASN diperoleh 0,95% menyatakan sangat netral, 43,80% menyatakan setuju dan 55,23% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 478 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi akan tetap menjadi ASN diperoleh 4,76% menyatakan sangat tidak setuju, 3,88% menyatakan tidak setuju, 2,85% menyatakan netral, 40,95% menyatakan setuju, dan 51,42% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 438 termasuk dalam kategori sangat setuju. Sementara tanggapan responden terhadap gaji relatif kecil tetapi akan bertahan sebagai ASN diperoleh 7,81% menyatakan netral, 73,33% menyatakan setuju, 19,04% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 434 termasuk dalam kategori sangat setuju.

Jika dilihat tanggapan responden terhadap dimensi komitmen normatif khususnya indikator ada dorongan dari tim diperoleh 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 3,80% menyatakan tidak setuju, 2,58% menyatakan netral, 40,95% menyatakan setuju, dan 51,42% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 456 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi akan memberikan kontribusi yang melebihi kondisi normal diperoleh 3,80% menyatakan tidak setuju, 6,66% menyatakan netral, 41,90% menyatakan setuju dan 41,90% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan

sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 429 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi kantor menjadi rumah kedua diperoleh 6,66% menyatakan tidak setuju, 2,58% menyatakan netral, 63,80% menyatakan setuju dan 26,66% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Sementara dimensi memilih lebih suka pergi ke kantor diperoleh 4,76% menyatakan tidak setuju, 6,66% menyatakan netral, 48,57% menyatakan setuju dan 40% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 449 termasuk dalam kategori sangat setuju.

Tanggapan responden terhadap dimensi komitmen kontinu khususnya indikator merasa kontribusi pada kantor masih rendah diperoleh 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 6,66% menyatakan tidak setuju, 17,1% menyatakan netral, 61,90% menyatakan setuju, dan 13,33% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 399 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi gembira dan bangga bisa menjadi pegawai ASN diperoleh 3,80% menyatakan netral, 53,33% menyatakan setuju dan 42,85% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 461 termasuk dalam kategori setuju.

## 2. Variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian tentang variabel Gaya Kepemimpinan dengan menggunakan beberapa indikator pernyataan tercatat pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7  
Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Frekuensi Skor Item (%)										ΣF x S
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Indikator Pengaruh</b>											
Kehadiran Pimpinan membuat para pegawai merasa tenang	-	-	-	-	3	12,3	75	72,43	17	26,29	424
Pimpinan membuat kebijakan menyelesaikan pekerjaan	-	-	-	-	32	30,4	51	48,57	22	20,95	409
<b>Indikator Motivasi</b>											
Pimpinan menekankan hasil pekerjaan yang baik	-	-	5	4,7	29	27,6	54	51,42	17	16,19	398
Pimpinan selalu memberitahukan cara bekerja yang baik	-	-	-	-	35	33,3	56	53,33	14	13,33	399
Pimpinan bersedia melakukan perubahan	1	0,95	1	0,95	32	30,4	49	46,66	22	20,95	405
Pimpinan menyelesaikan konflik dalam pekerjaan	-	-	2	1,90	37	35,2	44	41,40	22	20,95	400
<b>Indikator Informasi</b>											
Pimpinan memberikan metode yang cepat dan tepat	1	0,95	-	-	38	36,1	43	40,95	23	21,90	402
Pimpinan selalu memberikan pengarahan dan penjelasan	-	-	1	0,95	26	24,7	59	56,19	19	18,09	411
Pimpinan menekankan agar bekerja sesuai aturan yang ada	-	-	2	1,90	9	8,57	78	74,28	16	15,23	421
Pimpinan menanamkan kepada pegawai agar memahami tugas, pokok dan fungsi yang ada di organisasi	-	-	-	-	31	29,5	54	51,42	20	19,04	409
<b>Pengambilan Keputusan</b>											
Pimpinan menerima masukan dalam pengambilan keputusan	-	-	-	-	27	25,7	57	54,28	21	20	414

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019



Berdasarkan data pada Tabel 4.7, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap dimensi pengaruh khususnya indikator pimpinan selalu membuat para pegawai merasa tenang atas kehadirannya diperoleh, 12,3% menyatakan netral, 72,43% menyatakan setuju, dan 26,29% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 424 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi pimpinan membuat kebijakan langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan diperoleh, 30,4% menyatakan netral, 48,57% menyatakan setuju, 20,95% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Skor yang dicapai 409 termasuk dalam kategori setuju.

Tanggapan responden terhadap dimensi motifasi khususnya indikator pimpinan selalu menekankan kepada bawahan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas baik diperoleh, 4,807% menyatakan tidak setuju, 27,6% menyatakan netral, 51,42% menyatakan setuju, 51,42% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 398 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi pimpinan selalu memberitahukan cara-cara bekerja yang baik kepada bawahannya diperoleh, 33,3% menyatakan netral, 53,33% menyatakan setuju, dan 13,33% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 399 termasuk dalam kategori setuju.

Dimensi pimpinan bersedia melakukan perubahan dan selalu mendengarkan keinginan, kesulitan dan keluhan bawahan. Diperoleh 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 0,95% menyatakan tidak setuju, 30,4%

menyatakan netral, 46,66% menyatakan setuju, dan 20,95% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 405 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi pimpinan membantu bawahan untuk menyelesaikan konflik dalam pekerjaan maupun antar perorangan diperoleh, 1,90% menyatakan tidak setuju, 35,2% menyatakan netral, 41,40% menyatakan setuju, dan 20,95% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat sangat nihil. Skor yang dicapai 400 termasuk dalam kategori setuju

Tanggapan responden terhadap dimensi informasi khususnya indikator pimpinan selalu memberikan cara-cara atau metode yang cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 36,1% menyatakan netral, 40,95% menyatakan setuju, dan 21,90% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 402 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan selalu memberikan pengarahan dan penjelasan terhadap tugas dan pekerjaan, yang akan dilaksanakan oleh bawahan diperoleh, 0,95% menyatakan tidak setuju, 24,7% menyatakan netral, 56,19% menyatakan setuju, dan 18,09% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 411 termasuk dalam kategori setuju.

Dimensi pimpinan menekankan kepada bawahan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai aturan yang ada diperoleh, 1,90% menyatakan tidak setuju, 8,57% menyatakan netral, 74,28% menyatakan setuju, dan 15,23% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 421 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi

dalam bekerja pimpinan berusaha menanamkan kepada pegawai agar memahami tugas, pokok dan fungsi yang ada di organisasi diperoleh, 29,5% menyatakan netral, 51,42% menyatakan setuju, dan 19,04% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 409 termasuk dalam kategori setuju.

Tanggapan responden terhadap dimensi pengambilan keputusan khususnya indikator Pimpinan selalu memperhatikan masukan, saran dari bawahan dalam pengambilan keputusan diperoleh, 25,7% menyatakan netral, 54,28% menyatakan setuju, dan 20% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 414 termasuk dalam kategori setuju.

### **3. Variabel Budaya Organisasi**

Hasil penelitian tentang variabel Budaya Organisasi dengan menggunakan beberapa indikator pernyataan tercalat pada tabel 4.8 berikut.



**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi	Frekuensi Skor Item (%)										ΣFxS
	STS		IS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Indikator Kompensasi</b>											
Pegawai diberikan kompensasi	-	-	1	0,95	34	32,3	60	57,14	10	9,52	394
Pegawai diberikan penghargaan	1	0,95	-	-	3	2,85	79	75,23	21	20	437
<b>Indikator Kondisi Kerja</b>											
Pimpinan selalu memeriksa hasil pekerjaan	-	-	1	0,95	4	32,2	55	52,38	45	42,85	460
Pegawai mampu menghasilkan suatu pekerjaan	-	-	-	-	8	7,61	86	81,90	11	10,47	423
Pegawai selalu fokus dalam pekerjaan	-	-	-	-	34	32,3	60	57,14	10	9,52	398
Pegawai mampu untuk memenuhi target	-	-	1	0,95	17	16,1	74	70,47	13	12,38	414
<b>Indikator Sesama Pekerja</b>											
Pegawai dapat bekerja secara individu	27	25,7	10	9,52	10	9,52	48	45,71	10	9,52	319
Keputusan mempengaruhi pegawai	3	2,85	10	9,52	34	32,3	44	41,90	14	13,33	371
Pegawai mampu bekerjasama	-	-	3	2,85	4	32,2	43	40,95	45	42,57	477
Pegawai selalu memiliki sikap toleransi	-	-	-	-	3	2,85	81	77,14	21	20	409
Pegawai memiliki motivasi kerja	-	-	1	0,95	9	8,57	51	48,57	44	41,90	453
<b>Indikator Kemungkinan Berkembang</b>											
Pegawai mampu bersaing dengan para pegawai lain	2	1,90	1	0,95	36	34,2	50	47,61	16	15,23	391
Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan	-	-	1	0,95	11	10,4	77	73,33	16	15,23	423
Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sulit	-	-	2	1,90	18	17,1	44	41,90	41	39,04	439

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019



Berdasarkan data pada Tabel 4.8, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap dimensi kompetensi khususnya indikator pegawai diberikan kompetensi dalam melakukan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh, 0,95% menyatakan tidak setuju, 32,3% menyatakan netral, 57,14% menyatakan setuju, dan 9,52% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 394 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi Pegawai diberikan penghargaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 2,85% menyatakan netral, 75,23% menyatakan setuju, 20% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 437 termasuk dalam kategori setuju.

Tanggapan responden terhadap dimensi kondisi kerja khususnya indikator pemimpin selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang telah pegawai lakukan diperoleh, 0,95% menyatakan tidak setuju, 32,2% menyatakan netral, 52,38% menyatakan setuju, 42,85% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 460 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi pegawai mampu menghasilkan suatu pekerjaan diperoleh, 7,61% menyatakan netral, 81,90% menyatakan setuju, dan 10,47% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 423 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi pegawai mampu bekerjasama dengan baik secara tim dalam menyelesaikan pekerjaan diperoleh, 2,85% menyatakan tidak setuju, 32,2% menyatakan netral, 40,95%

menyatakan setuju, dan 42,57% menyatakan sangat setuju, sedang yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 447 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi pegawai selalu memiliki sikap toleransi yang tinggi antara para anggota organisasi diperoleh, 2,85% menyatakan netral, 77,14% menyatakan setuju, dan 20% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 438 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya diperoleh, 0,95% menyatakan tidak setuju, 8,57% menyatakan netral, 48,57% menyatakan setuju, dan 41,90% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil.

Tanggapan responden terhadap dimensi kemampuan berkembang khususnya indikator pegawai mampu bersaing dengan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan diperoleh, 1,90% menyatakan tidak setuju, 0,95% menyatakan tidak setuju, 34,2% menyatakan netral, 47,61% menyatakan setuju, 15,23% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 391 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan diperoleh, 0,95% menyatakan tidak setuju, 10,4% menyatakan netral, 73,33% menyatakan setuju, dan 15,23% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 423 termasuk dalam kategori sangat setuju.

#### **4. Variabel Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian tentang variabel Kinerja pegawai dengan menggunakan beberapa indikator pernyataan tercatat pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9  
Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai	Frekuensi Skor Item (%)										ΣFxS
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>Indikator Kualitas Pekerjaan</b>											
Selalu bekerja dengan penuh tanggung jawab	1	0,95	6	0,95	12	11,4	45	42,45	41	39,05	434
Saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan	1	0,95	-	-	6	5,71	57	54,28	41	39,05	454
Selalu bekerja dengan serius	-	-	1	0,95	9	8,57	53	50,47	42	40	449
Selalu semangat dan berusaha	-	-	-	-	10	9,52	46	43,80	51	48,57	459
<b>Indikator Kuantitas Pekerjaan</b>											
Memenuhi standar kerja yang telah ditentukan	-	-	4	3,80	20	19	70	66,66	11	10,47	400
Tidak suka menunda-nunda pekerjaan	1	0,95	3	2,85	9	8,57	74	70,47	18	17,14	418
Merasa beban kerja saya banyak	33	31,4	14	13,3	21	20	28	26,66	9	8,57	227
<b>Indikator Pelaksanaan Pekerjaan</b>											
Menyelesaikan tugas tepat pada waktunya	-	-	12	11,4	9	8,57	46	43,80	38	36,19	422
Bekerja dengan cekatan dan tepat	-	-	4	3,80	10	9,52	50	47,61	41	39,04	410
Selalu datang tepat waktu dikantor	1	0,95	1	0,95	44	41,9	45	42,57	14	13,33	385
<b>Indikator Dengan Orang Lain</b>											
Melapor kepada atasan jika ada masalah	1	0,95	3	2,85	3	2,85	81	77,14	17	16,19	425
Tidak mengalami kesulitan bekerja dengan rekan kerja	-	-	4	3,80	5	4,76	52	49,52	44	41,9	451
Tidak mengalami kesulitan dengan rekan kerja bagian lain	-	-	4	3,80	13	12,3	43	40,95	45	42,85	444
Mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan atasan saya	-	-	-	-	1	0,95	56	53,33	48	45,71	467
Memberikan kontribusi melalui saran dan kritik membangun	-	-	-	-	4	3,80	87	82,85	14	13,33	430

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan data pada Tabel 4.9, maka dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap dimensi kualitas kerja khususnya indikator selalu bekerja sesuai dengan pekerjaan yang diberikan atasan dengan penuh tanggung jawab diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 5,71% menyatakan tidak setuju, 11,4% menyatakan netral, 42,45% menyatakan setuju, dan 39,05% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 434 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi selalu berusaha memperbaiki kesalahan diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 5,71% menyatakan netral, 54,28% menyatakan setuju, 39,05% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 454 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi selalu bekerja dengan serius sampai pekerjaan selesai diperoleh, 0,95% menyatakan tidak setuju, 8,57% menyatakan netral, 50,47% menyatakan setuju, 40% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak sangat setuju nihil. Skor yang dicapai 449 termasuk dalam kategori sangat setuju. Dimensi selalu semangat dan berusaha memperbaiki hasil kerja sebaik mungkin diperoleh, 9,52% menyatakan netral, 43,80% menyatakan setuju, 48,57% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan tidak sangat setuju dan tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 459 termasuk dalam kategori sangat setuju.

Tanggapan responden terhadap dimensi kuantitas kerja khususnya indikator sering menyelesaikan tugas tepat pada waktunya diperoleh, 3,80% menyatakan tidak setuju, 19% menyatakan netral, 66,66% menyatakan setuju, 10,47% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 400 termasuk dalam kategori



setuju. Dimensi tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus di selesaikan diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 2,85% menyatakan tidak setuju, 8,57% menyatakan netral, 70,47% menyatakan setuju, dan 17,14% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 418 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi merasa beban kerja saya banyak diperoleh, 31,42% menyatakan sangat tidak setuju, 13,3% menyatakan sangat tidak setuju, 20% menyatakan netral, 26,66% menyatakan setuju, dan 8,57% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 227 termasuk dalam kategori netral.

Tanggapan responden terhadap dimensi waktu pelaksanaan pekerjaan khususnya indikator sudah memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi diperoleh, 11,4% menyatakan tidak setuju, 8,57% menyatakan netral, 43,80% menyatakan setuju, 36,19% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 433 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi bekerja dengan cekatan dan tepat diperoleh, 3,80% menyatakan tidak setuju, 9,52% menyatakan netral, 47,61% menyatakan setuju, dan 39,04% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 410 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi selalu datang tepat waktu dikantor diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 0,95% menyatakan tidak setuju, 41,9% menyatakan netral, 42,85% menyatakan setuju, dan 13,33% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 385 termasuk dalam kategori setuju.

Tanggapan responden terhadap dimensi kerjasama dengan orang lain khususnya indikator melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan diperoleh, 0,95% menyatakan sangat tidak setuju, 2,85% menyatakan tidak setuju, 2,85% menyatakan netral, 77,14% menyatakan setuju, 16,19% menyatakan sangat setuju. Skor yang dicapai 425 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi tidak mengalami kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan satu bagian diperoleh, 3,80% menyatakan tidak setuju, 4,76% menyatakan netral, 49,52% menyatakan setuju, dan 41,9% menyatakan sangat setuju, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 451 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi tidak mengalami kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan bagian lain diperoleh, 3,80% menyatakan tidak setuju, 12,3% menyatakan netral, 40,95% menyatakan setuju, dan 42,85% menyatakan sangat setuju. sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 444 termasuk dalam kategori setuju. Dimensi mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan atasan diperoleh, 0,95% menyatakan netral, 53,33% menyatakan setuju, dan 45,71% menyatakan sangat setuju. sedangkan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 467 termasuk dalam kategori setuju.

Dimensi sering memberikan kontribusi kepada tim melalui saran, kritik dan usaha yang membangun diperoleh, 3,80% menyatakan netral, 82,85% menyatakan setuju, dan 13,33% menyatakan sangat setuju. sedangkan yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju nihil. Skor yang dicapai 430 termasuk dalam kategori setuju.

## D. Hasil Analisis Uji Validitas dan Reabilitas

### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah menggunakan korelasi Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson) dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05,  $df = N - 2$ ) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

#### 1.1. Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ )

Kuesioner penelitian Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) terdiri atas 13 item pertanyaan. Hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap item pertanyaan dengan total skor Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) dapat dilihat dalam Tabel 4.10 sebagai berikut.

**Tabel 4.10**  
Hasil Uji validitas Variabel Komitmen Organisasi

No	Komitmen Organisasi (KO)	$r$ Hitung	Kriteria
1	KO1	0.561	Valid
2	KO2	0.405	Valid
3	KO3	0.557	Valid
4	KO4	0.540	Valid
5	KO5	0.386	Valid
6	KO6	0.650	Valid
7	KO7	0.510	Valid
8	KO8	0.556	Valid
9	KO9	0.519	Valid
10	KO10	0.602	Valid
11	KO11	0.608	Valid
12	KO12	0.389	Valid
13	KO13	0.464	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil uji validitas menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan pada Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) memiliki nilai

korelasi ( $r_{Hitung}$ )  $\geq 0.191$  pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0.05. Sehingga dapat dikatakan bahwa item pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

## 1.2. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan( $X_2$ )

Kuesioner penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terdiri atas 11 item pertanyaan. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap item pertanyaan dengan total skor variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) dapat dilihat dalam Tabel 4.11 sebagai berikut.

**Tabel 4.11**  
Hasil Uji validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Gaya Kepemimpinan (GK)	$r_{Hitung}$	Kriteria
1	GK1	0.484	Valid
2	GK2	0.848	Valid
3	GK3	0.687	Valid
4	GK4	0.813	Valid
5	GK5	0.719	Valid
6	GK6	0.751	Valid
7	GK7	0.815	Valid
8	GK8	0.768	Valid
9	GK9	0.365	Valid
10	GK10	0.857	Valid
11	KO11	0.804	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.8, hasil uji validitas menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan pada Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki nilai korelasi ( $r_{Hitung}$ )  $\geq 0.191$  pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0.05. Sehingga dapat dikatakan bahwa item pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.



### 1.3. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Kuesioner penelitian Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terdiri atas 14 item pertanyaan. Hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap item pertanyaan dengan total skor Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) dapat dilihat dalam Tabel 4.12 sebagai berikut.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji validitas Variabel Budaya Organisasi**

No	Budaya Organisasi (BO)	$r$ Hitung	Kriteria
1	BO1	0.410	Valid
2	BO2	0.270	Valid
3	BO3	0.380	Valid
4	BO4	0.359	Valid
5	BO5	0.458	Valid
6	BO6	0.610	Valid
7	BO7	0.464	Valid
8	BO8	0.531	Valid
9	BO9	0.350	Valid
10	BO10	0.503	Valid
11	BO11	0.301	Valid
12	BO12	0.686	Valid
13	BO13	0.599	Valid
14	BO14	0.208	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil uji validitas menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan pada Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) memiliki nilai korelasi ( $r$  Hitung)  $\geq 0.191$  pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0.05. Sehingga dapat dikatakan bahwa item pertanyaan Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

#### 4. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kuesioner penelitian Variabel Kinerja Pegawai (Y) terdiri atas 15 item pertanyaan. Hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap item pertanyaan dengan total skor variabel Kinerja pegawai (Y) dapat dilihat dalam tabel 4.13 sebagai berikut.

**Tabel 4.13**  
Hasil Uji validitas Variabel Kinerja Pegawai

No	Kinerja Pegawai (KP)	r Hitung	r Tabel	Kriteria
1	KP1	0.618	0.191	Valid
2	KP2	0.627	0.191	Valid
3	KP3	0.693	0.191	Valid
4	KP4	0.646	0.191	Valid
5	KP5	0.595	0.191	Valid
6	KP6	0.348	0.191	Valid
7	KP7	0.370	0.191	Valid
8	KP8	0.668	0.191	Valid
9	KP9	0.675	0.191	Valid
10	KP10	0.196	0.191	Valid
11	KP11	0.423	0.191	Valid
12	KP12	0.668	0.191	Valid
13	KP13	0.749	0.191	Valid
14	KP14	0.596	0.191	Valid
15	KP15	0.259	0.191	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan tabel 4.13, hasil uji validitas menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan pada Variabel Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai korelasi ( $r$  Hitung)  $\geq 0.191$  (pada tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0.05. Sehingga dapat dikatakan bahwa item pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai(Y) valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

#### 2. Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas ini, akan dilihat apakah suatu kuesioner tepat, konsisten, dan dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien alpha ( $\alpha$ ) *Cronbach* dan instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien alpha ( $\alpha$ )  $\geq 0,60$ . Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	alpha ( $\alpha$ ) <i>Cronbach</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0.761	Reliabel
Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )	0.909	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0.622	Reliabel
Kinerja Pegawai ( $Y$ )	0.843	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Dari hasil uji reliabilitas seperti terdapat pada Tabel 4.14, diperoleh hasil koefisien alpha ( $\alpha$ ) *Cronbach* Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) sebesar  $0,761 > 0,60$ , Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar  $0,909 > 0,60$ , Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sebesar  $0,622 > 0,60$ , dan Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar  $0,843 > 0,60$ . Sehingga seluruh variabel dikatakan reliabel.

## E. Hasil Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada suatu variabel berdistribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas dilakukan dengan *one sample Kolmogorov-Smirnov Test*.  $H_0$ . Jika Asymp. sig.  $< 0,05$  maka data dikatakan tidak berdistribusi normal dan jika Asymp. Sig.  $> 0,05$  maka data dikatakan berdistribusi normal.

Tabel 4.15  
**Hasil Uji Normalitas *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test***

Variabel	<i>Asymp. Sig.</i>	Kesimpulan
Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,747	Normal
Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,590	Normal
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,583	Normal
Kinerja Pegawai ( $Y$ )	0,496	Normal

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.15, hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* untuk Variabel Komitmen Organisasi diperoleh *Asymp Sig.* (0,747) > 0,05, Variabel Gaya Kepemimpinan diperoleh *Asymp Sig.* (0,590) > 0,05, Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) *Asymp Sig.* (0,8583) > 0,05, dan Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) diperoleh *Asymp Sig.* (0,496) > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan pada setiap variabel tersebut berdistribusi secara normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji model persamaan regresi yang menunjukkan adanya korelasi antar setiap variabel bebas (independen). Model persamaan regresi dikatakan baik jika tidak terjadi autokorelasi di antara variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas dalam suatu model persamaan regresi dalam penelitian ini, jika nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk variabel independen > 1 maka dapat dikatakan model tersebut berkolinieritas tinggi. Hasil pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 sebagai berikut.



**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,968	1,033	Bebas Multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,965	1,036	Bebas Multikolinearitas
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,987	1,013	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.16, hasil perhitungan nilai *tolerance* semua variabel lebih dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen. Hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

### 3. Uji Heterogenitas

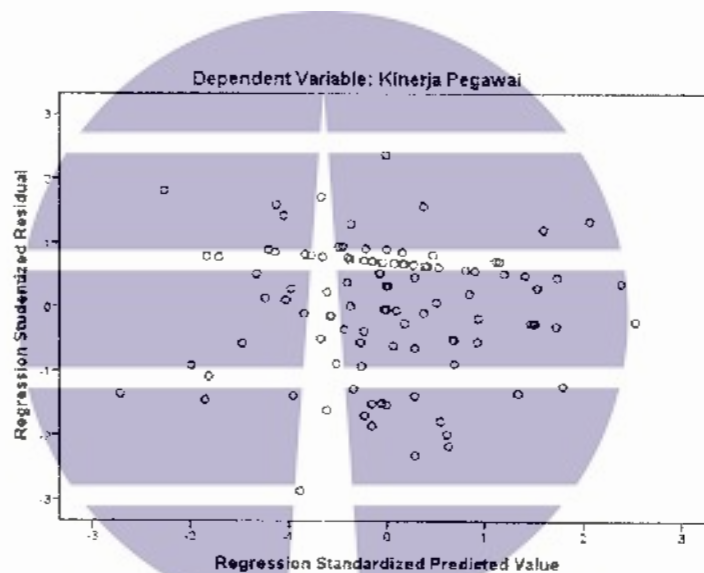
Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya yaitu uji Glesjer dan melihat pola grafik residual regresi (*Scatterplot*).

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Heterogenitas**

Variabel	Sig.	Keterangan
Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0.260	Bebas Heterogenitas
Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )	0.985	Bebas Heterogenitas
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0.253	Bebas Heterogenitas

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.17, menunjukkan bahwa hasil regresi *absolut residual* tidak ada satupun variabel independen secara signifikan yang mempengaruhi variabel dependen. Hal ini dapat dilihat pada nilai probabilitasnya berada di atas taraf signifikansi 5% atau 0,05. sehingga, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas. Dengan melihat pola grafik residual regresi (*Scatterplot*) sebagai berikut.



Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

**Gambar 4.1**  
Hasil Uji Heterogenitas dengan *Scatterplot*

Berdasarkan dari output *scatterplot* pada Grafik 4.1, dapat diketahui bahwa titik-titik tidak membentuk pola yang jelas, dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

#### **F. Hasil Regresi Berganda**

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Dengan analisis ini dapat diketahui koefisien regresi variabel

terhadap variabel terikat, koefisien determinasi, sumbangan relatif dan sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Karena analisis menggunakan variabel lebih dari satu, maka dalam hal ini analisis penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut.

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

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Pegawai

$a$  = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Komitmen Organisasi

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

$X_3$  = Budaya Organisasi

### 1. Persamaan Regresi Berganda

Hasil analisis regresi dapat dilihat pada output *Unstandardized Coefficient* yang disajikan pada Tabel 4.18 sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Regresi Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.541	10.532		4.609	.000
	Komitmen Organisasi	.788	.106	.074	4.130	.024
	Gaya Kepemimpinan	.159	.097	-.016	6.434	.010
	Budaya Organisasi	.146	.131	.111	7.119	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.18, diperoleh persamaan regresi yang menjelaskan pengaruh Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) adalah:

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

$$Y = 48.541 + 0.788X_1 + 0.159X_2 + 0.146X_3$$

- Nilai konstanta ( $a$ ) dengan asumsi menyatakan bahwa Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 48.541, apabila variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0.
- Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi ( $b_1$ ) sebesar 0,788, menyatakan bahwa setiap perubahan Komitmen Organisasi akan meningkatkan hasil Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,788.
- Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan ( $b_2$ ) sebesar 0,159, menyatakan bahwa setiap perubahan Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan hasil Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,159.
- Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi ( $b_3$ ) sebesar 0,146, menyatakan bahwa setiap perubahan Budaya Organisasi akan meningkatkan hasil Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,146.

## 2. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Untuk mengetahui korelasi berganda dan besarnya hubungan berpikir formal terhadap hasil belajar sejarah dapat dilihat nilai korelasi dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dari hasil analisis regresi output *model summary* dapat dilihat pada Tabel 4.19 sebagai berikut:



**Label 4.19**  
**Koefisien Determinan**  
**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 <sup>a</sup>	.401	.412	5.499

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019

Berdasarkan Tabel 4.19, diperoleh nilai R adalah 0,748 berarti pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai cukup kuat. Koefisien determinasi  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,401 atau 40,1%. Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai sebesar 40,1%. Sisanya sebesar 59,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. *Standard Error of The Estimate* = 4,745 yang menunjukkan ukuran tingkat kesalahan dalam melakukan prediksi terhadap variabel terikat.

### 3. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel Independen Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak.

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh  $t$  hitung untuk variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) sebesar (4,130), variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar

(6,434), dan variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sebesar (7,119). Dengan taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0.05$ ), maka diperoleh untuk  $t$  tabel (1,983). Sehingga diperoleh kriteria sebagai berikut.

- Untuk variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) diperoleh  $t$  hitung (4,13)  $>$   $t$  tabel (1,983) atau nilai *Sig* (0.024)  $<$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
- Untuk variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) diperoleh  $t$  hitung (6,434)  $>$   $t$  tabel (1,983) atau nilai *Sig* (0.010)  $<$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.
- Untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) diperoleh  $t$  hitung (7,119)  $>$   $t$  tabel (1,983) atau nilai *Sig* (0.000)  $<$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

#### 4. Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel Independen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai ( $Y$ ) Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Hasil analisis regresi uji  $F$  dapat dilihat pada Tabel 4.20.

**Label 4.20**  
**Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.629	3	20.876	69.032	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3054.418	101	30.242		
	Total	3117.048	104			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

*Sumber: Data Primer yang diolah Penulis 2019*

Berdasarkan tabel 4.20 diperoleh  $F$  hitung (69,032) dan taraf signifikansi menggunakan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) diperoleh  $F$  tabel (3,09). Sehingga nilai  $F$  hitung (69,032) >  $F$  tabel (3,09) atau nilai Sig (0,000) < (0,05) maka  $H_0$  ditolak, Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

## **G. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pada persamaan regresi berganda pada koefisien variabel Komitmen Organisasi di atas, menyatakan bahwa setiap perubahan skor komitmen Organisasi akan meningkatkan hasil Kinerja Pegawai sebesar 0,788 atau 78.8%. Serta analisis regresi linier menggunakan uji  $t$  komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Artinya bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para pimpinan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan

pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Sebaliknya, komitmen organisasi yang rendah akan membuat pegawai ASN berbuat untuk kepentingan pribadinya dari pada kepentingan organisasi.

Kurangnya keinginan para pegawai untuk memajukan kerja birokrasi sehingga berdampak terjadinya penurunan Kinerja Organisasi Birokrasi di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Pegawai yang seharusnya bekerja sesuai tugas dan fungsinya dengan baik berdasarkan ketentuan waktu, tetapi tidak dilakukan dengan maksimal sesuai yang diharapkan.

Hasil dari penelitian ini maka ada tiga komitmen utama yang menjadi indikator untuk mendukung terciptanya Kinerja Organisasi secara maksimal khususnya di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur yaitu:

- 1) Komitmen efektif meliputi keinginan untuk kuat menjadi ASN, rasa bangga menjadi pegawai ASN, senang bekerja sebagai pegawai ASN, memiliki keterkaitan secara emosional, memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi dan walaupun gaji relatif kecil tetapi akan bertahan sebagai ASN.
- 2) Komitmen normatif meliputi dorongan dari tim kerja yang membuat pegawai bekerja lebih baik. Ada perasaan bersalah meninggalkan organisasi, pegawai dapat memberikan usaha-usaha yang melebihi kondisi normal yang diharapkan untuk membantu organisasi menjadi lebih baik,



kantor ini menjadi rumah kedua bagi pegawai, dan pegawai memiliki rasa tanggungjawab terhadap perusahaan.

- 3) Komitmen kontinu meliputi bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan, sangat berat jika disuruh meninggalkan kantor ini, dan sangat gembira jika dapat menghabiskan sisa karier saya menjadi ASN.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis pada persamaan regresi berganda pada koefisien variabel Gaya Kepemimpinan, menyatakan bahwa setiap perubahan skor Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan hasil Kinerja pegawai sebesar 0,159 atau 15,9%. Serta analisis regresi linier menggunakan uji *t* antara pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai diperoleh *t* Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Gaya Kepemimpinan merupakan pola perilaku ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau pegawai. Pola perilaku terdiri dari beberapa faktor seperti memberikan pengaruh, motivasi, memberikan informasi dan pengambilan keputusan.

Gaya Kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda-beda dan tentunya memiliki dampak terhadap Kinerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur. Ada tiga Indikator utama dari Gaya Kepemimpinan yang diperoleh dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Indikator pengaruh yaitu di mana pimpinan selalu membuat para pegawai ASN merasa tenang atas kehadirannya dan pimpinan membuat kebijakan langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

- 2) Indikator motivasi yaitu menekankan kepada pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas baik, pimpinan melakukan perubahan dan selalu mendengarkan keinginan, kesulitan dan keluhan bawahan, serta pimpinan membantu pegawai untuk menyelesaikan konflik dalam pekerjaan maupun antar perorangan.
- 3) Indikator informasi yaitu pimpinan selalu memberikan cara-cara atau metode yang cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, pimpinan menekankan kepada bawahan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai aturan yang ada, pimpinan berusaha menanamkan kepada pegawai agar memahami tugas, pokok dan fungsi yang ada di organisasi.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pada persamaan regresi berganda pada koefisien variabel Budaya Organisasi, menyatakan bahwa setiap perubahan skor Budaya Organisasi akan meningkatkan hasil Kinerja Pegawai sebesar 0,146. Analisis regresi linier menggunakan uji *t* Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

Budaya Organisasi pada internal ASN sendiri dapat memberikan pengaruh kepada semua perilaku yang diusulkan oleh instansi agar dapat dikerjakan, hasil yang sukses, sehingga berdampak pada keuntungan ASN itu sendiri karena akan memberikan kepercayaan diri terhadap pekerjaannya. Asumsi ini berkaitan dengan pentingnya orang dalam berorganisasi. Individu-individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas.

Hasil dari penelitian ini maka ada tiga indikator Budaya Organisasi yang menjadi indikator untuk mendukung terciptanya Kinerja Organisasi secara maksimal khususnya di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur yaitu:

- 1) Indikator kompensasi meliputi pegawai diberikan kompensasi dalam melakukan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dan pegawai diberikan penghargaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan.
- 2) Indikator kondisi kerja meliputi pimpinan selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang telah pegawai lakukan, Pegawai mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, dan pegawai mampu untuk memenuhi target yang telah ditetapkan.
- 3) Indikator hubungan sesama pekerja meliputi pegawai selalu memiliki sikap toleransi yang tinggi antara sesama pegawai dan pegawai selalu memberikan motivasi sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) Indikator kemungkinan berkembang meliputi pegawai mampu bersaing, pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi.

#### **4. Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pada persamaan regresi berganda pada koefisien konstanta, menyatakan bahwa apabila variabel Komitmen

Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi sebesar 0, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 48,541 atau 48,54%. Serta analisis regresi linier berganda menggunakan uji *F* komitmen organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

Dari hasil analisis penelitian didapatkan bahwa Kinerja Pegawai dapat dicapai melalui komitmen organisasi yang kuat, Gaya Kepemimpinan yang tepat, dan Budaya Organisasi yang mendukung. Dengan demikian Kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur akan lebih tinggi. Dari hasil analisis diketahui bahwa komponen Gaya Kepemimpinan yang partisipatif merupakan komponen yang lebih berpengaruh dibandingkan komponen Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi. Kinerja Pegawai ASN yang tidak maksimal bisa menyebabkan kerugian dari organisasi dan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan akan semakin buruk. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut mampu untuk memberikan kenyamanan dan menciptakan budaya kerja yang dinamis bagi pegawai dalam bekerja sehingga komitmen organisasi tiap-tiap individu pegawai ASN akan terjaga dengan baik. Gaya Kepemimpinan yang partisipatif akan meningkatkan kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan demikian standar profesionalisme sebagai salah satu ukuran Kinerja pegawai akan dapat dicapai. Pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk meraih Kinerja dalam organisasi.



Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan satu sama lain saling berkaitan. Apabila seorang pemimpin hidup dalam berbagai budaya maka pemimpin tersebut merupakan instrumen didalam mengelola dan mengembangkan budaya serta Komitmen Organisasi. Oleh sebab itu, kewajiban seorang pemimpin salah satunya ialah memahami apa yang dihadapinya serta apa yang dikerjakannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ilyas (2014) dan Aliyas (2018) menyimpulkan bahwa, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.



## BAB. V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. Komitmen Organisasi secara parsial mempunyai berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Artinya dengan Komitmen Organisasi yang tinggi maka Kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur pun meningkat. Komitmen utama yang menjadi indikator untuk mendukung terciptanya Kinerja Organisasi yang baik meliputi komitmen efektif, komitmen normatif dan, komitmen kontinu
2. Gaya Kepemimpinan secara parsial mempunyai berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Artinya dengan Gaya Kepemimpinan yang tinggi maka Kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur pun meningkat. Ada tiga Indikator utama dari Gaya Kepemimpinan yang diperoleh dalam penelitian ini meliputi pengaruh, motivasi dan informasi.
3. Budaya Organisasi secara parsial mempunyai berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai. Artinya dengan Budaya Organisasi yang tinggi maka Kinerja Pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur pun meningkat. Indikator untuk mendukung terciptanya Budaya Organisasi secara maksimal meliputi kompensasi, kondisi kerja, hubungan sesama pekerja, dan kemungkinan berkembang
4. Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mempunyai berpengaruh positif terhadap Kinerja

pegawai. Artinya dengan Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi yang tinggi maka Kinerja pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur pun meningkat. Gaya Kepemimpinan yang partisipatif merupakan komponen yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja ASN dibandingkan komponen Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi.

## B. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan serta kesimpulan yang telah uraikan, maka peneliti direkomendasikan saran sebagai berikut:

1. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan suatu pandangan dan arah bagi pimpinan untuk memperhatikan kondisi internal maupun eksternal berkaitan dengan Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi agar lebih meningkatkan Kinerja pegawai ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
2. Perlunya adanya bentuk keseimbangan Gaya Kepemimpinan dalam beberapa unit kerja ASN di lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.
3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel moderasi lain, seperti ketidakpastian lingkungan, komunikasi, *focus of control* dan lain lain.
4. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal dan mengurangi error (kesalahan), maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode *interview* selain kuesioner agar data yang diperoleh lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aliyas, M. (2018). Pengaruh kepemimpinan, komitmen, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan Kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUTR) Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol 6 No 4.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2009). Commitment to organization and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.4
- Amalia & Dzikrillah, (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan Kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 3, No. 1.
- Ardana, Mujiati, & Utama. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*, Graha Ilmu: Denpasar.
- Astuti & Darmi, S. (2010). Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan Kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 17, No 1.
- Darsono. (2010). *Manajemen keuangan*. Jakarta: Consultant Accounting
- Fadli (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan*. Jakarta: Skripsi Program Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Fakhar, S & Gulzar, M., (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in pakistan. *Journal of Business Studies Quarterl.* Vol 5, No. 2.
- Fauzi, M., Warso, M. & Haryono, A. (2016). Pengaruh budayah organisasi dan kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*, Vol.2, No.2.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivriate dengan program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan & Melayu, S.P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilyas M. (2014). Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan Kinerja karyawan (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). Semarang: Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro



- Istijanto. (2010). *Riset sumber daya manusia*. Jakarta.: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jamal, N. & Mulyono, S. (2012). Memetakan Budaya Organisasi atas dasar Gaya Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap Kinerja dosen. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 11, No 2
- Kreitner & Kinicki (2008). *Perilaku organisasi*, Buku 2 Edisi 5, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Luthans & Fred, (2008). *Organizational behavior*. United States: McGraw-Hill.
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. (2002). Developing a leadership- rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pp. 149-163
- Mangkunegara, (2010). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT.Refika Aditama.
- Mangkunegara (2013). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Marihot. T. & E. Hariandja (2009). *Manajemen sumber daya manusia (pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai)*. Cetakkan Kelima. Jakarta: Grasindo.
- Manery, B. Lengkong, V. & Saerang, R (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai di BKDPDSA di Kabupaten Halmahera Utara. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4.
- Mathis & Jackson. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Melizawati. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus Pada PT.Indotirta Abadi di Gempol Pasuruan). *Jurnal Akuntansi UNESA*, 3(3), 1–17.
- Natawiria. (2007). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT Gramedia.
- Pane, S.G. (2017). Pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)* Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara
- Pangestuti, A. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi dan komitmen kerja terhadap Kinerja karyawan studi pada PT Terminal Peti Kemas Surabaya. Malang : Tesis Universitas Brawijaya.

- Ratna, K. (2008). Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan Kinerja karyawan: studi kasus pada RS Roemani Semarang. Semarang: *Tesis Magister Ekonomi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Peraturan Daerah Nomor 7 (2005), Tentang pembentukan dan susunan organisasi perangkat daerah (OPD) Kabupaten Halmahera Timur.
- Putra & Bayu, C. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap Kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 2 No. 2.
- Pratama, S.P. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja organisasi pada pusat pelaporan dan analisis transaksi keuangan (PPATK). *Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.
- Respatiningsih, I. & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai (Studi empirik pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG*, Vol. 4 No. 3.
- Reynaldhie (2016). Pengaruh audit internal terhadap Kinerja karyawan (Studi kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah KCP Sukabumi). *Tesis Magister Ekonomi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Rivai. 2014. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*, Edisi ke 6, Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S & Coutler, M. (2010). *Manajemen*, Diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S & Judge, T. (2013). *Perilaku organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setiawan & Waridin. (2006). Pengaruh disiplin kerja karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. Vol 2. No 2.
- Steve. (2002). *Organizational psychology*. United States of America: Library of Congress Cataloging.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Thoha (2008). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.

Undang Undang Nomor 5 Tahun (2014) Tentang Aparatur Sipil Negara.

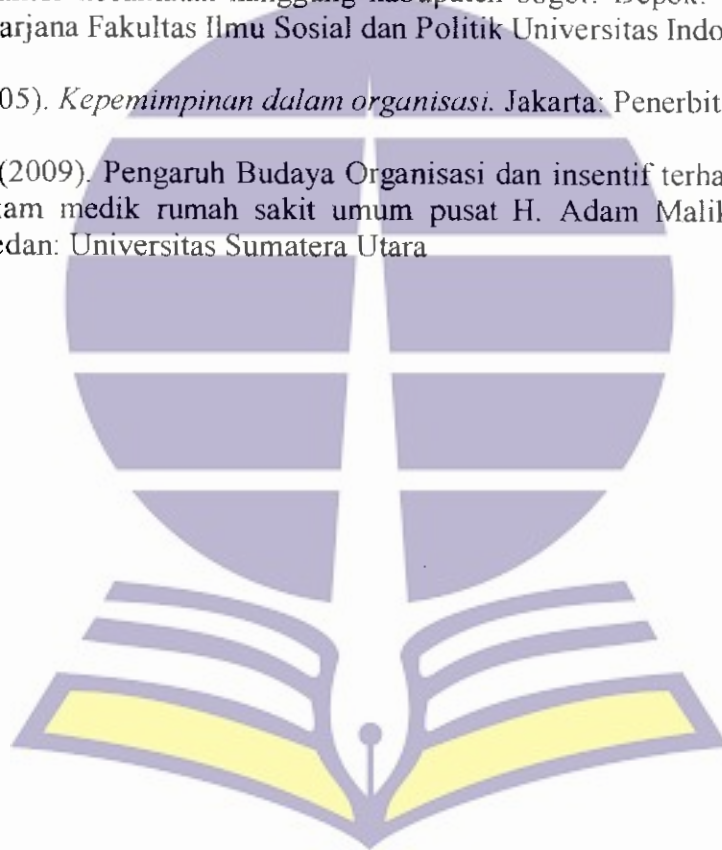
Wibowo. (2007). *Menejemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik. teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.

Yoga, P. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai pada kantor kecamatan nanggung kabupaten bogor. Depok: Skripsi Program Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

Yukl . (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Indeks.

Zebua, J. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi dan insentif terhadap Kinerja staf rekam medik rumah sakit umum pusat H. Adam Malik Medan. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara



## Lampiran 1. Izin Penelitian



**PEMERINTAH KABUPATEN HALMAHERA TIMUR  
SEKRETARIAT DAERAH  
MABA**

Alamat : Kantor Bupati Halmahera Timur... Fax... Kode Pos : 97862

Maba, 23 Desember 2019

Nomor : 075/225-HT/2019  
Lampiran : -  
Perihal : Keterangan Melaksanakan  
Penelitian an. ILYAS GAIBU

Kepada Yth.  
Kepala UPBJJ-UT Ternate  
Di-

Ternate

Berdasarkan surat Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Ternate Nomor: 382/UN31.UPBJJ.39/LL/2019 Perihal Permohonan Ijin Penelitian Tanggal, 28 Oktober 2019, dan surat dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (KESBANG POL) Kabupaten Halmahera Timur Nomor: 200/070-41/2019 Perihal Rekomendasi Penelitian, Tanggal, 31 Oktober 2019 Tentang Ijin Melaksanakan Penelitian Mahasiswa Pascasarjana yang namanya tersebut di bawah ini :

N a m a : **Ilyas Gaibu**  
N i m : 530006598  
Prodi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Online  
Judul Tesis : "Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ASN di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupten Halmahera Timur "  
Penelitian dimulai : 31 Oktober s/d 31 Desember 2019

Bahwa yang bersangkutan di berikan ijin dan telah selesai melaksanakan penelitian sehubungan dengan penulisan TESIS bagi mahasiswa Program Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Online di Universitas Terbuka (UT) Ternate tahun Akademik 2019/2020, yang di laksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur di Maba. Sesuai pengamatan kami, bahwa mahasiswa tersebut selama penelitian adalah benar-benar dapat melaksanakannya dengan baik dan penuh tanggung jawab.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk diketahui dan digunakan sebagai mana mestinya, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan **terima kasih**.

**Tembusan Kepada Yth:**

1. Inspektorat Daerah Kab. Haltim di Maba
2. Kepala KESBANGPOL Haltim di Maba
3. Yang bersangkutan
4. Arsip







**PEMERINTAH KABUPATEN HALMAHERA TIMUR**  
**SEKRETARIAT DAERAH**  
**MABA**

Alamat : Kantor Bupati Halmahera Timur... Fax... Kode Pos : 97862

Maba, 31 Oktober 2019

Nomor : 075/200-HT/2019  
 Lampiran : -  
 Perihal : Pemberitahuan menjadi  
 Responden Penelitian

Kepada Yth:  
 Para Kepala Bagian dan Staf  
 Di Lingkup Sekretariat Daerah  
 Kab. Halmahera Timur  
 Masing-masing

Di-

**Tempat**

Sehubungan dengan surat Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Ternate Nomor: 382/UN31.UPBJJ.39/LL/2019 Perihal Permohonan Ijin Penelitian Tanggal, 28 Oktober 2019, dan surat dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (KESBANG POL) Kabupaten Halmahera Timur Nomor: 200/070-41/2019 Perihal Rekomendasi Penelitian, Tanggal, 31 Oktober 2019 Tentang Ijin Melaksanakan Penelitian Mahasiswa Pascasarjana An : *ILYAS GAIBU* Nim; 530006598, yang akan melakukan Penelitian di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur, dan Bpk/Ibu adalah bagian dari Sampel penelitian maka dengan ini kami beritahukan agar berkenan menjadi responden dalam penelitian di maksud, serta membantu dalam pengisian Kuesioner, dan memberikan data sesuai yang dibutuhkan sebagai bahan dalam penulisan TESIS mahasiswa Pascasarjana Minat utama Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Online UPBJJ-UT Ternate.  
 Demikian Pemberitahuan ini, atas bantuan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

**Tembusan Kepada Yth:**

1. Bupati Halmahera Timur (sebagai laporan)
2. Para Asisten, masing-masing di Tempat
3. Para Staf Ahli Bupati, masing-masing di Tempat
4. Yang bersangkutan untuk di ketahui
5. Asip





**PEMERINTAH KABUPATEN HALMAHERA TIMUR**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**  
**M A B A**

Jln. Trans Halmahera Kota Maba-Email : [kesbangpolhalm@yaho.com](mailto:kesbangpolhalm@yaho.com)

**REKOMENDASI PENELITIAN**

**Nomor : 200/070-41/2019**

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 7 Tahun 2014 dan Surat Permohonan Dari Kepala Kementerian Riset, Teknologi Dan Pendidikan Tinggi Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Ternate Nomor : 382/UN31.UPBJJ.39/LL/2019 tentang Permohonan Ijin Penelitian, pada prinsipnya Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur tidak berkeberatan dan dapat memberikan Rekomendasi Kepada :

Nama : **ILYAS GAIBU**  
NIM/NPM : 530006598  
Alamat Peneliti : Jl. Perum Pemda RT. 008 RW. 001 Desa Maba Sangaji Kec. Kota Maba Kab. Halmahera Timur  
Judul Penelitian : **"Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur"**  
Lama Penelitian : 31 Oktober 2019 s/d 30 April 2020  
Lokasi Penelitian : Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur.

Rekomendasi ini diberikan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Mentaati Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
2. Rekomendasi ini hanya digunakan untuk kegiatan sesuai judul penelitian dan tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak ada kaitannya dengan judul penelitian dimaksud;
3. Kepada pihak-pihak yang dihubungi agar dapat memberikan bantuan seperlunya;
4. Memperhatikan adat-istiadat setempat;
5. Setelah melakukan penelitian agar dapat melaporkan dan memasukkan hasil penelitiannya kepada Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Halmahera Timur;
6. Rekomendasi ini berlaku sampai dengan tanggal yang ditetapkan dan dapat dibatalkan sebelum batas waktu penelitian, apabila melakukan penyimpangan terhadap ketentuan diatas.

Demikian Rekomendasi ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Maba  
Pada Tanggal : 31 Oktober 2019

a.n **KEPALA BADAN**  
**SEKRETARIS**

**NASRUN SAMAD, SH**

Nip. 19730629 200604 1 002

**Lampiran 2. Kuisioner Penelitian**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i Responden Penelitian

Di,-

Tempat

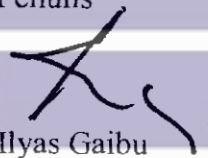
*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

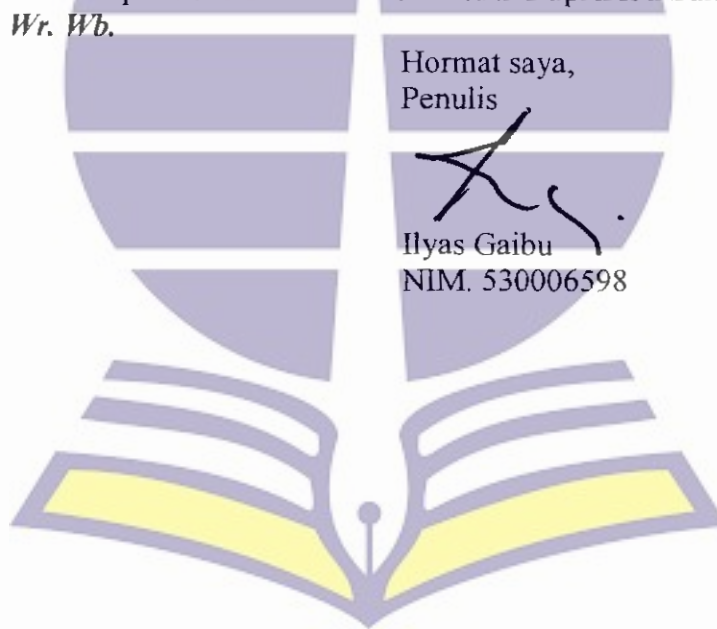
Dalam rangka menyelesaikan TAPM guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Terbuka, penulis bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun TAPM dengan judul " Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Timur". Berkenaan dengan maksud diatas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam lembar kuesioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan hanya untuk memperoleh data yang sangat penulis perlukan untuk penyusunan TAPM yang sedang penulis buat dan data yang penulis peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i sekalian.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,  
Penulis

  
Ilyas Gaibu  
NIM. 530006598



### Identitas Responden

Sebelum mengisi Kuesioner ini, dimohon untuk mengisi identitas responden dengan lengkap terlebih dahulu.

Umur : ..... Tahun  
 Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan \*)  
 Masa Kerja : ..... Tahun  
 Pendidikan Terakhir :  ≤ SLTP  SLTA  
                                    Diploma  S.1  
                                    S.2 \*)  
 Status Perkawinan : Kawin/Belum/Janda/Duda

\*) Pilih salah satu jawaban dengan cara memberi silang (X) pada kotak yang telah disediakan.

### Bagian A : Komitmen Organisasi

SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Ragu-ragu

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
<b>KOMITMEN EFEKTIF</b>						
1.	Saya tidak pernah punya pemikiran ingin pindah pekerjaan ke swasta	SS	S	N	TS	STS
2.	Saya merasa bangga menjadi pegawai ASN	SS	S	N	TS	STS
3.	Saya merasa senang bekerja sebagai pegawai ASN	SS	S	N	TS	STS
4.	Saya berpikiran, sampai pensiun saya akan tetap menjadi pegawai ASN	SS	S	N	TS	STS
5.	Walaupun gaji PNS maupun P3K relative rendah, tetapi saya merasa lebih senang bekerja sebagai ASN	SS	S	N	TS	STS
<b>KOMITMEN NORMATIF</b>						
6.	Ada dorongan dari tim kerja yang membuat saya ingin bekerja lebih baik	SS	S	N	TS	STS
7.	Saya bersedia memberikan usaha-usaha yang melebihi kondisi normal yang diharapkan untuk membantu kantor ini menjadi lebih berhasil	SS	S	N	TS	STS
8.	Saya merasa bahwa kantor ini menjadi rumah kedua saya	SS	S	N	TS	STS
9.	Jika harus memilih, tinggal dirumah atau pergi ke kantor maka saya memilih lebih suka pergi ke kantor	SS	S	N	TS	STS
<b>KOMITMEN KONTINYU</b>						
10.	Saya merasa apakah yang saya berikan pada kantor ini masih rendah	SS	S	N	TS	STS
11.	Saya sungguh-sungguh gembira dan bangga bisa menjadi pegawai ASN	SS	S	N	TS	STS



12.	Saya sangat berat jika disuruh meninggalkan kantor ini	SS	S	N	TS	STS
13.	Saya sangat gembira jika dapat menghabiskan sisa karier saya menjadi ASN	SS	S	N	TS	STS

### **Bagian B : Gaya Kepemimpinan**

SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Ragu-ragu

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No.	KRITERIA PENILAIAN	PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
<b>PENGARUH</b>						
1.	Pimpinan selalu membuat para pegawai merasa tenang atas kehadirannya	SS	S	N	TS	STS
2.	Pimpinan membuat kebijakan dan langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
<b>MOTIVASI</b>						
3.	Pimpinan selalu menekankan kepada bawahan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas baik	SS	S	N	TS	STS
4.	Pimpinan selalu memberitahukan cara-cara bekerja yang baik kepada bawahannya	SS	S	N	TS	STS
5.	Pimpinan bersedia melakukan perubahan dan selalu mendengarkan keinginan, kesulitan dan keluhan bawahan	SS	S	N	TS	STS
6.	Pimpinan membantu bawahan untuk menyelesaikan konflik dalam pekerjaan maupun antar perorangan	SS	S	N	TS	STS
<b>INFORMASI</b>						
7.	Pimpinan selalu memberikan cara-cara atau metode yang cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
8.	Dalam pelaksanaan pekerjaan, pimpinan selalu memberikan pengarahan dan penjelasan terhadap tugas dan pekerjaan, yang akan dilaksanakan oleh bawahan	SS	S	N	TS	STS
9.	Pimpinan menekankan kepada bawahan agar pekerjaan yang dilakukan sesuai aturan yang ada	SS	S	N	TS	STS
10.	Dalam bekerja pimpinan berusaha menanamkan kepada pegawai agar memahami tugas, pokok dan fungsi yang ada di organisasi	SS	S	N	TS	STS
<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>						
11.	Pimpinan selalu memperhatikan masukan, saran dari bawahan dalam pengambilan keputusan	SS	S	N	TS	STS

**Bagian C : Budaya Organisasi**

SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Ragu-ragu

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No.	KRITERIA PENILAIAN	PENILAIAN				
		SS	S	N	TS	STS
<b>KOMPENSASI</b>						
1.	Pegawai dapat melakukan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
2.	Pegawai selalu melaksanakan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
<b>KONDISI KERJA</b>						
3.	Pegawai selalu memeriksa kembali hasil pekerjaan yang telah pegawai lakukan	SS	S	N	TS	STS
4.	Pegawai mampu menghasilkan suatu pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
5.	Pimpinan selalu fokus dalam menghasilkan output pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
6.	Pegawai mampu untuk memenuhi target yang telah ditetapkan	SS	S	N	TS	STS
<b>HUBUNGAN SESAMA PEKERJA</b>						
7.	Pegawai dapat bekerja secara individu dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
8.	Di instansi ini, keputusan manajemen dapat mempengaruhi para pegawai	SS	S	N	TS	STS
9.	Pegawai mampu bekerjasama dengan baik secara tim dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
10.	Pegawai selalu memiliki sikap toleransi yang tinggi antara para anggota organisasi	SS	S	N	TS	STS
11.	Pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya	SS	S	N	TS	STS
<b>KEMUNGKINAN BERKEMBANG</b>						
12.	Pegawai mampu bersaing dengan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
13.	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan	SS	S	N	TS	STS

**Bagian D : Kinerja Pegawai**

SS = Sangat Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral/Ragu-ragu

S = Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No.	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
<b>KUALITAS PEKERJAAN</b>						
1.	Saya bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan	SS	S	N	TS	STS
2.	Saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan	SS	S	N	TS	STS

3.	Saya selalu bekerja dengan serius sampai pekerjaan saya selesai	SS	S	N	TS	STS
4.	Saya selalu semangat dan berusaha memperbaiki hasil kerja sebaik mungkin	SS	S	N	TS	STS
<b>KUANTITAS KERJA</b>						
5.	Saya sudah memenuhi standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi	SS	S	N	TS	STS
6.	Saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang harus di selesaikan	SS	S	N	TS	STS
7.	Saya merasa beban kerja saya banyak	SS	S	N	TS	STS
<b>WAKTU PELAKSANAAN PEKERJAAN</b>						
8.	Saya sering menyelesaikan tugas tepat pada waktunya	SS	S	N	TS	STS
9.	Saya bekerja dengan cekatan dan tepat	SS	S	N	TS	STS
10.	Saya selalu datang tepat waktu dikantor	SS	S	N	TS	STS
<b>KERJASAMA DENGAN ORANG LAIN</b>						
11.	Saya melapor kepada atasan jika ada masalah pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
12.	Saya tidak mengalami kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan satu bagian	SS	S	N	TS	STS
13.	Saya tidak mengalami kesulitan bekerja bersama-sama dengan rekan bagian lain	SS	S	N	TS	STS
14.	Saya mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan atasan saya	SS	S	N	TS	STS
15.	Saya sering memberikan kontribusi kepada tim melalui saran, kritik dan usaha yang membangun	SS	S	N	TS	STS



Lampiran 3. Tabulasi Data Penelitian

KOMITMEN ORGANISASI (X<sub>1</sub>)

NO RESPON	SKOR UNTUK ITEM NO:													SKOR TOTAL	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	54	4
2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	61	5
3	4	5	5	1	5	5	5	4	3	4	4	3	5	54	4
4	2	5	4	2	3	4	3	2	2	3	3	3	2	38	3
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	60	5
6	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	59	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
8	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	60	5
9	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	57	4
10	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	55	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	4
13	2	5	5	5	4	4	5	5	2	5	4	4	4	54	4
14	4	5	5	1	5	5	5	4	3	4	4	3	4	53	4
15	4	5	4	3	3	4	2	5	2	4	4	4	3	45	3
16	3	5	4	2	3	4	2	3	3	4	4	4	2	41	3
17	2	5	4	5	4	4	5	5	2	5	4	4	4	53	4
18	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	52	4
19	4	5	5	1	5	5	5	4	3	4	4	3	2	51	4
20	4	5	5	1	5	5	5	4	3	4	3	4	4	53	4
21	1	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4	48	4
22	2	5	5	5	4	2	4	4	2	4	2	4	4	47	4









104	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	60	5
105	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	4
JUMLAH	433	478	477	438	434	456	429	431	449	399	461	409	431	5725	440						
RERATA	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4

GAYA KEPEMIMPINAN X<sub>2</sub>)

NO RESPON	SKOR UNTUK ITEM NO :											SKOR TOTAL	RERATA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	42	4
2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	37	3
3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	37	3
4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	37	3
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	49	4
6	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4
7	4	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	5	47	4
8	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	37	3
9	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	35	3
10	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	35	3
11	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	51	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4
13	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	41	4
14	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	47	4
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	4
16	4	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	5	47	4
17	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	39	4
18	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	37	3









100	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	3
101	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	3
102	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	3
103	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	4
104	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	49	4
105	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	49	4
<b>JUMLAH</b>	<b>424</b>	<b>409</b>	<b>398</b>	<b>399</b>	<b>405</b>	<b>400</b>	<b>402</b>	<b>411</b>	<b>421</b>	<b>409</b>	<b>414</b>	<b>4492</b>	<b>408</b>		
<b>RERATA</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>4</b>		

**BUDAYA ORGANISASI (X<sub>3</sub>)**

NO RESPON	SKOR UNTUK ITEM NO :														SKOR TOTAL	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	57	4	
2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	50	4	
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	57	4	
4	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	3	4	4	53	4	
5	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	4	5	53	4	
6	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	3	4	5	53	4	
7	4	4	5	3	3	3	5	3	4	5	4	4	4	55	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	
9	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	56	4	
10	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4	
11	4	5	4	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	59	4	
12	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	56	4	
13	4	5	5	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	54	4	
14	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	50	4	





42	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	3	4	5	4	5	53	4
43	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	54	4
44	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	65	5
45	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	54	4
46	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	61	4
47	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	54	4
48	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	3	4	5	5	53	4	
49	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	54	4	
50	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54	4	
51	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	52	4	
52	4	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	55	4	
53	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	5	5	60	4	
54	4	4	3	3	5	2	4	4	4	4	5	4	4	5	56	4	
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	
56	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	58	4	
57	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	61	4	
58	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4	4	50	4	
59	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	50	4	
60	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	55	4	
61	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	52	4	
62	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	62	4	
63	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4	
64	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	3	4	5	5	53	4	
65	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	65	5	
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4	
67	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58	4	
68	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	3	4	5	5	53	4	

69	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
70	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4
72	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
73	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
74	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	68	5
76	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	59	4
77	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
78	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58	4
80	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	1	4	4	47	3
81	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	60	4
82	4	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	54	4
83	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
84	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
85	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
86	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	63	5
87	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	60	4
88	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	3	56	4
89	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
90	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
91	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
92	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	61	4
93	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	59	4
94	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
95	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4

96	3	4	5	4	3	4	1	3	5	4	5	3	4	5	53	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	4
98	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	63	5
99	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	3	59	4
100	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	53	4
101	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	58	4
102	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4
103	2	6	5	5	5	6	3	2	1	4	4	5	3	3	53	4
104	3	4	5	4	4	3	4	1	3	5	4	5	4	5	53	4
105	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	53	4
<b>JUMLAH</b>	<b>394</b>	<b>437</b>	<b>460</b>	<b>423</b>	<b>398</b>	<b>414</b>	<b>319</b>	<b>371</b>	<b>447</b>	<b>438</b>	<b>453</b>	<b>391</b>	<b>423</b>	<b>439</b>	<b>5807</b>	<b>415</b>
<b>RERATA</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>4</b>

## KINERJA PEGAWAI (V)

SKOR UNTUK ITEM NO :

NO RESPON	SKOR UNTUK ITEM NO :															SKOR TOTAL	RERATA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4
2	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	51	3
3	5	5	5	5	4	4	1	5	4	3	4	5	5	4	64	4	
4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	54	4	
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	73	5	
6	5	5	5	5	5	3	1	5	4	3	4	5	5	4	62	4	
7	4	4	5	5	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	62	4	
8	5	5	5	5	4	4	1	5	4	3	5	5	5	4	64	4	
9	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	51	3	
10	4	4	4	5	3	5	1	5	4	5	4	5	5	5	64	4	



11	5	5	5	5	4	4	1	5	4	3	4	5	5	5	4	4	64	4
12	3	3	3	5	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	50	3	
13	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	57	4	
14	3	4	5	5	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	4	60	4	
15	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	51	3	
16	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	68	5	
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4	
19	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	5	4	3	52	3		
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	4		
21	2	4	5	4	2	3	2	4	4	4	2	4	5	5	53	4		
22	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	51	3		
23	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	60	4		
24	2	4	4	5	4	2	4	2	4	4	2	4	5	5	54	4		
25	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	57	4		
26	5	5	5	5	4	4	1	5	3	4	4	5	4	4	64	4		
27	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	55	4		
28	2	4	4	5	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	55	4		
29	4	5	5	5	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	67	4		
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4		
31	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	56	4		
32	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	58	4		
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4		
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4		
35	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	56	4		
36	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	58	4		
37	3	1	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	44	3		

38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	4
40	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	4
42	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4
43	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4
44	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	5	5	5	4	64	4
45	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	4
47	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	4
49	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	69	5
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
51	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	5
52	3	4	5	5	5	3	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	59	4
53	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4
54	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	5	53	4
55	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4
56	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4
57	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	1	5	4	4	4	4	4	65	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
59	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	5
61	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4
62	1	5	4	4	4	3	5	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	60	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	57	4
64	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64	4



92	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	55	4
93	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	4	3	4	4	5	5	5	4	64	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
95	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	61	4
96	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	4	3	4	5	5	5	4	4	64	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	4
98	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	4	3	3	5	5	5	4	63	4	
99	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	4	3	4	5	5	5	4	64	4	
100	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	59	4	
101	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	3	5	5	4	4	65	4	
102	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	4	49	3	
103	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	60	4	
104	5	5	5	5	5	3	3	3	1	4	4	3	4	4	5	5	4	60	4	
105	5	5	5	5	5	4	4	1	4	4	5	5	4	4	5	5	4	65	4	
JUMLAH	434	454	449	459	400	418	277	422	410	385	425	451	444	467	430			6325	422	
RERATA	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4			60	4	



Lampiran 4. Uji Validitas

Variabel Komitmen Organisasi (X<sub>1</sub>)

Perbedaan 1 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Perbedaan 1 dan variabel x1	Perbedaan 2 dan variabel x1	Perbedaan 3 dan variabel x1	Perbedaan 4 dan variabel x1	Perbedaan 5 dan variabel x1	Perbedaan 6 dan variabel x1	Perbedaan 7 dan variabel x1	Perbedaan 8 dan variabel x1	Perbedaan 9 dan variabel x1	Perbedaan 10 dan variabel x1	Perbedaan 11 dan variabel x1	Perbedaan 12 dan variabel x1	Perbedaan 13 dan variabel x1	Total Skor Perencanaan Variabel x1
	1	.295	.267	.228	.130	.214	.310	.110	.155	.334	.347	.298	.036	.214	.561
Perbedaan 2 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	.008	.019	.010	.001	.001	.255	.114	.006	.000	.002	.002	.028	.000
Perbedaan 3 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.002	1	.649	.162	.430	.308	.054	.036	.030	.055	.001	.002	.002	.000
Perbedaan 4 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.002	.000	.000	.089	.019	.008	.583	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 5 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 6 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 7 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 8 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 9 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 10 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 11 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 12 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Perbedaan 13 dan variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.006	.000	.1	.158	.019	.008	.110	.036	.030	.002	.007	.002	.002	.000
Total Skor Perencanaan Variabel x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel Gaya Kepemimpinan(X<sub>2</sub>)

	Perhitungan 1 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 2 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 3 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 4 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 5 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 6 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 7 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 8 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 9 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 10 dan variabel X <sub>2</sub>	Perhitungan 11 dan variabel X <sub>2</sub>	Totol Skor Perhitungan Variabel X <sub>2</sub>
Perhitungan 1 dan variabel X <sub>2</sub>	1											
	Sig. (2-tailed)	.410	.263	.295	.127	.377	.463	.246	.300	.348	.218	484
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 2 dan variabel X <sub>2</sub>		1										
	Sig. (2-tailed)	.410	.009	.000	.198	.000	.000	.011	.002	.000	.025	600
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 3 dan variabel X <sub>2</sub>			1									
	Sig. (2-tailed)	.410	.516	.000	.665	.600	.668	.609	.204	.769	.619	848
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 4 dan variabel X <sub>2</sub>				1								
	Sig. (2-tailed)	.253	.009	.000	.394	.427	.487	.462	.235	.483	.387	627
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 5 dan variabel X <sub>2</sub>					1							
	Sig. (2-tailed)	.295	.749	.564	.557	.486	.665	.664	.275	.652	.645	813
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 6 dan variabel X <sub>2</sub>						1						
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 7 dan variabel X <sub>2</sub>							1					
	Sig. (2-tailed)	.463	.628	.457	.529	.519	.519	.624	.225	.650	.602	815
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 8 dan variabel X <sub>2</sub>								1				
	Sig. (2-tailed)	.246	.603	.462	.567	.506	.624	.1	.002	.735	.719	788
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 9 dan variabel X <sub>2</sub>									1			
	Sig. (2-tailed)	.300	.037	.016	.202	.005	.021	.984	.105	.008	.087	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 10 dan variabel X <sub>2</sub>										1		
	Sig. (2-tailed)	.348	.769	.483	.673	.600	.660	.735	.259	.664	.857	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Perhitungan 11 dan variabel X <sub>2</sub>											1	
	Sig. (2-tailed)	.025	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.004	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Totol Skor Perhitungan Variabel X <sub>2</sub>												1
	Sig. (2-tailed)	.484	.848	.627	.813	.781	.815	.788	.365	.857	.804	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105

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

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

Variabel Budaya Organisasi (X3)

	Pertanyaan 1 dan variabel X3	Pertanyaan 2 dan variabel X3	Pertanyaan 3 dan variabel X3	Pertanyaan 4 dan variabel X3	Pertanyaan 5 dan variabel X3	Pertanyaan 6 dan variabel X3	Pertanyaan 7 dan variabel X3	Pertanyaan 8 dan variabel X3	Pertanyaan 9 dan variabel X3	Pertanyaan 10 dan variabel X3	Pertanyaan 11 dan variabel X3	Pertanyaan 12 dan variabel X3	Pertanyaan 13 dan variabel X3	Pertanyaan 14 dan variabel X3	Total Skor Pertanyaan Variabel X3
Pertanyaan 1 dan variabel X3	1 N 105	271 005 105	-176 004 105	169 096 105	366 000 105	394 340 105	584 000 105	240 014 105	-307 001 105	307 000 105	393 000 105	428 000 105	499 000 105	104 000 105	289 000 105
Pertanyaan 2 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	-.276 004 105	096 000 105	000 000 105	340 340 105	000 000 105	014 014 105	001 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 3 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	1 001 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 4 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 5 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 6 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 7 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 8 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 9 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 10 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 11 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 12 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 13 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Pertanyaan 14 dan variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 000 105	001 000 105	000 000 105	146 146 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	000 000 105	410 000 105
Total Skor Pertanyaan Variabel X3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 005 105	001 005 105	008 005 105	098 000 105	359 000 105	458 000 105	610 000 105	644 000 105	531 000 105	350 000 105	503 000 105	688 000 105	693 000 105	1 105

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Variabel Kinerja Pegawai (Y)

	Pertemuan 1 dan variabel X	Pertemuan 2 dan variabel X	Pertemuan 3 dan variabel X	Pertemuan 4 dan variabel X	Pertemuan 5 dan variabel X	Pertemuan 6 dan variabel X	Pertemuan 7 dan variabel X	Pertemuan 8 dan variabel X	Pertemuan 9 dan variabel X	Pertemuan 10 dan variabel X	Pertemuan 11 dan variabel X	Pertemuan 12 dan variabel X	Pertemuan 13 dan variabel X	Pertemuan 14 dan variabel X	Pertemuan 15 dan variabel X	Total Skor Pertemuan Variabel Y
Pertemuan 1 dan variabel Y	1	593	511	408	260	039	186	530	230	303	021	511	422	401	302	618
Pertemuan 2 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	006	006	004	840	077	005	001	038	518	000	006	000	522	030
Pertemuan 3 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 4 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 5 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 6 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 7 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 8 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 9 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 10 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 11 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 12 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 13 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 14 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Pertemuan 15 dan variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Total Skor Pertemuan Variabel Y	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	627	633	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Lampiran 5. Uji Reabilitas

**Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ )****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	13

**Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	11

**Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.622	13

**Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	14

Lampiran 6. Regresi Berganda Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ), dan Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ )

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	60.24	5.475	105
Komitmen Organisasi	54.52	5.157	105
Gaya Kepemimpinan	42.78	5.665	105
Budaya Organisasi	55.30	4.154	105

#### Correlations

		Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai	1.000	.085	-.040	.118
	Komitmen Organisasi	.085	1.000	-.168	.076
	Gaya Kepemimpinan	-.040	-.168	1.000	-.096
	Budaya Organisasi	.118	.076	-.096	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai		.193	.344	.115
	Komitmen Organisasi	.193		.044	.219
	Gaya Kepemimpinan	.344	.044		.166
	Budaya Organisasi	.115	.219	.166	
N	Kinerja Pegawai	105	105	105	105
	Komitmen Organisasi	105	105	105	105
	Gaya Kepemimpinan	105	105	105	105
	Budaya Organisasi	105	105	105	105

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 <sup>a</sup>	.401	.412	5.499

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

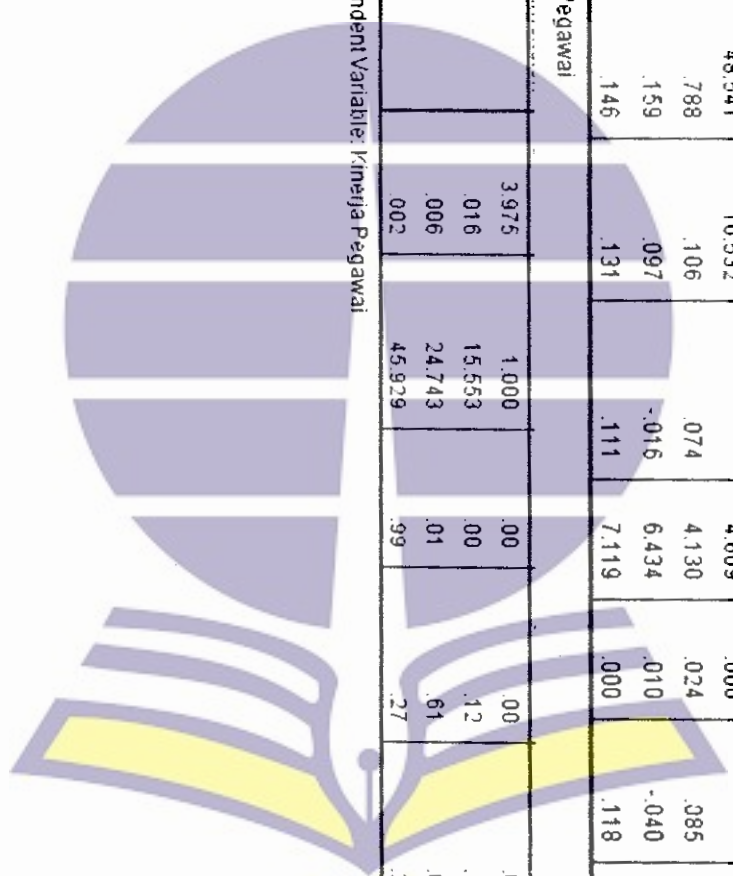
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		1	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1											
(Constant)	48.541	10.532			4.609	.000					
Komitmen Organisasi	.788	.106	.074		4.130	.024	.085	.074	.073	.968	1.033
Gaya Kepemimpinan	.159	.097	-.016		6.434	.010	-.040	-.016	-.016	.965	1.036
Budaya Organisasi	.146	.131	.111		7.119	.000	.118	.111	.110	.987	1.013

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

	1	2	3	4
1	1.000			
2	.00	1.000		
3	.00	.70	1.000	
4	.00	.06	.24	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



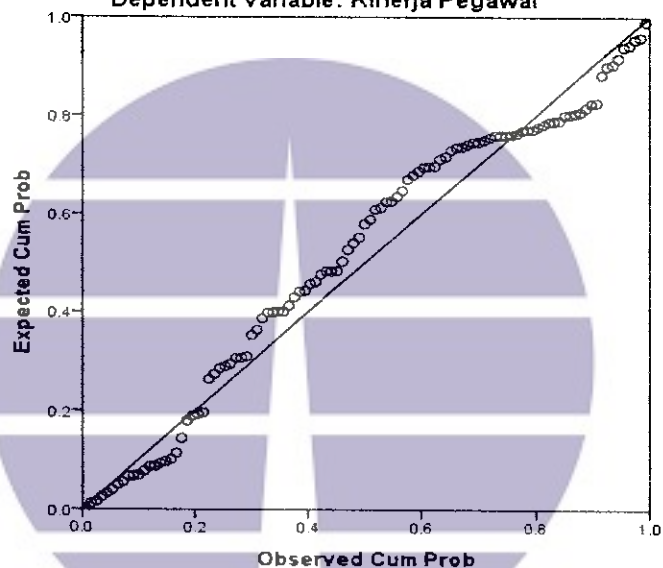
### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	58.12	62.21	60.24	.776	105
Residual	-15.546	12.766	.000	5.419	105
Std. Predicted Value	-2.724	2.542	.000	1.000	105
Std. Residual	-2.827	2.321	.000	.985	105

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

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

Dependent Variable: Kinerja Pegawai



#### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

