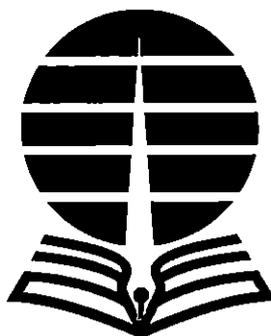


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
BUDAYA ORGANISASI, PENDIDIKAN DAN LATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

**WINIARTI**

**NIM. 500630949**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

## ABSTRACT

### **THE INFLUENCE OF STYLES OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, EDUCATION AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY OF INDRAGIRI HILIR REGENCY**

Winiarti

[winiartiinhil@gmail.com](mailto:winiartiinhil@gmail.com)

*Postgraduate Program  
Open University of Indonesia*

*Based observations at Department of Trade and Industry of Indragiri Hilir Regency, indicated there are performance problems its employees performance, still low achievement in terms of physical and financial realization so that activities that have been planned by the organization do not run in accordance with the plans and targets that have been set. It is seen from the quality of employee work that is still below standard, the completion of the work has not been timely. So the purpose of research to know is to analyze the influence of leadership style, organizational culture, education and training on Styles of Leadership, Organizational Culture, Education and Training on Employee Performance Department of Trade and Industry of Indragiri Hilir Regency. The population amounted to 62 people. Data analysis used through descriptive approach and quantitative analysis to answer the problem formulation on each variable studied. The results showed that the influence of the three variables based on the R of 0.361, shows there is a low influence between leadership style  $X_1$ , organizational culture  $X_2$  and education and training  $X_3$  with employee performance Y. Based on the F test, obtained  $F_{count} < F_{table}$ , (2,895 < 3.15), then obtained conclusion there is no influence positively and significantly between leadership style, organizational culture, education and training on Styles of Leadership, Organizational Culture, Education and Training on Employee Performance Department of Trade and Industry of Indragiri Hilir Regency. Result of t test of leadership style based on  $t_{count} > t_{table}$  (2.873 > 2.0003), there is a positive and significant influence between leadership style and employee performance, organizational culture with value  $t_{count} > t_{table}$  (0.443 > 2.0003), so there is no positive and significant influence between organizational culture and employee performance and training education with  $t_{count} < t_{table}$  (0.178 < 2.00030), there is no positive and significant influence between education and training with employee performance.*

**Key words:** *Employee Performance, Styles of Leadership, Organizational Culture, Education and Training*

**ABSTRAK****PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Winiarti

[winiartiindhil@gmail.com](mailto:winiartiindhil@gmail.com)Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka Indonesia

Berdasarkan pengamatan pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir, diindikasikan terdapat permasalahan kinerja pegawai yakni masih rendah capaian dalam hal realisasi fisik dan keuangan sehingga kegiatan yang telah direncanakan organisasi tidak berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilihat dari kualitas kerja pegawai yang masih di bawah standar, penyelesaian pekerjaan belum tepat waktu. Sehingga tujuan penelitian yang ingin diketahui adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir. Populasi berjumlah sebanyak 62 orang. Analisis data yang digunakan melalui pendekatan deskriptif dan analisis kuantitatif untuk menjawab rumusan masalah pada masing-masing variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh ketiga variabel berdasarkan angka R sebesar 0.361, menunjukkan terdapat pengaruh yang rendah antara gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  dengan Kinerja pegawai  $Y$ . Berdasarkan uji F, diperoleh  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , ( $2.895 < 3.15$ ), maka didapat kesimpulan tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil uji t gaya kepemimpinan berdasarkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.873 > 2.0003$ ), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, budaya organisasi dengan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0.433 < 2.00030$ ) sehingga tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai dan pendidikan latihan dengan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0.178 < 2.00030$ ) tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir** 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.

Pekanbaru, ..... 2017

Yang menyatakan



Winiarti

NIM. 500630949

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan Dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir

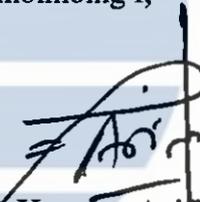
Penyusun TAPM : **WINIARTI**  
 NIM : 500630949  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Hari/Tanggal : Minggu / 28 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

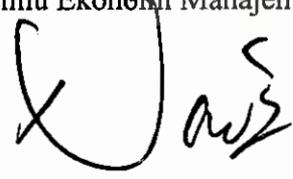
  
Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM  
 NIP. 19690313 200501 1 001

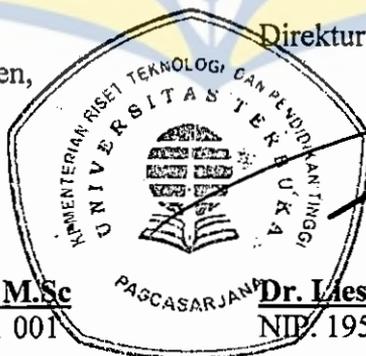
  
Dr. Kasman Arijin ZA, SE, MM, Ak.CA, CISA  
 NIDN. 1025125801

Mengetahui :

Ketua Bidang  
 Ilmu Ekonomi Manajemen,

Direktur Program Pasca Sarjana,

  
Mohamad Nasoha, SE, M.Sc  
 NIP. 19781111 200501 1 001



  
Dr. Lestyodono B. Irianto, M.Si  
 NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Winiarti  
 NIM : 500630949  
 Program Study : Magister Manajemen  
 Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan Dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu / 28 Januari 2018

Waktu : 11.00 – 12.30 Wib

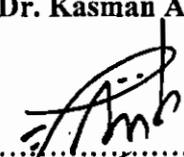
Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : **Dr. Tita Rosita, M.Pd**

Penguji Ahli :   
 .....  
**Dr. Anita Maharani**

Pembimbing I :   
 .....  
**Dr. Kasman Arifin ZA, SE, MM.Ak.CA.CISA**

Pembimbing II :   
 .....  
**Dr. Zainur Hidayah, S.Pi., MM**

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan petunjuk, dan rahmat serta karunianya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir**, dapat terselesaikan dengan baik.

Selanjutnya TAPM ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia pada Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini Penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan TAPM ini. Untuk itu, pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Bapak Drs. Djahrudin, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru
3. Bapak Dr. Kasman Arifin ZA. SE. MM.Ak., selaku Pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan dan arahan kepada Penulis dalam penyelesaian TAPM ini
4. Bapak Dr. Zainur Hidayah, S.Pi. MM, selaku Pembimbing II yang memberikan petunjuk dan saran kepada Penulis dalam penyelesaian TAPM ini
5. Pengelola UPBJJ-UT Pekanbaru
6. Bapak Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk melakukan penelitian
7. Keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan dan do'a

Akhirnya dengan segala kerendahan hati Penulis menyadari kekurangan dari TAPM ini, oleh sebab itu kepada semua pembaca kiranya berkenan memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun dan semoga penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Penulis

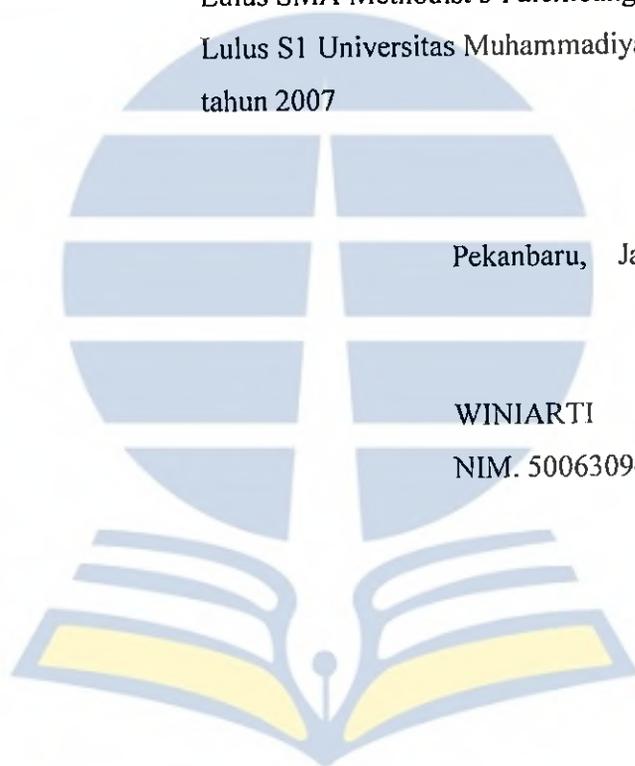
## RIWAYAT HIDUP

Nama : WINIARTI  
NIM : 500630949  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tempat/Tanggal Lahir : Selensen/17 Juli 1982  
Riwayat Pendidikan : Lulus SD Negeri 010 Selensen tahun 1995  
Lulus SMP Negeri 2 Selensen tahun 1998  
Lulus SMA Methodist 3 Palembang tahun 2001  
Lulus S1 Universitas Muhammadiyah Palembang  
tahun 2007

Pekanbaru, Januari 2018

WINIARTI

NIM. 500630949



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Plagiat .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xiv
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Kegunaan Penelitian .....	15
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	16
1. Konsep Kinerja .....	16
2. Tolak Ukur Kinerja .....	17
3. Penilaian Kinerja .....	24
4. Tujuan Penilaian Kinerja .....	26
5. Kepemimpinan .....	29
6. Gaya Kepemimpinan .....	31
7. Indikator Gaya Kepemimpinan .....	34
8. Budaya Organisasi .....	35
9. Fungsi Budaya Organisasi .....	37
10. Indikator Budaya Organisasi .....	39
11. Pendidikan dan Pelatihan .....	43

12. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan .....	46
13. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan .....	49
B. Penelitian Terdahulu .....	52
C. Kerangka Berpikir .....	57
D. OPERASIONAL Variabel .....	59
E. Hipotesis .....	62
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	63
B. Populasi dan Sampel .....	63
1. Populasi .....	63
2. Sampel .....	64
C. Instrumen Penelitian .....	64
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	65
E. Metode Analisis Data .....	66
1. Uji Validitas .....	66
2. Uji Reliabilitas .....	67
3. Uji Asumsi Klasik .....	67
4. Analisis Regresi Linear Berganda .....	69
5. Uji Hipotesis .....	70
6. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	71
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Objek Penelitian .....	73
B. Hasil Penelitian .....	75
1. Karakteristik Responden .....	75
2. Analisis Deskriptif .....	79
3. Analisis Kuantitatif .....	118
C. Pembahasan .....	131
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai .....	131
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	133

	Pegawai .....	
3.	Pengaruh Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai .....	134
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai .....	137
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	Kesimpulan .....	139
B.	Saran .....	140
	Daftar Pustaka	
	Lampiran	



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Data Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2016 .....	4
Tabel 1.2	Data Diklat Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir .....	11
Tabel 2.1	Indikator Penelitian .....	60
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	77
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .....	78
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ....	79
Tabel 4.5	Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Sifat yang Fleksibel dalam Menyikapi Pelaksanaan dan Kesalahan Pekerjaan Bawahan .....	80
Tabel 4.6	Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Kebiasaan yang dapat Meningkatkan Motivasi Bawahan Bekerja lebih Efektif .....	81
Tabel 4.7	Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Temperamen yang Stabil hingga Suasana Bekerja Kondusif .....	82
Tabel 4.8	Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Watak Mendidik dalam Mengarahkan Pekerjaan .....	83
Tabel 4.9	Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Kepribadian yang Menyenangkan hingga Membangun Hubungan Sosial yang Tinggi .....	84
Tabel 4.10	Rekapitulasi Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan .....	85

Tabel 4.11	Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memuat Tindakan Konsisten Sesuai dengan Nilai-nilai dan Kebijakan Organisasi serta Kode Etik Profesi .....	88
Tabel 4.12	Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memiliki Ketentuan Berperilaku bagi Pegawai Sesuai dengan Peraturan Kepegawaian yang Memiliki Nilai dan Sanksi .....	89
Tabel 4.13	Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memiliki Ketentuan Bekerja secara Prosedural dan SOP dalam Menjalankan Komitmen Pekerjaan secara Profesional	90
Tabel 4.14	Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memuat Keteladanan Berperilaku dalam Bekerja, Membangun Hubungan Vertikal dan Horizontal yang Harmonis ...	91
Tabel 4.15	Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memberikan Penghargaan pada Pegawai yang Mampu Memberikan Kinerja untuk Meningkatkan Semangat Kerja bagi Pegawai Lainnya .....	93
Tabel 4.16	Rekapitulasi Pernyataan Variabel Budaya Organisasi	94
Tabel 4.17	Pernyataan Responden Terhadap Tersedianya Dana yang Dialokasikan untuk Perencanaan Pelatihan bagi PNS Setiap Bidang Kegiatan	98
Tabel 4.18	Pernyataan Responden Terhadap Terlaksananya Tujuan Pelatihan Sesuai dengan Dana dan Kemampuan Pegawai .....	99
Tabel 4.19	Pernyataan Responden Terhadap Tersusunnya <i>Input, Output, Outcomes</i> dalam Merancang Program Pelatihan Pegawai .....	101
Tabel 4.20	Pernyataan Responden Terhadap Terlaksananya Program Pelatihan Sesuai dengan Kebutuhan Pelatihan .....	102

Tabel 4.21	Pernyataan Responden Terhadap Terlaksananya Capaian Kinerja Pelatihan Sesuai dengan Evaluasi Program Pelatihan .....	103
Tabel 4.22	Rekapitulasi Pernyataan Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	105
Tabel 4.23	Pernyataan Responden Terhadap Pegawai Mampu Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Tupoksi yang Diberikan .....	109
Tabel 4.24	Pernyataan Responden Terhadap Pegawai Mampu Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Jumlah Target yang Ditentukan .....	111
Tabel 4.25	Pernyataan Responden Dilihat dari Setiap Pegawai Memiliki Kemampuan Teknis dalam Melaksanakan Pekerjaan .....	112
Tabel 4.26	Pernyataan Responden Dilihat dari Setiap Pegawai Mampu Memenuhi Komitmen dan Batas Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	114
Tabel 4.27	Pernyataan Responden Dilihat dari Setiap Pegawai Mampu Bekerja sama dengan Atasan dan Rekan Sekerja dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....	115
Tabel 4.28	Rekapitulasi Pernyataan Variabel Kinerja .....	117
Tabel 4.29	Hasil Uji Validitas .....	119
Tabel 4.30	Hasil Uji Reliabilitas .....	121
Tabel 4.31	<i>Output</i> Uji Multikolinearitas .....	124
Tabel 4.32	Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	125
Tabel 4.33	Hasil uji Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t) .....	129

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....	59
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir .....	75
Gambar 4.2 Grafik Normal P-Plot .....	122
Gambar 4.3 Grafik uji Heterokedastisitas .....	123



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi pemerintahan atau organisasi swasta terdapat sumber daya manusia (SDM) bekerja untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dimana tujuan tersebut dapat dicapai apabila didukung sumber daya manusia (SDM) atau kemampuan pegawai yang tinggi dan kerja sama pegawai lainnya untuk menghasilkan tujuan organisasi sesuai yang ditetapkan yang dapat diukur dan dibandingkan dengan hasil sebelumnya.

Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individu performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performace*). Organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya, mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi serta tantangan kompetensi yang semakin meluas, tidak hanya merambah pada sektor-sektor swasta, melainkan juga pada organisasi-organisasi publik yang memiliki peranan penting dalam menyediakan pelayanan optimal. Oleh karena itu, dituntut sumber daya manusia (SDM) yang kompeten serta mempunyai kemampuan bersaing yang kompetitif dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasi.

Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan instansi maupun tujuan individu pegawai itu sendiri, tidak terkecuali bagi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir No. 13 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir melaksanakan sebagai urusan pemerintah lingkup bidang perdagangan dan perindustrian, sehingga kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir secara umum menjadi sorotan dan panutan untuk instansi pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir lainnya dalam melaksanakan, mengelola segala permasalahan dan meningkatkan kinerjanya secara lebih maksimal dalam melayani masyarakat.

Dimana menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja maka keseluruhan kegiatan merupakan sinergi dari seluruh aktivitas organisasi yang dilakukan oleh masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut.

Dari observasi awal di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir, diindikasikan terdapat masalah pada kinerja pegawai di instansi tersebut diantaranya masih rendah capaian dalam hal pelaksanaan pekerjaan sehingga kegiatan yang telah direncanakan organisasi tidak berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan.

Hal tersebut dilihat dari kualitas kerja pegawai yang masih dibawah standar, penyelesaian pekerjaan belum tepat waktu. Selain itu, hal lain yang masih rendah hasilnya adalah kesadaran untuk bekerja sama dengan rekan kerja, serta kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.

Adapun data penilaian perilaku kerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.1 Data Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2016**

No	Unsur Perilaku Kerja	Uraian Perilaku Kerja	Nilai / %				
			Buruk	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik
			< 50	51 - 60	61 - 75	76 - 90	91-100
1	Orientasi Pelayanan	Menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan dan sangat memuaskan, baik untuk pelayanan internal maupun eksternal organisasi	-	-	5 (8%)	57 (92%)	-
2	Integritas	Melaksanakan tugas, bersikap jujur, ikhlas, dan tidak pernah menyalahgunakan wewenang, serta berani menanggung resiko dari tindakan yang dilakukan	-	-	4 (2%)	58 (98%)	-
3	Dilihat dari komitmen	Selaku aparatur sipil negara mampu berkomitmen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan beban tugas yang telah ditetapkan dengan komitmen terhadap pelaksanaan tugas sesuai dengan kepentingan organisasi	-	-	8 (13%)	54 (87%)	-
4	Dilihat dari kedisiplinan	Kedisiplinan menyangkut aturan dan ketentuan yang harus diikuti sebagai dasar penilaian pegawai dan kepercayaan dalam melaksanakan tanggung jawab diberikan	-	-	10 (6%)	45 (73%)	7 (11%)

No	Unsur Perilaku Kerja	Uraian Perilaku Kerja	Nilai / %				
			Buruk	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik
			< 50	51 - 60	61 - 75	76 - 90	91-100
5	Kerja sama	Mampu bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan, baik di dalam maupun di luar organisasi serta menghargai dan menerima pendapat orang lain, bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama	-	-	9 (15%)	53 (85%)	-
6	Kepemimpinan	Kepemimpinan yang mampu tidak berpihak, dapat memberikan contoh teladan dan memiliki kemampuan mendorong anggotanya mencapai tujuan organisasi serta dapat mengambil keputusan dengan tepat	-	-	-	15 (71%)	6 (29%)

Sumber Data: Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2016

Sebagaimana Tabel 1.1 di atas dapat diinformasikan bahwa dilihat dari data penilaian perilaku kerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir tahun 2016 rata-rata memperoleh nilai baik dengan kisaran nilai 76 – 90 sesuai dengan unsur perilaku kerja. Dengan demikian, dilihat dari penilaian berdasarkan perilaku kerja pegawai dapat dinilai baik.

Selanjutnya, dilihat masih terdapatnya nilai cukup pada penilaian perilaku kerja pegawai dapat diindikasikan bahwa berpengaruh pada pelaksanaan kegiatan program tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Tidak maksimalnya kegiatan yang dijalankan berkaitan dengan permasalahan krusial yang menjadi tuntutan kinerja organisasi tidak mampu melaksanakan tugasnya. Hal ini menjadi gambaran mengenai pencapaian oleh pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, yang telah ditetapkan sebelumnya tidak memenuhi target capaian dapat disebabkan karena masih rendahnya kualitas SDM sehingga prinsip profesionalitas belum sepenuhnya dapat diterapkan dalam menunjang program kegiatan yang direncanakan.

Hal ini dimasukkan bahwa SDM yang ditempatkan pada beberapa bidang tugas yang ada tidak memiliki kemampuan kualitas karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan pendidikan yang sesuai, hal lainnya dan adanya ketergantungan kepada pimpinan/tidak mampu mengambil inisiatif dalam melakukan proses program kegiatan yang dijalankan.

Selanjutnya, fakta yang terjadi pada suatu organisasi dapat terbentuk karena kesamaan sejumlah individu atau merasa memiliki kepentingan yang sama pula. Dengan berhimpun di dalam suatu kelompok, kesamaan dan kepentingan yang sama itu akan lebih mudah diwujudkan dibandingkan jika perwujudannya dilakukan secara individual (perseorangan). Di dalam kelompok itu muncul seorang atau lebih

pemimpin karena memiliki kelebihan berupa kemampuan kepemimpinan. Kelompok seperti itu menyusun sendiri posisi jabatan kepemimpinan di lingkungannya sesuai keperluan dan kondisi masing-masing.

Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan sebagai urusan pemerintah lingkup bidang perdagangan dan perindustrian, sehingga kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir untuk melaksanakan wewenang yang dilimpahkan oleh pemerintah kepada daerah dalam rangka desentralisasi.

Selanjutnya, seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam keadaan seperti itu, seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri.

Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang mungkin tidak sama dengan motivasi anggota kelompoknya, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam suatu kelompok maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam suatu organisasi pemerintah, setiap pemimpin merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap pegawainya yang terlihat dalam sikap dan perilakunya pada waktu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Agus Marimin (2011) pada Bank Muamalat Cabang Surakarta dengan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan bernilai positif menunjukkan pengaruh yang ada adalah searah dengan kinerja karyawan yakni gaya kepemimpinan yang baik mampu menunjukkan kinerja karyawan yang tinggi sedangkan signifikan menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang jelas kepada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, pemimpin yang mampu mendorong agar pegawai dapat berkinerja tinggi adalah pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan dapat mendorong pegawai bekerja sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehingga menimbulkan keaktifan pegawai untuk menunjukkan kemampuannya bekerja lebih semangat, terarah dan terukur sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin organisasi mampu mengarahkan pegawai sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi mencapai tujuan organisasi dengan tepat waktu.

Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang

menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawannya yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total organisasi.

Selanjutnya, secara umum budaya organisasi yang menjadi implementasi nilai aturan organisasi yang diwujudkan dalam pedoman kerja bagi pegawai suatu organisasi adalah dilihat dari perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan kewajibannya sebagai anggota organisasi. Dimana perilaku pegawai menunjukkan sikap dan etika pegawai yang berlaku dalam organisasi dan sikap pegawai di luar organisasi dalam pengembanan tugas yang dilimpahkan. Kemampuan tersebut menunjukkan kapasitasnya berperilaku terhadap tanggung jawab dan kewajibannya melaksanakan tugas dengan baik.

Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Dimana budaya organisasi mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Tika (2010:4) yang menyatakan budaya organisasi merupakan kemampuan pegawai menyesuaikan, memahami dan melaksanakan permasalahan internal dan eksternal dalam organisasi dengan konsisten sehingga dapat menjadi pedoman bagi pegawai baru untuk pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan organisasi.

Maka budaya organisasi dapat dikatakan merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku atau dengan kata lain budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya pegawai yang kapabel (*capable*), yakni pegawai yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan

yang tidak kadaluarsa yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Untuk membangun SDM yang berkualitas tersebut diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif, salah satunya adalah melalui perkembangan.

Sebagaimana Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS Diklat dalam jabatan bagi pegawai dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional dan Diklat Teknis.

Adapun Diklat pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.2 Data Diklat Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir**

No	Pendidikan	Kepemimpinan	Fungsional	Tekhnis	Jumlah
1	Strata satu (S1)	9	5	13	27
2	Strata dua (S2)	3	-	2	5
3	Diploma	-	-	-	-
4	SLTA	-	-	-	-
5	SLTP	-	1	7	8
Jumlah		12	6	22	40

Sumber data: Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2017

Dari data diklat diketahui bahwa SDM yang ada belum maksimal, hal ini dikarenakan masih belum mengikuti diklat yang memadai dalam menunjang tugasnya dilihat dari jumlah personil diantaranya S1, dimana

rata-rata hanya mengikuti 1 diklat teknis yang tidak sesuai dengan tugas yang akan dilaksanakan, dalam hal ini belum memungkinkan untuk menunjang tugasnya yang selalu berkembang begitu pula dengan pendidikan lainnya yang belum pernah mengikuti diklat.

Dari sudut pandang langsung organisasi, pengembangan seseorang di tempat kerja dapat membantunya lebih kompeten melakukan pekerjaan. Ini akan makin meningkatkan mutu produktivitas diri produktivitas organisasi pengembangan SDM yang ada jauh lebih murah daripada merekrut dan mendidik pegawai baru, investasi pengembangan SDM akan mengurangi biaya operasi organisasi dan mampu menghasilkan kepuasan masyarakat yang lebih besar. Pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM adalah jika organisasi pemerintah tidak mengembangkannya, maka organisasi akan kehilangan potensi pegawainya.

Organisasi yang tidak memberi harapan bagi orang-orang yang mempunyai keterampilan kemungkinan hanya akan memiliki pegawai yang tidak terampil dan tidak dapat diandalkan, organisasi yang berkembang adalah organisasi yang pengembangan SDM-nya terus menerus. Strategi yang dapat ditempuh dalam pembinaan pengembangan SDM aparatur dimulai dari pengkajian kebutuhan diklat (*need assessment*) untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pendidikan evaluasi pasca pelatihan, pemberdayaan serta dukungan anggaran yang memadai.

Selain itu, pengembangan SDM melalui diklat. Diklat yang dilaksanakan harus dikembangkan dalam teknis pelaksanaannya. Sehingga diklat yang dilaksanakan harus berbasis inovatif sehingga pegawai merasa nyaman dan tertarik untuk mengikuti diklat. Diklat jangan dijadikan objek laluan hanya sebatas pelaksanaan tanpa hasil maksimal, sudah semestinya diklat adalah proses pencetakan kualitas SDM.

Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan SDM atau anggota organisasi itu sendiri, ini berarti bahwa SDM yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikemukakan bahwa pengertian pendidikan dan pelatihan adalah salah satu faktor penting dalam pengembangan SDM dalam peningkatan pengetahuan dan peningkatan keahlian pegawai dalam meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

Dari latar belakang yang ada maka penelitian ini membahas kajian tentang: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.**

## **B. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir?
3. Apakah terdapat pengaruh pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Menganalisis pengaruh pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

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

Penulis berharap dalam penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis.

##### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman pada bidang ilmu sumber daya manusia (SDM), khususnya tentang kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan dan kinerja pegawai yang lebih efektif dan efisien.

##### **2. Bagi Instansi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi terhadap permasalahan yang dihadapi, khususnya mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan pelatihan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

##### **3. Bagi Pihak Lain**

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan untuk menambah wawasan dan dijadikan referensi akademik serta menjadi bahan perbandingan dalam melaksanakan penelitian pada bidang kajian yang sama.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Kinerja

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan. Pengertian kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Sinambela (2012:7), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Adapun Abdullah (2014:4) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Moeheriono (2012:96), kinerja adalah sebagai berikut kinerja berasal dari kata-kata *job performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas.

## 2. Tolak Ukur Kinerja

Tolak ukur suatu kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan.

Dessler (2010:329), menyatakan terdapat enam indikator dari kinerja, yakni:

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya pekerjaan yang dilakukan

- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu
- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan adalah keahlian praktis dan teknik serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan
- d. Kepercayaan adalah tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan tindak lanjutnya
- e. Ketersediaan adalah tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan catatan kehadiran
- f. Kebebasan adalah sejauhmana pekerjaan bisa dilakukan sendiri dengan atau tanpa pengawasan supervisor.

Selanjutnya terdapat lima dimensi kinerja menurut Simamora (2010:112), yaitu:

- a. Kualitas/mutu
- b. Kuantitas/jumlah
- c. Kemampuan
- d. Penyelesaian pekerjaan/ketetapan waktu
- e. Kerja sama

Mangkunegara (2009:75) menyatakan indikator kinerja adalah:

- a. Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

- b. Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
- c. Pelaksanaan tugas. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan
- d. Tanggung Jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

Fadel (2009:195) mengemukakan berbagai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

- a. Pemahaman terhadap tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

- b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

- c. Keakuratan kerja

Dalam mengerjakan tugas tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas tersebut karyawan juga harus teliti dan melakukan pengecekan ulang dalam setiap pengerjaan tugasnya.

d. Kerja sama

Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan pimpinan seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri terdiri atas unsur:

a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi, yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur dan disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai (pimpinan). SKP dibuat atau ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari.

b. Sasaran Perilaku Kerja

Sasaran perilaku kerja dalam penilaiannya meliputi aspek diantaranya:

1) Dilihat dari orientasi, yakni:

- a) Tugas dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan hasil dapat memuaskan
- b) Secara umum tugas dapat diselesaikan dengan baik
- c) Terkadang tugas diselesaikan dengan baik
- d) Tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik

## 2) Adanya integritas

- a) Tugas dapat dilaksanakan dengan dengan jujur dan ikhlas dan tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawabnya
- b) Secara umum tugas dapat dilaksanakan dengan jujur dan ikhlas dan tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawabnya
- c) Terkadang tugas yang dilaksanakan dengan jujur dan ikhlas dan ada kalanya dapat menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawabnya
- d) Dalam melaksanakan tugas terkadang kurang jujur dan ikhlas dan menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawabnya
- e) Tidak dapat melaksanakan tugas dengan jujur dan ikhlas dan menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawabnya

## 3) Adanya komitmen

- a) Komitmen dalam melaksanakan tugas dengan mengutamakan kepentingan organisasi
- b) Secara umum komitmen dalam melaksanakan tugas dengan mengutamakan kepentingan organisasi
- c) Terkadang kurang berkomitmen dalam melaksanakan tugas
- d) Tidak berkomitmen dalam melaksanakan tugas

#### 4) Adanya disiplin

- a) Taat terhadap peraturan dan perundang-undangan dalam mematuhi ketentuan jam dinas dan mampu bertanggung jawab terhadap barang-barang milik negara
- b) Secara umum taat terhadap peraturan dan perundangan dalam mematuhi ketentuan jam dinas dan bertanggung jawab terhadap barang-barang milik negara
- c) Terkadang dapat mematuhi peraturan dan perundang-undangan dan mematuhi ketentuan jam dinas dan bertanggung jawab terhadap barang-barang milik negara
- d) Kurang mematuhi peraturan, perundang-undangan, ketentuan jam dinas dan tanggung jawab terhadap barang-barang milik negara
- e) Tidak mematuhi peraturan, perundang-undangan, ketentuan jam dinas dan tidak bertanggung jawab terhadap barang-barang milik negara

#### 5) Adanya kerja sama

- a) Mampu bekerja sama dan menghargai atasan, bawahan dan rekan kerja serta dapat menerima keputusan bersama
- b) Umumnya mampu bekerja sama, menghargai atasan, bawahan dan rekan kerja dan dapat menerima keputusan bersama

- c) Terkadang mampu bekerja sama, menghargai atasan, bawahan dan rekan kerja dan menerima keputusan bersama
  - d) Tidak mampu atau kurang mampu bekerja sama dan menghargai atasan, bawahan dan rekan kerja sama dan tidak menerima keputusan bersama
- 6) Dilihat dari kepemimpinan
- a) Dapat berlaku tegas, tidak memihak pada siapapun dan mampu memberikan contoh yang baik serta dapat mengarahkan bawahan dalam mengambil keputusan dengan tepat dan cepat
  - b) Umumnya mampu berlaku tegas, tidak memihak, mampu memberikan contoh yang baik dan dapat mengarahkan bawahan mengambil keputusan dengan tepat dan cepat
  - c) Terkadang mampu berlaku dengan tegas dan tidak memihak dan mampu memberikan contoh yang baik serta dapat mengarahkan bawahan mengambil keputusan dengan tepat dan cepat
  - d) Kurang mampu bertindak tegas, memihak dan memberikan contoh dan mengarahkan bawahan dengan baik dalam mengambil keputusan dengan tepat dan cepat
  - e) Tidak memiliki ketegasan dan keberpihakan serta tidak dapat memberikan contoh yang baik dan mengambil keputusan dengan tepat dan cepat

### 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut pendapat Pasolong (2013:182) merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Jika penilaian kinerja terhadap birokrasi, berarti evaluasi keberhasilan atau kegagalan birokrasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson yang dikutip oleh Mangkunegara (2011:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Adapun penilaian kinerja menurut Lembaga Administrasi Negara (2003) merupakan tahapan dalam suatu siklus pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang merupakan ukuran pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang ditetapkan pada periode tertentu. Ukuran tersebut menggunakan instrumen standar terhadap pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan yang telah ditetapkan. Untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas tersebut agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang tepat maka pengukuran instrumen memiliki beberapa aspek diantaranya:

- a. Dilihat dari *achievement* (prestasi kerja) yang menyangkut dengan hasil kerja pegawai dilihat dari kualitas dan kuantitas
- b. Dilihat dari *skill* (keahlian) yang menyangkut kemampuan teknis pegawai dalam pelaksanaan tugas
- c. Dilihat dari *attitude* (perilaku) yang menyangkut tingkah laku atau sikap pegawai (jujur, bertanggung jawab, disiplin)
- d. Adanya *leadership* (kepemimpinan) yang menyangkut kemampuan manajerial yang dapat memberikan pengaruh dan pengkoordinasian dan pengawasan kepada pegawai dalam pelaksanaan tugas dengan cepat dan tepat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai dapat ditentukan dari kualitas, kuantitas, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang ditetapkan pada pegawai

sehingga menjadi pedoman dalam memberikan penilaian tugas bagi seorang pegawai pada periode yang telah ditentukan dan dapat menjadi ukuran apakah kinerja pegawai dapat meningkat atau tidak.

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan atau kegunaan sistem penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2008:262) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan organisasi
- b. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan

Mondy (2008:257), mengatakan bahwa tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi. Sedangkan tujuan penilaian kinerja menurut Usman (2008:459), adalah untuk:

- a. Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Untuk maksud tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan PP No. 10 tahun 1979 tentang penilaian PNS
- b. Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif (masukkan) dalam pembinaan cpep dan PNS dalam membuat kebijakan

seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, *job design*

- c. Memberikan masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu mengambil keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karir pegawai)
- d. Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan
- e. Mendiagnosa masalah-masalah organisasi; dan umpan balik bagi capeg dan pegawai, serta pimpinan

Dalam memberikan penilaian untuk mengetahui prestasi kerja pegawai tentu harus memperhatikan pula berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi pekerjaannya, karena penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan salah satu mekanisme untuk memberikan motivasi bagi pegawai untuk mengenali kekurangannya dan menjadi umpan balik sehingga dapat mendorong mereka untuk memperbaiki prestasi kerjanya. Seperti yang dikatakan Mondy (2008:266), bahwa semua rencana yang efektif untuk mengembangkan karyawan, mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan bayaran. Bagaimanapun juga, sistem yang secara tepat dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja karyawan, dan dalam kenyataannya, data penilaian kinerja bisa

memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia.

Sementara itu, Nawawi (2008:248), membagi tujuan penilaian kinerja menjadi dua, yaitu:

a. Tujuan umum penilaian kinerja, adalah:

- 1) Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerjaan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pekerjaan masing-masing
- 2) Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi di tempatnya bekerja
- 3) Menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, dan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi
- 4) Adanya peningkatan motivasi pegawai dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya

b. Tujuan khusus penilaian kerja, antara lain:

- 1) Dasar atau pedoman dalam pemberian promosi pegawai, penghentian pekerjaan yang salah, pembinaan disiplin pegawai, pemberian kompensasi atau penghargaan bagi pegawai dan dasar perencanaan tugas bagi pegawai sesuai kebutuhan
- 2) Adanya sumber informasi atas kriteria rekrutmen pegawai dan pelaksanaan tahapan penyeleksian yang tepat
- 3) Adanya umpan balik bagi pegawai peningkatan efisiensi kerja pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan
- 4) Menghasilkan informasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pegawai menyangkut pengetahuan dan keahlian pegawai
- 5) Menghasilkan informasi spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang digunakan dalam penentuan struktur organisasi

## 5. Kepemimpinan

Peranan seorang pimpinan dalam suatu organisasi sangat dominan, akan tetapi walaupun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan pentingnya peranan para tenaga kerja yaitu karyawan. Karyawan atau bawahan adalah salah satu pelaksana berbagai macam pekerjaan dan tugas yang tentunya memerlukan dorongan atau motivasi yang terus menerus untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Namun kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Mulyadi dan Rivai (2009:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Hasibuan (2007:170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun menurut Terry (Thoha, 2010:5) menyatakan kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan cara bagaimana mengarahkan

dan menetapkan tujuan organisasi melalui mendorong anggota organisasi dan mempengaruhinya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kesimpulan yang dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan cara bagaimana pemimpin dan memotivasi dan mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kemampuan pemimpin didukung dengan keahliannya menciptakan strategi mengatasi dan menguasai permasalahan-permasalahan organisasi baik secara internal maupun eksternal melalui kemampuannya mempengaruhi bawahan menunjukkan kesediaannya dan kemampuannya mencapai tujuan organisasi. Hal lainnya pemimpin dapat merespon kebutuhan bawahan, memelihara kerja sama dan dukungan pegawai sehingga pegawai termotivasi bekerja lebih bersemangat.

#### **6. Gaya Kepemimpinan**

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi pimpinan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Dimana menurut Kartono (2008:34) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2010:3), bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan, yaitu cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Thoha (2010:49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang

tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Thoha (2010:49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan dan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi, kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Thoha (2010:50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

c. Gaya Kepemimpinan Permisif

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada keputusan kelompok, dalam hal ini seorang pemimpin menyerahkan keputusan dan pelaksanaannya pada keinginan kelompok (Tanzeh, 2009:134).

Dengan demikian, dapat disimpulkan gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin mengarahkan, mempengaruhi dan mendorong bawahan agar dapat bekerja sama dan menyesuaikan pola

pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pegawai dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

## 7. Indikator Gaya Kepemimpinan

Secara umum, setiap pemimpin dalam suatu organisasi memiliki perilaku yang tidak sama dalam mengarahkan dan mempengaruhi pegawai. Perilaku tersebut mengindikasikan sikap pemimpin memiliki kemampuan atau menguasai strategi atau cara dalam menindak lanjuti permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam organisasi dan luar organisasi yang berkaitan dengan tanggung jawabnya mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Kemampuan pemimpin merupakan kekuatan yang dapat menumbuhkan motivasi pegawai untuk bersedia bekerja sama dan terikat atas pelaksanaan tugas-tugas yang akan dilakukan pegawai. Oleh karenanya, penting bagi pegawai menerima perilaku pemimpin yang menumbuhkan motivasi dan bekerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi dengan melihat kemampuan pemimpin.

Dimana menurut Kartono (2008:34), indikator gaya kepemimpinan yang dapat diterima pegawai diantaranya:

- a. Dilihat dari sifat pemimpin. Sifat pemimpin dilihat dari gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi pegawai sangat ditentukan oleh kepribadian pemimpin menyangkut perilaku atau sifat dalam memimpin yang dapat diterima pegawai

- b. Dilihat dari kebiasaan pemimpin. Kebiasaan seorang pemimpin sangat berperan dan berpengaruh terhadap pegawai. Kebiasaan pemimpin yang dapat diterima pegawai agar bersedia mematuhi dan bersedia bekerja sama dalam menjalankan tugas-tugas yang diperintahkan.
- c. Dilihat dari temperamen pemimpin. Temperamen pemimpin merupakan gaya kepemimpinan yang dilihat dari perilaku pemimpin dalam bersikap terhadap pegawai dilihat dari sikap emosional pemimpin menghadapi dan mengarahkan pegawainya dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawainya.
- d. Dilihat dari watak pemimpin. Watak yang dimiliki seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya mempengaruhi kepercayaan atau keyakinan pegawai, ketekunannya, kesabaran atau daya tahannya dan keberaniannya mengambil tindakan.
- e. Dilihat dari kepribadian pemimpin. Kepribadian pemimpin yang mempengaruhi pegawai ditentukan dari sifat yang membuat pegawai bersedia bekerja sama dengan pemimpin.

## 8. Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi menggambarkan aktivitas perilaku-perilaku yang berinteraksi baik secara individu maupun kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi. Kuatnya budaya

organisasi sangat didukung dengan kepatuhan dan kesediaan pegawai dalam menjalankan aturan dan nilai-nilai yang ditetapkan dalam organisasi.

Menurut Sutrisno (2010:2) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Robbins & Coulter (2010: 63) mengemukakan bahwa budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Dari berbagai pengertian menurut para ahli tersebut pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

## 9. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi merupakan dasar pengawasan sikap pegawai dalam organisasi yang dapat bermanfaat bagi organisasi. Menurut Robbins (2009:248) fungsi organisasi adalah:

- a. Fungsi budaya dapat menciptakan perbedaan dengan organisasi lainnya
- b. Fungsi budaya menunjukkan identitas bagi anggota dalam suatu organisasi
- c. Fungsi budaya dapat menunjukkan adanya komitmen bersama anggota organisasi
- d. Fungsi budaya dapat menjadi ikatan sosial yang tinggi dalam menyatukan kepentingan organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan bagi anggota organisasi
- e. Fungsi budaya merupakan mekanisme dan kendali bagi anggota organisasi dalam bersikap dan berperilaku.

Fungsi budaya organisasi menurut Sunarto (2008:8) adalah:

- a. Fungsi budaya organisasi adalah pengikat bagi komponen organisasi dalam menghadapi permasalahan organisasi secara internal maupun eksternal karena adanya perubahan lingkungan
- b. Fungsi budaya organisasi adalah sarana menyamakan perbedaan karakter, sifat kemampuan anggota organisasi

- c. Fungsi budaya organisasi adalah identitas organisasi dalam hal kecepatan dan ketepatan
- d. Fungsi budaya organisasi merupakan kekuatan dalam mencapai kinerja
- e. Fungsi budaya organisasi memberikan semangat kerja anggota organisasi. Kuatnya budaya organisasi akan menjadi dorongan yang kuat bagi anggota organisasi
- f. Fungsi budaya dapat menciptakan perubahan terhadap faktor kepemimpinan. Hal ini dilihat dari kemampuan pemimpin mengatasi permasalahan apabila organisasi terjadi krisis karena kemampuannya memiliki sasaran dan tujuan melalui visi dan misi yang tepat.
- g. Fungsi budaya organisasi meningkatkan nilai dari anggota organisasi dan hubungan organisasi dengan pihak lainnya

Fungsi budaya organisasi menurut Tika (2008:13) ditentukan oleh:

- a. Tahap awal pertumbuhan organisasi. Pada tahap awal ini fungsi budaya terletak pada adanya perbedaan dengan budaya organisasi lain terhadap lingkungan organisasi
- b. Tahap pertengahan organisasi. Pada tahap ini fungsi budaya merupakan fungsi mengintegrasikan atau menyatukan perubahan budaya organisasi karena adanya sub-sub budaya baru dalam

mengambil antisipasi apabila adanya permasalahan identitas organisasi

- c. Tahap kedewasaan organisasi. Pada tahap ini fungsi budaya merupakan antisipasi dalam melakukan inovasi karena orientasi keberhasilan organisasi sebelumnya.

Dari fungsi budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa kuatnya sebuah organisasi apabila organisasi memiliki kemampuan dan mempertahankan kemampuannya terhadap nilai-nilai yang tertanam dan dapat menjadi pedoman berperilaku dan sikap anggota organisasi.

#### **10. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi dengan organisasi lainnya sangat berbeda. Perbedaan tersebut dilihat dari karakteristik budaya organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robbin dan Coulter (2010:12) indikator budaya organisasi dapat dilihat dari sebagai berikut:

- a. Dilihat dari inovasi dan pengambilan resiko organisasi dilihat dari seberapa besar pegawai beraktivitas inovasi dalam pengambilan resiko
- b. Dilihat dari adanya perhatian yang detail dilihat dari seberapa besar pegawai dapat menunjukkan kemampuannya dalam perhatian yang detail terhadap organisasi

- c. Dilihat dari adanya orientasi hasil dilihat dari seberapa besar pemimpin perhatian pada hasil dan buka pada cara mendapatkan hasil
- d. Dilihat dari adanya orientasi SDM dilihat dari dari seberapa besar keputusan organisasi dapat mempengaruhi SDM organisasi
- e. Dilihat dari adanya orientasi kelompok dilihat dari dari seberapa besar suatu pekerjaan dilakukan oleh kelompok
- f. Dilihat dari keagresifan dilihat dari dari seberapa besar pegawai mampu agresif bekerja dalam organisasi
- g. Dilihat dari adanya stabilitas dilihat dari seberapa besar keputusan manajemen dalam mempertahankan status quo dalam organisasi

Selanjutnya dimensi budaya organisasi dianggap sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi, umumnya dimensi budaya organisasi menurut Chatab (2007:28) terdapat empat dimensi sebagai variabel bebas yang merupakan budaya organisasi, yaitu:

- a. Integritas. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini
- b. Profesionalisme. Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan

dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan di dalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional

- c. Keteladanan. Keteladanan adalah perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang
- d. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia. Suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan telah terbukti menorehkan prestasi dalam bidang kinerja pasar, kinerja produk, kinerja pelayanan, kinerja proses, *research and development*, sumber daya manusia (SDM), dan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan, serta bidang prestasi lain yang dapat dipertanggungjawabkan.

Fungsi budaya dalam suatu organisasi sangat berbeda menurut pendapat para ahli. Adapun fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010:14) diantaranya adalah:

- a. Merupakan batas pembeda, yakni pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok
- b. Merupakan perekat bagi pegawai, yakni perekat pegawai di dalam organisasi hingga memiliki rasa kebersamaan, adanya partisipasi, adanya tanggung jawab terhadap kemajuan organisasi
- c. Stabilitas sistem sosial, dengan mempromosikan stabilitas sistem sosial maka lingkungan kerja dapat menjadi positif, adanya kenyamanan dan permasalahan dapat diatur secara efektif
- d. Mekanisme kontrol atau pengawasan yang dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai
- e. Integrasi adanya sub budaya baru yang dapat mempersatukan kegiatan anggota organisasi yang memiliki perbedaan budaya yang berbeda dari sebelumnya
- f. Pembentukan sikap dan perilaku pegawai sehingga pegawai lebih mudah memahami pencapaian tujuan organisasi
- g. Penetapan sasaran dalam penyelesaian permasalahan yang terjadi dalam organisasi
- h. Adanya acuan atau dasar penyusunan perencanaan organisasi
- i. Merupakan alat komunikasi anggota organisasi

- j. Penghambat inovasi apabila terjadi permasalahan dan budaya organisasi tidak mampu mengatasi permasalahan-permasalahan baik permasalahan dalam lingkungan internal maupun eksternal

## 11. Pendidikan dan Pelatihan

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan muncul karena adanya masalah-masalah yang mengganggu kinerja organisasi, seperti penurunan prestasi yang mencakup menurunnya tingkat produktivitas kerja. Program pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah rancangan suatu sistem dalam proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang maupun peningkatan atau perolehan kemahiran (keterampilan) dalam rangka pendewasaan melalui upaya pengajaran dan pelatihan (Daryanto dan Bintoro, 2014:26).

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia (SDM) dalam hal kemampuan intelektual dan kepribadian sumber daya manusia (Notoadmojo, 2009:16). Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi diakronimkan menjadi diklat. Dimana diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu, setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Menurut Ambar (2009:219), mengartikan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu usaha untuk memelihara, meningkatkan

kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Hal tersebut penting karena cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha atau cara dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap atau dikenal dengan *knowledge, skill, attitude* (KSA) yang biasa dikenal dengan kompetensi (Daryanto dan Bintoro, 2014:143). Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan bertujuan dalam rangka membantu pegawai dalam pelaksanaan tugas pegawai karena kurangnya kemampuan teknis dan manajerial.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan organisasi yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh organisasi dalam pencapaian tujuan.

Selanjutnya, menurut Daryanto dan Bintoro (2014:34) diperlukan elemen-elemen dari pendidikan pelatihan (diklat), yaitu:

- a. Mengkaji kebutuhan pelatihan, yaitu melakukan pengkajian tentang ada tidaknya kesenjangan dalam penampilan kerja yaitu

- kesenjangan antara apa yang seharusnya dilakukan merupakan ketentuan penampilan kerja (standar), sedangkan apa yang sebenarnya dilakukan merupakan tingkat penampilan kerja yang dicapai atau yang dimiliki. Indikatornya adalah peningkatan keterampilan kerja karyawan.
- b. Tujuan pelatihan, yaitu dengan membentuk dan meningkatkan kemampuan pegawai yang mengikuti diklat dengan tujuan menciptakan kemampuan sesuai dengan tujuan diklat yang dilaksanakan dilihat dari akhir dari pelaksanaan diklat dan dapat menjelaskan tujuan khusus dari pelaksanaan diklat tersebut dengan indikatornya adalah pencapaian tujuan.
  - c. Proses merancang program pelatihan, indikatornya adalah materi pelatihan, metode penyampaian, proses belajar setiap materi, dan proporsi waktu.
  - d. Melaksanakan program pelatihan, dengan indikatornya adalah jadwal pelatihan, pelatih yang sesuai dengan kriteria dan kelengkapan sarana dan fasilitas diklat maupun penunjangnya.
  - e. Melakukan evaluasi program pelatihan, yaitu kegiatan penilaian terhadap pelaksanaan program pelatihan. Indikatornya adalah tingkat kepuasan peserta terhadap proses dan hasil pelatihan yang diperolehnya, perubahan pengetahuan, dan seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, fungsi dilaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu persyaratan pekerjaan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan, keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya terinci dan rutin agar dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, dengan adanya elemen-elemen diklat diharapkan dapat menghilangkan GAP atau perbedaan antara kemampuan yang sekarang dimiliki dengan kemampuan standard yang ditetapkan. Proses pelaksanaannya ialah mempelajari dan mempraktekkan dengan menuruti standar acuan tertentu atau prosedur sehingga menjadi kebiasaan yang pada hasilnya nanti terlihat adanya perubahan, perbaikan di tempat kerja.

## **12. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara dalam peningkatan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Peningkatan SDM mutlak dilakukan oleh setiap organisasi untuk peningkatan kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Lebih jauh lagi pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan harus sejalan perencanaan strategis melalui penetapan visi organisasi serta misi-misi dalam pencapaian visi yang ditetapkan, kebijakan dan sasaran strategis dalam mendukung kegiatan organisasi sesuai dengan fungsi dan kewenangan yang dimiliki organisasi.

Secara spesifik, pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dalam Pasal 31 yang berbunyi bahwa pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil diperlukan dengan tujuan:

- a. Adanya peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air
- b. Adanya peningkatan kemampuan pegawai secara teknis dan manajerial adanya peningkatan efisiensi, efektif, baik secara kualitas maupun kuantitas pegawai

Tujuan utama dari diadakannya pendidikan dan pelatihan ialah sebagai sarana perumusan kemampuan diharapkan seperti yang diungkap oleh Ambar (2009:220):

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
- c. Membantu menyelesaikan masalah operasional
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Tujuan pendidikan dan pelatihan (diklat) menurut Kaswan (2013:107), yaitu:

- a. Perilaku/kinerja yang dapat diamati, yaitu waktu yang ditargetkan, tingkat kesalahan yang dapat diidentifikasi
- b. Kriteria yang dapat diukur, yaitu persentase ketetapan
- c. Kondisi kerja, yaitu spesifikasi kapan perilaku itu terjadi

Adapun menurut Sedarmayanti (2014: 170) tujuan pendidikan dan latihan adalah:

- a. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- b. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif
- c. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan)

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 198 Pasal 2 menyebutkan bahwa Diklat bertujuan:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa

- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang tepat

Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan bertujuan bagi pegawai adalah pengembangan kepegawaian yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik secara teknis maupun manajerial baik bagi pegawai baru atau bagi pegawai yang mendapatkan promosi jabatan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan.

### **13. Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Notoadmodjo (2009:18), manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi dan pegawai secara individual adalah:

- a. Pegawai atau sumber daya manusia (SDM) yang akan dan telah menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, tidak memiliki kemampuan yang tepat dan sesuai dengan prasyarat dalam jabatan, karena kedudukan jabatan diperoleh bukan dari kompetensi yang dimiliki pegawai tapi dilihat dari adanya formasi jabatan tersebut. Dan bagi pegawai baru pendidikan dan pelatihan ini diperlukan untuk peningkatan kemampuan pegawai.

- b. Kemajuan ilmu dan teknologi. Kemajuan ilmu dan teknologi ini dapat mempengaruhi organisasi sesuai dengan perkembangan zaman yang memerlukan ilmu dan teknologi yang diperlukan bagi pengembangan kedudukan jabatan-jabatan yang disediakan.
- c. Adanya promosi jabatan dalam peningkatan karir pegawai yang harus didukung dengan peningkatan kemampuan pegawai yang mendapatkan promosi agar lebih menguasai kemampuan atas pelaksanaan tugas dan jabatan yang ada.
- d. Penting bagi organisasi pemerintah dan swasta melaksanakan dan menyelenggarakan kegiatan pelatihan bagi sumber daya manusianya guna peningkatan kinerja secara efektif dan efisien.

Menurut Sofyandi (2008:115), sebelum melaksanakan pelatihan, maka terlebih dahulu perlu diketahui prinsip-prinsip pelatihan sehingga arah dan sasaran pelaksanaan pelatihan menjadi jelas dan mudah, diantaranya:

- a. Adanya partisipasi (*participation*), maksudnya dalam pelaksanaan pelatihan, peserta pelatihan yang aktif berpartisipasi lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
- b. Dilakukan secara berulang (*repetition*), maksudnya dalam pelaksanaan pelatihan, peserta pelatihan dalam pembelajaran selalu dilakukan berulang kali agar peserta pelatihan mudah mengingat pembelajaran materi yang telah diberikan.

- c. Adanya hubungan (*relevance*) maksudnya dalam pelaksanaan pelatihan pemberian materi yang diberikan dapat dijelaskan secara umum sebelum mempelajari hal khusus terkait dengan pekerjaan.
- d. Adanya penyampaian (*transference*), maksudnya materi pembelajaran yang diberikan dalam program pendidikan dan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan peserta pelatihan terkait dengan pekerjaan atau tugas peserta pelatihan.
- e. Adanya umpan balik (*feedback*), maksudnya materi pembelajaran yang diberikan melalui program pendidikan dan latihan yang dilaksanakan memerlukan umpan balik dalam mengukur kemampuan peserta pendidikan dan pelatihan.

Adapun manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan menurut Rivai (2014:167) antara lain:

- a. Melalui pendidikan dan pelatihan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- b. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
- c. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.

## B. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Dalam hal ini, maka penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian baik tesis maupun jurnal yang dilakukan melalui studi pustaka maupun melalui pencairan di internet. Hasil temuan tersebut merupakan acuan dan dijadikan bagian dari data pendukung pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Agus Toto Tribuono, 2016, Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuisioner yang diberikan kepada pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen sebanyak 75 orang dengan skala *Likert*. Alat yang digunakan adalah kuantitatif dengan uji ekonometrika berbentuk *multiple regression*. Hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa secara simultan budaya organisasi, kepemimpinan,

pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung} = 118,222 > F_{tabel} = 2,73$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,01$ . Secara parsial, variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung} = 2,668 > t_{tabel} = 1,994$  dengan nilai signifikan  $0,009 < 0,01$ . Secara parsial, variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai  $t_{hitung} = 2,401 > t_{tabel} = 1,994$  dengan nilai signifikan  $0,019 < 0,05$ . Hasil uji koefisien determinan menunjukkan bahwa nilai *R square* total sebesar 0,826 artinya variabel budaya organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan memberikan sumbangan pengaruh sebesar 82,6% terhadap kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen dan sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel yang tidak diteliti.

2. Olos Wasahua, 2014, Judul: Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenakertrans RI. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial antara kepemimpinan, diklat dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenakertrans RI. Metode penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai berjumlah 394 orang dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 80 sampel dengan

sampling error 10%. Uji statistik yang digunakan yaitu: uji validitas dan reliabilitas, uji korelasi, regresi linear sederhana, uji t dan uji F dimana signifikansi kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Semua uji statistik dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 19. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, diklat dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi  $R^2 = 0.107$  dan persamaan regresi ganda  $\hat{Y} = 28.383 + 0.010X_1 + 0.276X_2 - 0.002X_3$  sehingga kontribusi dan pengaruh kepemimpinan, diklat dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.

3. Amirul Fatihin, 2013, Judul: Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. Penelitian ini menguji pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian ini sebanyak 84 karyawan dari lembaga keuangan mikro syariah. Berdasarkan hasil analisa data, maka terbukti bahwa kedua variabel bebas (pelatihan dan budaya organisasi) berpengaruh signifikan, terhadap variabel tak bebas (kinerja karyawan). Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan dengan adanya uji statistik koefisien regresi sebesar 0,486 dan  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  ( $4,879 > 1,99$ ) dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka dapat dikatakan ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap efektivitas kinerja karyawan pada BMT di Kudus.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ini dibuktikan dengan adanya uji statistik koefisien regresi sebesar 0,383 dan  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  ( $3,839 > 1,99$ ) dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja karyawan pada BMT di Kudus. Melalui uji statistik t menunjukkan bahwa variabel pelatihan mempunyai nilai  $t_{hitung}$  4,879 dan  $t_{tabel}$  1,99, karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka hal tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel independen (pelatihan) terhadap variabel dependen (efektivitas kinerja karyawan). Variabel budaya organisasi mempunyai nilai  $t_{hitung}$  3,839 dan  $t_{tabel}$  1,99, karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada  $t_{tabel}$  maka hal tersebut menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel independen (budaya organisasi) terhadap variabel dependen (efektivitas kinerja karyawan). Dari hasil perhitungan dilihat dari *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,660. Hal ini berarti bahwa 66% kinerja karyawan BMT dipengaruhi oleh variabel pelatihan dan budaya organisasi, sedangkan selebihnya 34% lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Rani Mariam, 2009, Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Tujuan penelitian ini untuk menguji

pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

5. Putu Agus Suarhawan, 2009, Judul: Pengaruh Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Maya Ubud *Resort and Spa* di Ubud, Gianyar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun parsial antara diklat dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Maya Ubud *Resort and Spa* di Ubud, Gianyar. Jumlah responden penelitian adalah 70 orang karyawan ditentukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Hasil analisis data diperoleh persamaan garis regresi liner berganda:  $Y = -10,8733 + 8,0635X_1 + 5,7695X_2$  menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif secara simultan antara diklat dan budaya

organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil  $F_{test}$  dengan  $F_{hitung}$  adalah 101,9910 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,15 berada pada daerah penolakan  $H_0$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, berarti memang benar ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara diklat dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil  $t_{test}$  diperoleh  $t_{1hitung}$  adalah 5,5494 dan  $t_{2hitung}$  adalah 3,5604 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2 berada pada daerah penolakan  $H_0$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima, berarti memang benar ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara diklat dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### C. Kerangka Berpikir

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai yang diperoleh dari kemampuan yang dimiliki pegawai. Terdapat perbedaan masing-masing organisasi dalam mencapai kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individual dalam organisasi. Pada penelitian ini merujuk pada variabel gaya kepemimpinan, adanya pendidikan dan latihan dan pengaruh budaya organisasi yang secara langsung diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel kepemimpinan dalam peningkatan kinerja pegawai ditentukan oleh kemampuan pemimpin yang memiliki perilaku dan sikap untuk mengarahkan dan mempengaruhi pegawai sehingga dapat memperoleh respon pegawai bekerja sesuai dengan arahan pemimpin. Hal

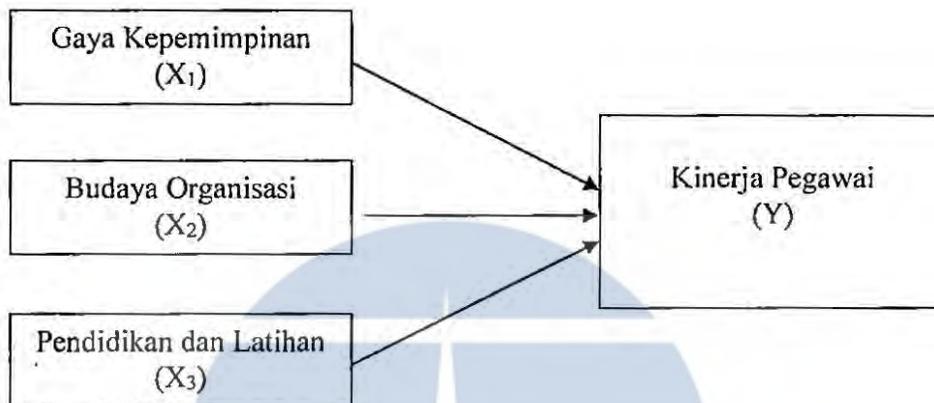
ini dimaksudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai melalui kemampuan pemimpin.

Selanjutnya, hubungan budaya organisasi dengan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas, sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi. Peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berwujud pada produktivitas. Hubungan yang sangat erat antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Kuatnya budaya organisasi menjadi generator utama dalam menggerakkan motivasi dan komitmen yang sesungguhnya. Sebaliknya organisasi yang memiliki budaya yang lemah maka akan membuat orang-orang bekerja terpisah dan individualistik, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk member pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para pegawai jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2009:485).

Pendidikan dan latihan dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan sumber daya manusia (SDM), adalah suatu siklus yang harus terjadi terus menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dari luar organisasi. Pendidikan dan latihan akan memberikan dampak yang cukup luas bagi peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi sehingga dapat dipertanggungjawabkan melalui sumber-

sumber keilmuan yang telah diperoleh dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang diikuti.

Dari pemaparan tersebut dapat digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

#### **D. Operasional Variabel**

Adapun operasional variabel-variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut.



Tabel 2.1 Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Pernyataan
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas/mutu 2. Kuantitas/jumlah 3. Kemampuan 4. Penyelesaian pekerjaan/ketetapan waktu 5. Kerja sama Simamora (2010:112)	a. Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang diberikan b. Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditentukan c. Setiap pegawai memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan d. Setiap pegawai mampu memenuhi komitmen dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan e. Setiap pegawai mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan
Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	1. Sifat 2. Kebiasaan 3. Temperamen 4. Watak 5. Kepribadian Kartono (2008:34)	a. Pemimpin memiliki sifat yang fleksibel dalam menyikapi pelaksanaan dan kesalahan pekerjaan bawahan b. Pemimpin memiliki kebiasaan yang dapat meningkatkan motivasi bawahan bekerja lebih efektif c. Pemimpin memiliki temperamen yang stabil hingga suasana bekerja kondusif d. Pemimpin memiliki watak mendidik dalam mengarahkan pekerjaan e. Pemimpin memiliki kepribadian yang menyenangkan hingga membangun hubungan sosial yang tinggi
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	1. Integritas 2. Profesionalisme 3. Keteladanan	a. Organisasi memuat tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi

Variabel	Indikator	Pernyataan
	<p>4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia Chatab (2007:28)</p>	<p>b. Organisasi memiliki ketentuan berperilaku bagi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang memiliki nilai dan sanksi</p> <p>c. Organisasi memiliki ketentuan bekerja secara prosedural dan SOP dalam menjalankan komitmen pekerjaan secara profesionalisme</p> <p>d. Organisasi memuat keteladanan berperilaku dalam bekerja, membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis</p> <p>e. Organisasi memberikan penghargaan pada pegawai yang mampu memberikan kinerja untuk meningkatkan semangat kerja bagi pegawai lainnya</p>
<p>Pendidikan dan Latihan (X<sub>3</sub>)</p>	<p>1. Mengkaji kebutuhan pelatihan</p> <p>2. Tujuan pelatihan</p> <p>3. Proses merancang program pelatihan</p> <p>4. Melaksanakan program pelatihan</p> <p>5. Melakukan evaluasi program pelatihan</p> <p>Daryanto dan Bintoro (2014:34)</p>	<p>a. Tersedianya dana yang dialokasikan untuk perencanaan pelatihan bagi PNS setiap bidang kegiatan</p> <p>b. Terlaksananya tujuan pelatihan sesuai dengan dana dan kemampuan pegawai</p> <p>c. Tersusunnya <i>input, output, outcomes</i> dalam merancang program pelatihan pegawai</p> <p>d. Terlaksananya program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan</p> <p>e. Terlaksananya capaian kinerja pelatihan sesuai dengan evaluasi program pelatihan</p>

## E. Hipotesis

Adapun hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir
3. Terdapat pengaruh pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2012:36) adalah sebagai berikut penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini akan dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrolkan suatu gejala.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent variables*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) dengan memerlukan pengujian hipotesis dengan uji statistik.

#### B. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Sugiyono (2012:38) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian, yang dimaksud populasi adalah objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang mempunyai

kaitan dengan masalah yang diteliti. Populasi target atau sasaran dalam penelitian ini adalah Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir dengan jumlah populasi sebanyak 62 orang.

## 2. Sampel

Sampel penelitian ini digunakan untuk mendapatkan gambaran dari populasi. Menurut Prasetyo (2006:119) sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Oleh karena itu, sampel harus dilihat sebagai suatu gambaran populasi dan bukan populasi itu sendiri. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012:68). Hal ini sering digunakan untuk penelitian dengan jumlah sampel dibawah 30 orang, atau untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sedikit atau kecil. Dengan demikian, maka sampel penelitian ini berjumlah sebanyak 62 orang.

## C. Instrumen Penelitian

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Instrumen yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner metode tertutup, dimana kemungkinan pilihan jawaban sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberikan alternatif jawaban.

2. Indikator-indikator untuk variabel tersebut dijabarkan oleh penulis menjadi sejumlah pernyataan sehingga diperoleh data kualitatif. Data ini akan diubah menjadi bentuk kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik.

Untuk pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah teknik skala *Likert*. Penggunaan skala *Likert* menurut Sugiyono (2013:132) adalah skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengambilan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan sekunder melalui:

1. Kepustakaan. Penelitian melalui kepustakaan dilakukan dengan pengambilan data bersifat teori yang digunakan sebagai referensi penelitian. Sumber data diperoleh dari buku-buku literatur yang menjadi acuan dalam penelitian.
2. Studi lapangan. Penelitian melalui studi lapangan dilakukan melalui pengolahan kuesioner yang telah disebarkan kepada responden yang ditetapkan

## E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian analisis deskriptif dan analisis kuantitatif, dimana analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif yang dimana untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah terkumpul apa adanya tanpa membuat kesimpulan (Sugiyono, 2012:42). Analisis kuantitatif digunakan oleh penulis untuk menjawab rumusan masalah pada masing-masing variabel yang diteliti.

### 1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013:53) pengujian validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya instrumen (kuesioner). Dimana kuesioner dapat dikatakan valid apabila jika pernyataan yang dibuat dapat menunjukkan pengukuran kuesioner tersebut dengan cara membandingkan setiap  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  yang sesuai dengan jumlah responden yang telah ditetapkan melalui  $df\ n-2$  dengan ketentuan:

$$\text{Hasil } r_{hitung} > r_{tabel}$$

$$\text{Hasil } r_{hitung} < r_{tabel}$$

Jika  $r_{hitung}$  (tiap butir dapat dilihat pada *colom corrected item – total correlation*) lebih besar dari  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Apabila suatu alat pengukuran telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya yang harus dilakukan ialah mengukur reliabilitas data. Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47).

## 3. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:60) mengemukakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2013:63):

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola

distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika dia menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji *Heteroskedastisitas*

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk melakukan pengujian dalam model regresi apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ghozali (2013:65). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Menurut Ghozali (2013:66) model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika  $p$  value  $> 0,05$  tidak signifikan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas artinya model regresi lolos uji heteroskedastisitas atau jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka terdapat indikasi terjadi Heteroskedastisitas.

c. Uji *Multikolinearitas*

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Metode yang dapat digunakan untuk menguji

terjadinya multikolinieritas dapat dilihat dari matrik korelasi variabel-55 variabel bebas. Pada matrik korelasi, jika antar variabel bebas terdapat korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Selain itu dapat juga dilihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Batas dari nilai *tolerance* adalah  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF adalah  $\geq 10$  (Imam Ghozali, 2013:67).

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Imam Gozali (2013:96), analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan independen.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang dipakai adalah regresi linier berganda (*multiple regression*). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas) digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dipilih.

Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

$\alpha$  = Konstanta

- $b_1...b_2...b_3$  = koefisien regresi  
 $X_1$  = Gaya Kepemimpinan  
 $X_2$  = Budaya Organisasi  
 $X_3$  = Pendidikan dan Latihan  
 $e$  = standard error

Dalam interpretasi pengujian regresi linier berganda koefisien korelasi sebagai berikut (Sugiyono, 2012:77):

- 0,00 – 0,199 = sangat rendah  
 0,20 – 0,399 = rendah  
 0,40 – 0,599 = sedang  
 0,60 – 0,799 = kuat  
 0,90 – 1000 = sangat kuat

## 5. Uji Hipotesis

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

Menurut Ghozali (2013:96) pengaruh simultan melalui pengujian uji F yang bertujuan mengetahui apakah variabel independen masing-masing secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen. Untuk pengujian tersebut ditentukan nilai signifikan, dalam penelitian ditentukan nilai signifikan sebesar  $\alpha = 0,05$ . Maka cara yang dilakukan adalah:

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

### b. Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji pengaruh parsial (uji t) bertujuan untuk mengetahui pengaruh seberapa besar variabel masing-masing independen secara individual terhadap variabel dependen dengan cara membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  (Ghozali, 2013:98).

Untuk pengujian variabel dependen (bebas) apakah berpengaruh secara parsial terhadap variabel independen (terikat) ditentukan dengan nilai signifikan dengan dasar keputusan sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$ , artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 \neq 0$ , artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_a$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

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

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam

menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2013:99).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

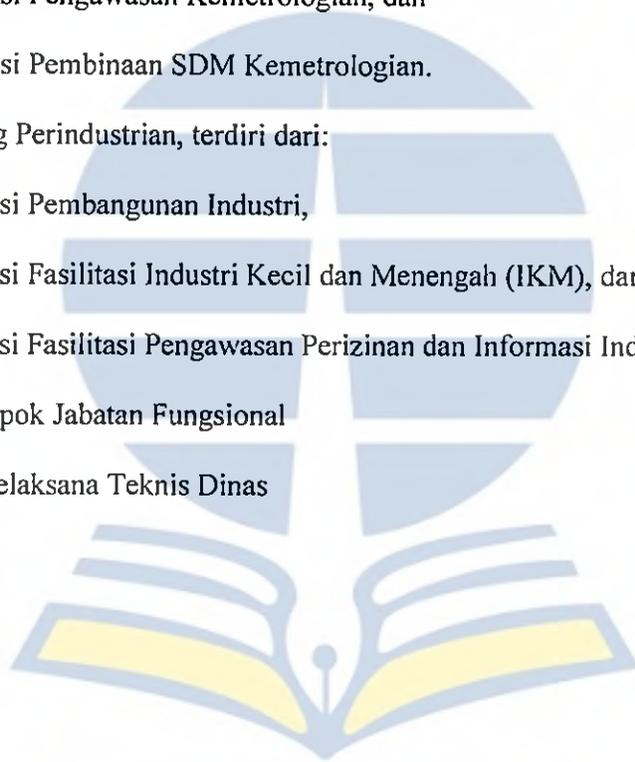
#### A. Objek Penelitian

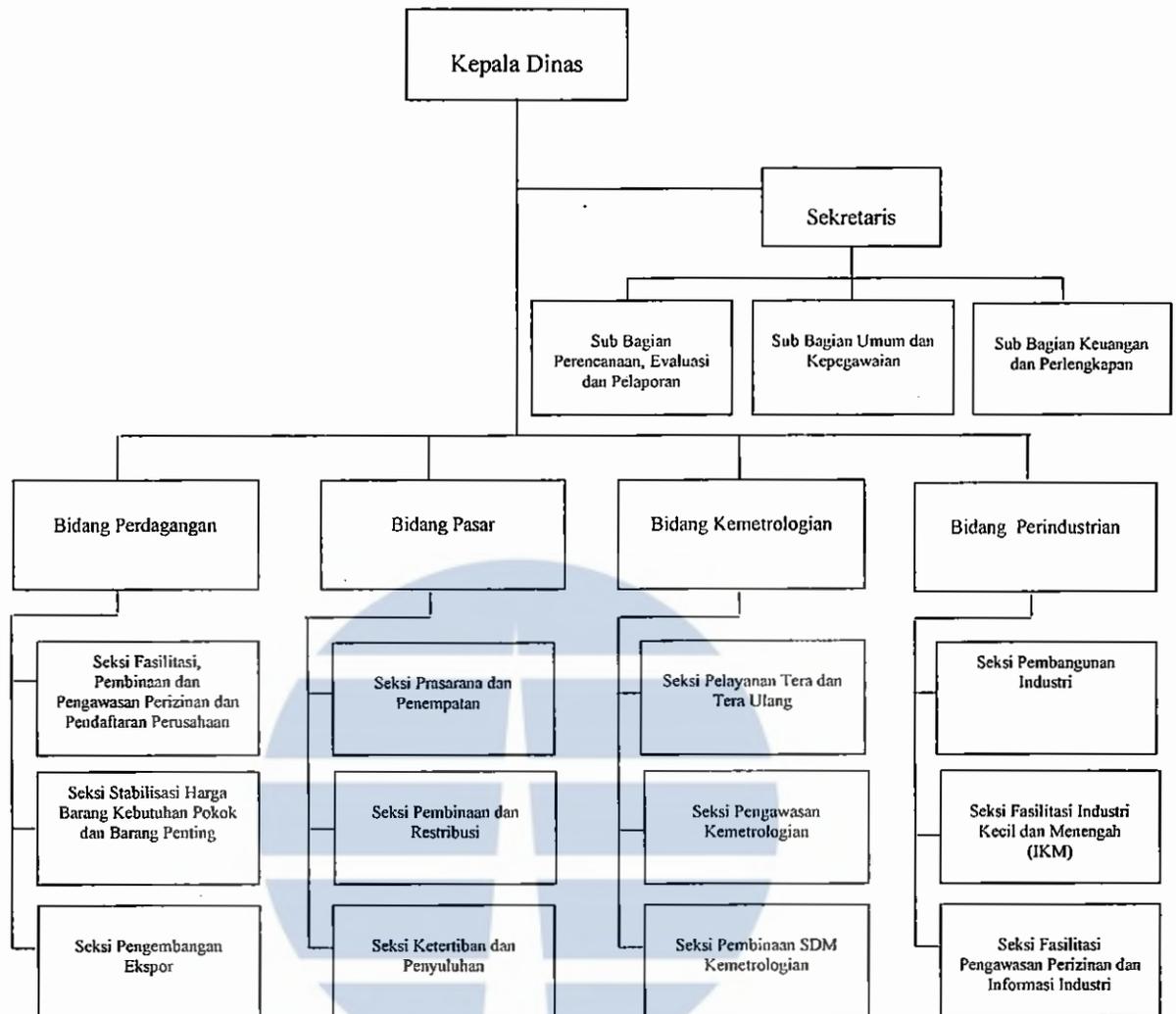
Berdasarkan Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 47 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir. Dinas Perdagangan dan Perindustrian merupakan unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Susunan Organisasi Dinas Perdagangan dan Perindustrian, terdiri dari:

1. Kepala Dinas
2. Sekretariat, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan,
  - b. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan
  - c. Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan.
3. Bidang Perdagangan, terdiri dari:
  - a. Seksi Fasilitasi, Pembinaan dan Pengawasan Perizinan dan Pendaftaran Perusahaan,
  - b. Seksi Stabilisasi Harga Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting, dan

- c. Seksi Pengembangan Ekspor.
4. Bidang Pasar, terdiri dari:
  - a. Seksi Prasarana dan Penempatan,
  - b. Seksi Pembinaan dan Restribusi, dan
  - c. Seksi Ketertiban dan Penyuluhan.
5. Bidang Kemetrolgian, terdiri dari:
  - a. Seksi Pelayanan Tera dan Tera Ulang,
  - b. Seksi Pengawasan Kemetrolgian, dan
  - c. Seksi Pembinaan SDM Kemetrolgian.
6. Bidang Perindustrian, terdiri dari:
  - a. Seksi Pembangunan Industri,
  - b. Seksi Fasilitasi Industri Kecil dan Menengah (IKM), dan
  - c. Seksi Fasilitasi Pengawasan Perizinan dan Informasi Industri.
7. Kelompok Jabatan Fungsional
8. Unit Pelaksana Teknis Dinas





**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir**

## B. Hasil Penelitian

### 1. Karakteristik Responden

Sebelum disajikan data hasil penelitian setiap variabel yang dikaji dalam penelitian, terlebih dahulu dideskripsikan karakteristik responden secara singkat. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	%
1	Pria	42	67
2	Wanita	20	33
Total		62	100

Sumber: Data Olahan 2017

Dilihat dari jenis kelamin, jumlah responden pria dan wanita berjumlah sebanyak 62 orang, terbagi atas jumlah jumlah responden pria sebanyak 42 orang (67%) dan perempuan sebanyak 20 orang (33%). Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini didominasi oleh pria.

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang tersedia di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir rata-rata berjenis kelamin laki-laki, karena pada saat mutasi dan rotasi rata-rata pegawai yang ada berjenis kelamin laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah Responden	%
1	20 - 30 tahun	1	2
2	31 - 40 tahun	27	43
3	41 - 50 tahun	15	24
4	51 - 60 tahun	19	31
Total		62	100

Sumber: Data Olahan 2017

Dilihat dari usia responden, usia 20 - 30 tahun sebanyak 1 orang (2%), usia 31 - 40 tahun sebanyak 27 orang (43%), usia 41 - 50 tahun sebanyak 15 orang (24%) dan usia 51 - 60 tahun sebanyak 19 orang (31%). Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini didominasi usia 31 - 40. Hal ini menunjukkan bahwa usia para pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir rata-rata memiliki usia lebih dari 30 tahun karena mereka merupakan para pegawai lama yang belum pensiun dan diangkat melalui jalur honorer.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah Responden	%
1	Pascasarjana	5	8
2	S1	33	53
3	SLTA	21	34
4	SLTP	5	5
Total		62	100

Sumber: Data Olahan 2017

Dilihat dari latar belakang pendidikan responden, pascasarjana sebanyak 5 orang (8%), sarjana sebanyak 33 orang (53%), SLTA sebanyak 21 orang (34%) dan SLTP sebanyak 5 orang (5%). Dengan demikian, karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan dalam penelitian ini didominasi pendidikan sarjana. Hal ini disebabkan banyaknya peningkatan pendidikan pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir rata-rata dari SLTA ke jenjang pendidikan S1.

**d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama bekerja**

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah Responden	%
1	1 - 10 tahun	24	39
2	11 - 20 tahun	18	29
3	21 - 30 tahun	7	11
4	31 - 40 tahun	13	21
Total		62	100

Sumber: Data Olahan 2017

Dilihat dari masa kerja pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir yakni 1 - 10 tahun sebanyak 24 orang (39%) dan 11 - 20 tahun sebanyak 18 orang (29%), 21 - 30 tahun sebanyak 7 orang (11%) dan 31 - 40 tahun sebanyak 13 orang (21%). Dengan demikian, karakteristik responden dilihat dari masa kerja dalam penelitian ini didominasi oleh masa kerja 1 - 10 tahun. Hal ini menunjukkan banyaknya pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir rata-rata yang diangkat dari honorer.

## 2. Analisis Deskriptif

### a. Gaya Kepemimpinan

Secara sederhana, gaya kepemimpinan memberikan pengertian sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan atau dengan kata lain, kepemimpinan merupakan suatu kegiatan dalam

mempengaruhi orang-orang agar mereka ingin bekerja sama dalam mencapai tujuan yang kita inginkan.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari perilaku yang dilakukan bawahan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahannya dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Sebagaimana variabel gaya kepemimpinan dilihat dari indikator pemimpin memiliki sifat yang fleksibel dalam menyikapi pelaksanaan dan kesalahan pekerjaan bawahan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.5 Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Sifat yang Fleksibel dalam Menyikapi Pelaksanaan dan Kesalahan Pekerjaan Bawahan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	32	160
2.	Setuju	4	22	88
3.	Cukup setuju	3	8	24
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	272

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa pemimpin memiliki sifat yang fleksibel dalam menyikapi pelaksanaan dan kesalahan pekerjaan bawahan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah dilihat dari kadar kepemimpinan yang menimbulkan perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*), rasa percaya diri yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Sehingga melahirkan makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis atas perilaku bawahannya.

Selanjutnya, variabel gaya kepemimpinan dilihat dari indikator pemimpin memiliki kebiasaan yang dapat meningkatkan motivasi bawahan bekerja lebih efektif berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.6 Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Kebiasaan yang dapat Meningkatkan Motivasi Bawahan Bekerja lebih Efektif**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	29	145
2.	Setuju	4	27	108
3.	Cukup setuju	3	6	18
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	271

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa pemimpin memiliki kebiasaan yang dapat meningkatkan motivasi bawahan bekerja lebih efektif. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat memberikan inspirasi motivasi bagi bawahannya yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpinnya, termasuk di dalamnya adalah perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme, sehingga menimbulkan dorongan bekerja bagi bawahan bekerja lebih efektif.

Adapun variabel gaya kepemimpinan dilihat dari indikator pemimpin memiliki tempramen yang stabil hingga suasana bekerja kondusif berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.7 Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Temperamen yang Stabil hingga Suasana Bekerja Kondusif**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	20	100
2.	Setuju	4	34	136
3.	Cukup setuju	3	8	24
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	260

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan setuju pemimpin memiliki temperamen yang stabil hingga suasana bekerja kondusif. Pemimpin yang sukses mempunyai kematangan emosi, dan stabil. Orang-orang yang tergolong pemimpin yang memiliki kematangan emosi mempunyai percaya diri dan mampu mengarahkan pada bawahan mereka dengan tenang, dan berhati-hati.

Pemimpin yang stabil memiliki pikiran yang terbuka, memiliki keyakinan dan prinsip-prinsip yang kuat. Pemimpin yang stabil tidak rentan untuk menjadi orang yang memberikan penilaian subjektif bukan berdasarkan penilaian opini publik. Bagi pemimpin yang berkarakter stabil akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan bawahan bekerja pada suasana kondusif.

Variabel gaya kepemimpinan dilihat dari indikator pemimpin memiliki watak mendidik dalam mengarahkan pekerjaan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.8 Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Watak Mendidik dalam Mengarahkan Pekerjaan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	23	115
2.	Setuju	4	32	128
3.	Cukup setuju	3	7	21
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	264

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa seorang pemimpin memiliki watak mendidik dalam mengarahkan pekerjaan. Dengan demikian, seorang pemimpin memiliki kemampuan pemahaman pentingnya mengomunikasikan tujuan yang ingin dicapai secara jelas dan efektif kepada bawahannya. Hal ini mengharuskan seorang pemimpin mampu mendidik atau mengajar bawahannya tentang apa tanggung jawab mereka, baik secara pribadi maupun sebagai anggota organisasi yang dipimpinnya.

Variabel gaya kepemimpinan dilihat dari indikator pemimpin memiliki kepribadian yang menyenangkan hingga membangun hubungan sosial yang tinggi berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.9 Pernyataan Responden Terhadap Pemimpin Memiliki Kepribadian yang Menyenangkan hingga Membangun Hubungan Sosial yang Tinggi**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	25	125
2.	Setuju	4	31	124
3.	Cukup setuju	3	6	18
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	267

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menyenangkan hingga membangun hubungan sosial yang tinggi. Kepribadian sebagai watak atau ciri-ciri seseorang yang membedakan pribadi seseorang dengan yang lain.

Kepribadian erat kaitannya dengan segi-segi mental ideologis, sebab di dalamnya akan lebih banyak menyangkut norma-norma sistem nilai yang berlaku dan yang perlu dipedomani oleh setiap unsur pimpinan seperti perilaku, harga diri, kejujuran, penampilan dan sebagainya. Pemimpin yang memiliki kepribadian yang menyenangkan dapat memahami perilaku bawahannya sehingga dapat dengan mudah membentuk hubungan sosial yang lebih harmonis dalam lingkungan kerjanya.

Sebagaimana pernyataan responden tentang gaya kepemimpinan, dapat disampaikan rekapitulasi pernyataan tentang gaya kepemimpinan sebagai berikut.

**Tabel 4.10 Rekapitulasi Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan**

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Pemimpin memiliki sifat yang fleksibel dalam menyikapi pelaksanaan dan kesalahan pekerjaan bawahan	160	Sangat Setuju
2.	Pemimpin memiliki kebiasaan yang dapat meningkatkan motivasi bawahan bekerja lebih efektif	145	Sangat Setuju

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
3.	Pemimpin memiliki tempramen yang stabil hingga suasana bekerja kondusif	136	Setuju
4.	Pemimpin memiliki watak mendidik dalam mengarahkan pekerjaan	128	Setuju
5.	Pemimpin memiliki kepribadian yang menyenangkan hingga membangun hubungan sosial yang tinggi	125	Sangat Setuju
Total Skor		694	
Rata – rata		135	

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan rekapitulasi tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sangat menyetujui bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan

keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan dapat menuntun bawahan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui kepemimpinan dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan dengan gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik sifat kepemimpinan yang fleksibel dalam menyikapi pelaksanaan dan kesalahan pekerjaan bawahan, dapat meningkatkan motivasi bawahan bekerja lebih efektif, memiliki tempramen yang stabil hingga suasana bekerja kondusif, memiliki watak mendidik dalam mengarahkan pekerjaan dan karakteristik memiliki kepribadian yang menyenangkan hingga membangun hubungan sosial yang tinggi.

#### b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yaitu suatu karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi contoh organisasi untuk membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, atau dengan kata lain, merupakan nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima serta dipahami secara bersama-sama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam ketentuan perilaku yang ada dalam

sebuah organisasi. Nilai-nilai yang menjadi pedoman anggota organisasi untuk menghadapi permasalahan eksternal dan internal organisasi untuk disesuaikan dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi dapat memahami nilai-nilai yang ada yang menjadi ketentuan bertingkah laku atau berperilaku.

Untuk melihat nilai-nilai budaya dilihat dari indikator organisasi memuat tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.11 Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memuat Tindakan Konsisten Sesuai dengan Nilai-nilai dan Kebijakan Organisasi serta Kode Etik Profesi**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	29	145
2.	Setuju	4	20	80
3.	Cukup setuju	3	13	39
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	264

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa organisasi memuat tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi. Hal ini dimaksudkan ketentuan budaya dalam organisasi ditetapkan bahwa setiap pegawai wajib mematuhi

ketentuan diantaranya berdasarkan surat Kepala BKN Nomor 32 Tahun 2011 Tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil diantaranya memuat pedoman sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas dan pergaulannya sehari-hari.

**Tabel 4.12 Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memiliki Ketentuan Berperilaku bagi Pegawai Sesuai dengan Peraturan Kepegawaian yang Memiliki Nilai dan Sanksi**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	29	145
2.	Setuju	4	21	84
3.	Cukup setuju	3	12	36
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	265

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa organisasi memiliki ketentuan berperilaku bagi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang memiliki nilai dan sanksi. Hal ini dimaksudkan ketentuan berbudaya dalam organisasi dilihat dari perilaku pegawai dalam mentaati peraturan kepegawaian adalah ketentuan tentang Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS yang bertujuan mendorong peningkatan kinerja dan perubahan sikap, dan perilaku PNS dan meningkatkan kedisiplinan PNS. Implikasi budaya organisasi yang ditunjukkan dengan perilaku pegawai adalah

kepatuhan dan kesadaran PNS terhadap peraturan disiplin menjadi meningkat, setiap PNS diharapkan mengetahui mana yang patut dan yang tidak patut untuk dilakukan, setiap Pejabat Struktural dapat menjadi teladan yang baik bagi bawahannya dan adanya nilai sanksi apabila pegawai tidak mematuhi ketentuan peraturan dimaksud.

Selanjutnya nilai-nilai budaya dilihat dari indikator organisasi memiliki ketentuan bekerja secara prosedural dan SOP dalam menjalankan komitmen pekerjaan secara profesional berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.13 Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memiliki Ketentuan Bekerja secara Prosedural dan SOP dalam Menjalankan Komitmen Pekerjaan secara Profesional**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	22	110
2.	Setuju	4	29	116
3.	Cukup setuju	3	11	33
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	259

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa organisasi memiliki ketentuan bekerja secara prosedural dan SOP dalam menjalankan komitmen pekerjaan secara profesional. Komitmen organisasi yang memiliki ketentuan bekerja bagi anggota organisasinya secara prosedural dan SOP untuk

menjalankan komitmen kerja adalah karena produk SOP adalah produk yang dibuat bersama yang disusun melibatkan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan SOP yang dibuat sangatlah penting dan menjadi kunci utama keberhasilan penerapan SOP.

Nilai budaya organisasi disini adalah bagaimana implementasi SOP yang merupakan perintah kerja atau langkah-langkah yang harus diikuti untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan berpedoman pada tujuan yang harus dicapai dapat dilakukan oleh seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai budaya dilihat dari indikator organisasi memuat keteladanan berperilaku dalam bekerja, membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.14 Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memuat Keteladanan Berperilaku dalam Bekerja, Membangun Hubungan Vertikal dan Horizontal yang Harmonis**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	35	175
2.	Setuju	4	23	92
3.	Cukup setuju	3	4	12
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	279

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa organisasi memuat keteladanan berperilaku dalam bekerja, membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis, oleh karenanya organisasi perlu memiliki norma-norma standar yang jelas, mendorong atau meredam kreativitas para anggotanya dalam pemeliharaan stabilitas organisasi.

Dalam hal ini, budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dapat dilakukan oleh anggotanya.

Adapun nilai-nilai budaya dilihat dari indikator organisasi memberikan penghargaan pada pegawai yang mampu memberikan kinerja untuk meningkatkan semangat kerja bagi pegawai lainnya berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.15 Pernyataan Responden Terhadap Organisasi Memberikan Penghargaan pada Pegawai yang Mampu Memberikan Kinerja untuk Meningkatkan Semangat Kerja bagi Pegawai Lainnya**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	23	115
2.	Setuju	4	33	132
3.	Cukup setuju	3	6	18
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	265

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa organisasi memberikan penghargaan pada pegawai yang mampu memberikan kinerja untuk meningkatkan semangat kerja bagi pegawai lainnya. Dalam hal ini, penghargaan yang diberikan kepada PNS melalui rekomendasi untuk mengikuti Calon Pegawai Teladan dengan kriteria sesuai ketentuan. Penghargaan lain yang diberikan organisasi adalah mengusulkan Pegawai untuk direkomendasikan ke jenjang karir lebih tinggi berdasarkan kriteria jabatan yang memenuhi persyaratan.

Sebagaimana pernyataan responden, dapat disampaikan rekapitulasi pernyataan tentang budaya organisasi sebagai berikut.

**Tabel 4.16 Rekapitulasi Pernyataan Variabel Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Organisasi memuat tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi	145	Sangat Setuju
2.	Organisasi memiliki ketentuan berperilaku bagi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang memiliki nilai dan sanksi	145	Sangat Setuju
3.	Organisasi memiliki ketentuan bekerja secara prosedural dan SOP dalam menjalankan komitmen pekerjaan secara profesional	116	Setuju
4.	Organisasi memuat keteladanan berperilaku dalam bekerja, membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis	175	Sangat Setuju
5.	Organisasi memberikan penghargaan pada pegawai yang mampu memberikan kinerja untuk meningkatkan semangat kerja bagi pegawai lainnya	132	Setuju
Total Skor		713	
Rata – rata		143	

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan rekapitulasi tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sangat menyetujui bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir. Dalam hal ini, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah nilai-nilai yang mengatur hubungan individu dalam organisasi bersikap, berperilaku, berinteraksi dan melakukan proses

kerja dengan pihak-pihak di dalam dan di luar perusahaan dalam membangun budaya kerja pegawai dan budaya organisasi.

Karakteristik budaya organisasi dilihat dari nilai-nilai budaya yang ditetapkan dapat memberikan gambaran mengenai budaya yang dianut. Hal ini menjadi landasan untuk menyamakan pemahaman bahwa anggota organisasi merasa memiliki organisasinya dan mendorong anggota organisasi agar berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang dianut organisasi dan hal tersebut tentu saja dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Fungsi budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat diartikan sebagai alat perekat sosial yang membantu untuk mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.

Selanjutnya, pemahaman budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi dapat menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi. Secara spesifik, peranan budaya organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional anggota organisasi yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil

dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian sehingga budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya.

Selanjutnya, kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki, budaya organisasi dapat memberikan dampak sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas organisasi pada umumnya, dan khususnya kinerja karyawan yang bekerja di dalam suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasi, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Keberhasilan dalam pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi saat ini tergantung pada peran pemimpin dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi.

### c. Pendidikan dan Latihan

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dalam mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang dimana pegawai mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Sedangkan pelatihan lebih berorientasi pada pekerjaan saat ini untuk meningkatkan keterampilan-keterampilan tertentu.

Pada intinya, tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai baik kemampuan teknis maupun kemampuan manajerial serta mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat mengatasi hambatan-hambatan yang muncul dalam pekerjaan.

Indikator kebutuhan pelatihan dilihat dari tersedianya dana yang dialokasikan untuk perencanaan pelatihan bagi PNS setiap bidang kegiatan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.17 Pernyataan Responden Terhadap Tersedianya Dana yang Dialokasikan untuk Perencanaan Pelatihan bagi PNS Setiap Bidang Kegiatan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	33	165
2.	Setuju	4	20	80
3.	Cukup setuju	3	9	27
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	272

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa kebutuhan pelatihan dilihat dari tersedianya dana yang dialokasikan untuk perencanaan pelatihan bagi PNS setiap bidang kegiatan. Perencanaan kebutuhan pelatihan muncul apabila kemampuan pegawai tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan atau tugas/pekerjaan yang akan dilakukan. Ketidaksesuaian ini dapat terjadi akibat dari perkembangan teknologi, alih profesi, adanya kebijakan baru yang diberlakukan pada umumnya karena tuntutan kebutuhan peningkatan organisasi. Pelatihan adalah upaya yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Kebutuhan pelatihan sebagai upaya untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan pegawai terutama bidang tugas yang memiliki pekerjaan teknis. Untuk kebutuhan

tersebut perlunya dukungan ketersediaan dana yang dialokasikan sesuai dengan kebutuhan (SDM, waktu dan dana).

Dengan demikian, penyediaan dana pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang akan diikuti pegawai dan dialokasikan pada DPA SKPD setiap tahun anggaran disebabkan adanya perencanaan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas pada organisasi, sebagian diantaranya dapat dinyatakan sebagai kebutuhan diklat. Secara umum, kebutuhan diklat dinyatakan sebagai kesenjangan yang ada antara syarat-syarat pekerjaan yang benar dalam jabatan yang telah tersedia dengan kemampuan sekarang dari pelaksana jabatan. Kesenjangan yang terjadi pada pelaksana jabatan disebabkan oleh kurangnya keterampilan atau pengetahuan, perubahan dalam organisasi, dan tidak termotivasinya pegawai untuk melakukan pekerjaan.

Indikator tujuan pelatihan dilihat dari terlaksananya tujuan pelatihan sesuai dengan dana dan kemampuan pegawai berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.18 Pernyataan Responden Terhadap Terlaksananya Tujuan Pelatihan Sesuai dengan Dana dan Kemampuan Pegawai**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	39	195
2.	Setuju	4	19	76
3.	Cukup setuju	3	4	12
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	283

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa terlaksananya tujuan pelatihan sesuai dengan dana dan kemampuan pegawai. Penting bagi suatu organisasi merencanakan kebutuhan pelatihan bagi pegawai dengan mempertimbangkan kemampuan dana dan pegawai yang akan mengikuti pelatihan. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini. Sasaran yang ingin dicapai dalam suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Dengan demikian, pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang individu yang didukung dengan kemampuan dana yang tersedia dan disesuaikan dengan kemampuan pegawai dalam menyerap pengetahuan yang akan diperolehnya dari pelatihan.

Indikator proses merancang program pelatihan dilihat dari tersusunnya *input*, *output*, *outcomes* dalam merancang program

pelatihan pegawai berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.19 Pernyataan Responden Terhadap Tersusunnya *Input, Output, Outcomes* dalam Merancang Program Pelatihan Pegawai**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	42	210
2.	Setuju	4	15	60
3.	Cukup setuju	3	5	15
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	285

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa proses merancang program pelatihan dilihat dari tersusunnya *input, output, outcomes* dalam merancang program pelatihan pegawai. Pada dasarnya tujuan pelatihan merupakan rencana yang telah ditentukan untuk memperoleh hasil dengan mengurangi resiko dari kegiatan dan diarahkan pada tercapainya tujuan dan sasaran yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian, pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan *output* berupa suatu perubahan perilaku dan peningkatan kemampuan berupa pengetahuan dan ketrampilan peserta pendidikan dan pelatihan. Pada umumnya *input* pelatihan adalah menyangkut peserta diklat, waktu dan anggaran,

output pelatihan menyangkut jumlah kehadiran peserta pelatihan, intensitas interaksi pelatihan, *outcome* menyangkut perubahan perilaku pegawai dalam peningkatan pengetahuan, sikap, dan ketrampilan peserta pelatihan.

Indikator dilihat dari terlaksananya program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.20 Pernyataan Responden Terhadap Terlaksananya Program Pelatihan Sesuai dengan Kebutuhan Pelatihan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	39	195
2.	Setuju	4	20	80
3.	Cukup setuju	3	3	9
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	284

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden sangat setuju bahwa terlaksananya program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu yakni keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin,

sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Indikator evaluasi program pelatihan dilihat dari terlaksananya capaian kinerja pelatihan sesuai dengan evaluasi program pelatihan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.21 Pernyataan Responden Terhadap Terlaksananya Capaian Kinerja Pelatihan Sesuai dengan Evaluasi Program Pelatihan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	28	140
2.	Setuju	4	34	136
3.	Cukup setuju	3	-	-
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	276

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden sangat setuju bahwa indikator evaluasi program pelatihan dilihat dari terlaksananya capaian kinerja pelatihan sesuai dengan evaluasi pelatihan. Pelatihan adalah tujuan untuk meningkatkan pegawai. Dengan demikian, pentingnya evaluasi pelatihan yang telah dilakukan pegawai adalah untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan pelatihan efektif atau umpan balik dapat terlaksana sesuai sasaran pelatihan yang dilaksanakan.

Dengan kata lain, evaluasi atas pelaksanaan pelatihan dimulai pada tahap awal pelaksanaan pelatihan, pada saat berjalannya pelatihan dan pada akhir pelatihan guna mengetahui seberapa jauh pelatihan dapat diserap pegawai dalam peningkatan kemampuannya. Evaluasi juga berperan terhadap kesesuaian materi pembelajaran dengan kemampuan pegawai serta kebutuhan organisasi dalam menyusun dan menetapkan pegawai yang akan mengikuti pelatihan.

Banyak hasil evaluasi yang dilakukan tidak sesuai dengan yang diharapkan, hal ini terjadi tidak sesuai kemampuan pegawai menyerap materi pembelajaran pelatihan karena pegawai yang mengikuti diklat tidak memiliki kemampuan secara normatif atau tidak sesuai dengan bidang tugasnya. Evaluasi pelatihan yang dilakukan tidak mencapai hasil maksimal karena setiap pegawai yang sudah mengikuti pelatihan tidak selalu bertahan pada bidang tugasnya dikarenakan mutasi, rotasi pada organisasi lainnya.

Dengan demikian, evaluasi pelatihan memiliki fungsi sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi pelatihan merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi pelatihan lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses pelatihan dan menilai hasil pelatihan serta dampak pelatihan yang dikaitkan dengan kinerja SDM.

Sebagaimana pernyataan responden tentang pendidikan dan pelatihan, dapat disampaikan rekapitulasi pernyataan tentang budaya organisasi sebagai berikut.

**Tabel 4.22 Rekapitulasi Pernyataan Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Tersedianya dana yang dialokasikan untuk perencanaan pelatihan bagi PNS setiap bidang kegiatan	165	Sangat Setuju
2.	Terlaksananya tujuan pelatihan sesuai dengan dana dan kemampuan pegawai	195	Sangat Setuju
3.	Tersusunnya <i>input, output, outcomes</i> dalam merancang program pelatihan pegawai	210	Sangat Setuju
4.	Terlaksananya program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan	195	Sangat Setuju
5.	Terlaksananya capaian kinerja pelatihan sesuai dengan evaluasi program pelatihan	140	Sangat Setuju
Total Skor		905	
Rata – rata		181	

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan rekapitulasi tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sangat menyetujui bahwa pendidikan dan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir. Pendidikan dan pelatihan sangat tepat dilaksanakan jika sesuai kebutuhan suatu organisasi. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan dapat berupa kekurangan dalam bidang pengetahuan, sikap, perilaku,

kecakapan dan keterampilan para peserta yang hendak dipenuhi melalui kegiatan diklat tersebut.

Dengan demikian, kebutuhan pendidikan dan pelatihan bukanlah kebutuhan di bidang itu sendiri, tetapi juga kebutuhan untuk mendapatkan atau diberi pendidikan dan pelatihan. Untuk itulah, pendidikan dan pelatihan pegawai itu dilakukan karena diharapkan untuk mengurangi kesenjangan antara kinerja faktual dan kinerja potensial serta dapat membuat perubahan-perubahan pada pengetahuan, sikap dan keterampilan pegawai.

Adanya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya menjembati kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah dengan pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya pegawai dapat melaksanakan tugasnya.

Upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam rangka peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan biasanya dilakukan dengan tugas belajar atau peningkatan pendidikan sedangkan pendidikan dan latihan dalam jabatan adalah pegawai yang telah menduduki jabatan diwajibkan untuk mengikuti pendidikan yang telah ditentukan diantaranya pendidikan

kepemimpinan yang biasanya dikenal pendidikan dan latihan kepemimpinan.

Sedangkan latihan yang biasanya diikuti pegawai adalah latihan yang mendukung tugas-tugas operasional pegawai diantaranya latihan teknis berkaitan dengan teknis bidang dalam struktur organisasi. Hal lain yang perlu diutamakan adalah peserta pendidikan dan pelatihan yang merupakan kebutuhan dan ketepatan pemilihan pegawai yang benar-benar memenuhi karakteristik pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti pegawai. Karakteristik pegawai yang akan mengikuti pendidikan dan pelatihan dilihat dari kepentingan atas jabatan, kebutuhan bidang tugas dan kemampuan pegawai.

Peningkatan kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat membantu pengembangan karir pegawai diantaranya mendapat promosi pada jenjang yang lebih tinggi, dapat lebih cepat untuk proses kenaikan pangkat bagi pegawai yang menduduki jabatan fungsional, promosi jabatan yang lebih tinggi karena pendidikan dan pelatihan yang diikuti sudah menjadi bagian dasar kenaikan jabatan. Hal lainnya adalah tingginya inisiatif dan kreativitas kerja.

Dengan demikian, pentingnya pengelolaan peningkatan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi yang terencana dalam setiap organisasi. Perencanaan kebutuhan diklat sangat

diperlukan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) terutama dalam kapasitasnya sebagai peningkatan kinerja organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang terlatih pada organisasi pada peningkatan kinerja organisasi tidak menjadi permasalahan dalam pencapaian dan pelaksanaan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tingginya pencapaian kinerja organisasi merupakan ukuran organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, sehingga kinerja pegawai dapat diukur sesuai dengan kemampuannya.

#### d. Kinerja Pegawai

Secara umum, kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam organisasi dengan baik.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi

kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau pegawai adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Untuk melihat indikator kualitas/mutu pegawai dilihat dari pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang diberikan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.23 Pernyataan Responden Terhadap Pegawai Mampu Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Tupoksi yang Diberikan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	29	145
2.	Setuju	4	22	88
3.	Cukup setuju	3	11	33
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	266

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden sangat setuju bahwa indikator kualitas/mutu pegawai dilihat dari pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang diberikan adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan,

ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi organisasi.

Kualitas pegawai dilihat standar pelaksanaan tupoksi pegawai adalah bagaimana pegawai dapat menghasilkan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan yang diberikan dapat berjalan sesuai dengan tupoksi yang telah ditetapkan. Kualitas yang dihasilkan atas tugas yang dilaksanakan sesuai dengan kemampuan baik pengetahuan, ketuntasan dan keahlian. Kemampuan tersebut didukung dengan kemampuannya menguasai teknologi dan konsep yang akan digunakan. Kualitas tugas akan diketahui bernilai baik apabila dilaksanakan apabila nilai pekerjaan sesuai dengan perencanaan, target dan realisasi tugas yang dilaksanakan.

Indikator kuantitas pegawai dilihat dari pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditentukan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.24 Pernyataan Responden Terhadap Pegawai Mampu Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Jumlah Target yang Ditentukan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	15	75
2.	Setuju	4	46	184
3.	Cukup setuju	3	1	3
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	262

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden setuju bahwa indikator kuantitas pegawai dilihat dari tingkat kemampuan dalam melaksanakan kuantitas pekerjaan. Kuantitas kerja pegawai merupakan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang disesuaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

Ukuran kuantitas pekerjaan pegawai diukur dari kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan target pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga kuantitas pekerjaan dapat dilihat berapa realisasi pekerjaan dapat dilaksanakan dari target yang telah ditetapkan. Penetapan indikator kinerja berdasarkan kuantitas/mutu

pekerjaan pegawai harus berlandaskan pada hasil perumusan perencanaan strategik yang meliputi tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Kemudian diidentifikasi data, informasi yang lengkap, akurat dan relevan sehingga dapat menjadi dokumen atau laporan kinerja yang dibuat oleh pegawai yang akan dirangkum menjadi kinerja organisasi.

Indikator kemampuan pegawai dilihat dari setiap pegawai memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.25 Pernyataan Responden Dilihat dari Setiap Pegawai Memiliki Kemampuan Teknis dalam Melaksanakan Pekerjaan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	48	240
2.	Setuju	4	15	60
3.	Cukup setuju	3	3	9
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	309

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden sangat setuju bahwa dilihat dari setiap pegawai memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan teknis, merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-

prosedur, metode-metode dan pengetahuan secara benar dan tepat dalam pelaksanaannya.

Dan secara umum, kemampuan (*ability*) yang dimiliki pegawai merupakan kapasitas pegawai untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu pekerjaan atau kinerja yang baik. Kemampuan pegawai disini berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pengetahuan pegawai merupakan segala sesuatu yang mereka ketahui tentang obyek tertentu yang merupakan pengetahuan umum yang dilaksanakan secara langsung atau mempengaruhi pelaksanaan tugas pegawai. Pengetahuan pegawai akan pelaksanaan tugasnya dengan baik sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas dengan baik.

Indikator penyelesaian pekerjaan/ketepatan waktu pegawai dilihat dari setiap pegawai mampu memenuhi komitmen dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.26 Pernyataan Responden Dilihat dari Setiap Pegawai Mampu Memenuhi Komitmen dan Batas Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	41	205
2.	Setuju	4	17	68
3.	Cukup setuju	3	4	12
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	285

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden sangat setuju bahwa indikator penyelesaian pekerjaan/ketepatan waktu pegawai dilihat dari kemampuan memenuhi komitmen dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Ketepatan waktu dapat diartikan sebagai bentuk perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan secara tepat waktu atau sesuai dengan waktu yang ditentukan berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila pegawai menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.

Indikator kerja sama pegawai dilihat dari setiap pegawai mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan sekerja dalam

menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pernyataan responden dapat dilihat sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 4.27 Pernyataan Responden Dilihat dari Setiap Pegawai Mampu Bekerja sama dengan Atasan dan Rekan Sekerja dalam Menyelesaikan Pekerjaan**

No.	Jawaban	Bobot	Jumlah	Skor
1.	Sangat setuju	5	55	275
2.	Setuju	4	7	28
3.	Cukup setuju	3	-	-
4.	Tidak setuju	2	-	-
5.	Sangat tidak setuju	1	-	-
Jumlah			62	303

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Sebagaimana tabel di atas sebagian besar responden sangat setuju bahwa indikator kerja sama pegawai dilihat dari tingkat kemampuan bekerja sama dengan atasan dan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Kerja sama dalam meningkatkan kinerja pegawai merujuk pada kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan pegawai secara vertikal maupun horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Kerja sama merupakan sinergisitas kekuatan dari beberapa orang dalam mencapai satu tujuan yang diinginkan. Kerja sama akan menyatukan kekuatan ide-ide dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Kinerja pegawai adalah salah satu kunci yang penting bagi organisasi, sebab setiap organisasi tidak dapat mengalami peningkatan apabila dilakukan satu atau dua orang saja, melainkan dari keseluruhan upaya anggota organisasi, dengan harapan mampu mencapai target organisasi sesuai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Setiap pegawai yang bergabung dalam kelompok kerja sangat berkaitan dengan hubungan kerja sama yang timbul atas kesadaran bahwa dalam pencapaian kinerja. Hal ini dimaksudkan apabila adanya permasalahan yang memerlukan penyelesaian maka penyelesaian tersebut tidak dapat dilakukan secara individual tetap dilakukan secara kelompok, maka kerja sama berperan antara individual dan kelompok sehingga mendapat solusi atas permasalahan yang ada menjadi keputusan bersama. Kerja sama merupakan keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Semakin besar integrasinya semakin besar tingkat kerja samanya. Hal ini terkait dengan tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi

baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama dan pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota kelompok secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

Sebagaimana pernyataan responden kinerja pegawai, dapat disampaikan rekapitulasi pernyataan responden tentang kinerja pegawai sebagai berikut.

**Tabel 4.28 Rekapitulasi Pernyataan Variabel Kinerja**

No.	Pernyataan	Skor	Kategori
1.	Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang diberikan	145	Sangat Setuju
2.	Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditentukan	184	Setuju
3.	Setiap pegawai memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan	240	Sangat Setuju
4.	Setiap pegawai mampu memenuhi komitmen dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	205	Sangat Setuju
5.	Setiap pegawai mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan	275	Sangat Setuju
Total Skor		1049	
Rata – rata		210	

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan rekapitulasi tanggapan responden dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden sangat menyetujui

bahwa kualitas/mutu, kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan dan kerja sama pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir. Setiap organisasi mengharapkan pegawai memiliki kemampuan menghasilkan kinerja yang tinggi mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang dilaksanakan pegawai.

Pencapaian kinerja pegawai melalui indikator kualitas/mutu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai, pencapaian jumlah/kuantitas pekerjaan yang telah diselesaikan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan dalam melaksanakan penyelesaian tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, dan kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

### **3. Analisis Kuantitatif**

#### **a. Uji Instrumen**

##### **1) Uji validitas**

Uji validitas Item adalah uji statistik yang digunakan guna menentukan seberapa valid suatu item pertanyaan mengukur variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan cara

mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap à Valid. Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0.05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid) (Ghozali, 2013:54).

Adapun hasil *output* uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.29 Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	$r_{hitung}$	Status
1	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	X1.1	0.705	Valid
		X1.2	0.544	Valid
		X1.3	0.661	Valid
		X1.4	0.348	Valid
		X1.5	0.430	Valid
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	X1.1	0.704	Valid
		X1.2	0.535	Valid
		X1.3	0.524	Valid
		X1.4	0.279	Valid
		X1.5	0.438	Valid
3	Pendidikan dan Latihan ( $X_3$ )	X1.1	0.680	Valid
		X1.2	0.403	Valid
		X1.3	0.562	Valid
		X1.4	0.698	Valid
		X1.5	0.388	Valid

No	Variabel	Indikator	r <sub>hitung</sub>	Status
4	Kinerja Pegawai (Y)	X1.1	0.800	Valid
		X1.2	0.467	Valid
		X1.3	0.607	Valid
		X1.4	0.409	Valid
		X1.5	0.461	Valid

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa keseluruhan item pertanyaan untuk variabel adalah valid karena berada di atas nilai kritisnya  $r_{tabel} = 0.2500$  ( $df$  ( $\text{sig} = 0.05$ ,  $n - 2 = 62 - 2 = 60$ )) sehingga butir instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

## 2) Uji reliabilitas

Uji reliabilitas item adalah uji statistik yang digunakan guna menentukan reliabilitas serangkaian item pertanyaan dalam keandalannya mengukur suatu variabel. Tinggi rendahnya reliabilitas, secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai  $r_{xx}$  mendekati angka 1. Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* karena instrumen penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat. Jika nilai  $\alpha > 0.05$  artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) (Ghozali, 2013:49).

Adapun hasil *output* uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.30 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Alpha ( $\alpha$ )	Status
1	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	0.394	<i>Reliabel</i>
2	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0.274	<i>Reliabel</i>
3	Pendidikan dan Latihan ( $X_3$ )	0.428	<i>Reliabel</i>
4	Kinerja Pegawai (Y)	0.442	<i>Reliabel</i>

Sumber: Data Olahan Tahun 2017

Berdasarkan pada hasil uji reliabilitas yang terlihat pada Tabel 4.30 maka seluruh variabel dalam instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dimana nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan masing-masing variabel berada di atas nilai kritis yang disarankan memiliki koefisien keandalan reliabilitas  $>$  nilai alpha atau bila nilai alpha  $>$  dari  $r_{tabel} df = (\alpha, n - 2) = 60 = r_{tabel} = 2.500$ , sehingga variabel penelitian tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

## b. Uji Asumsi Klasik

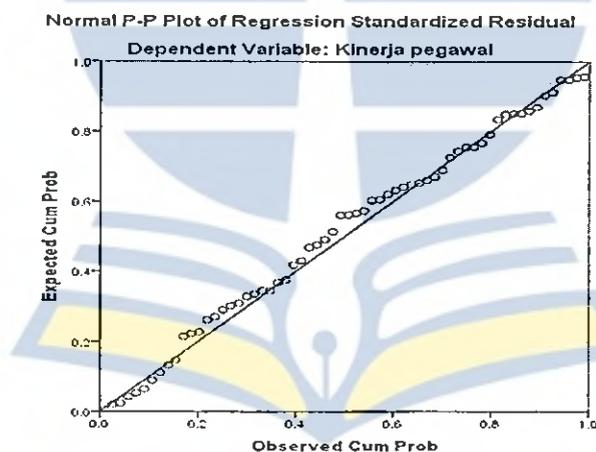
### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal

ataukah tidak. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas dengan Normal P-Plot, dimana pada dasarnya normalitas sebuah data dapat dideteksi dengan melihat persebaran data atau titik pada sumbu diagonal dari residualnya (Ghozali, 2011:163):

- a) Data dikatakan terdistribusi normal, jika data atau titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal
- b) Sebaliknya, data dikatakan tidak terdistribusi normal, jika data atau titik menyebar jauh dari arah garis atau tidak mengikuti diagonal

Adapun *output* grafik plot dapat dilihat sebagai berikut.



**Gambar 4.2** Grafik Normal P-Plot

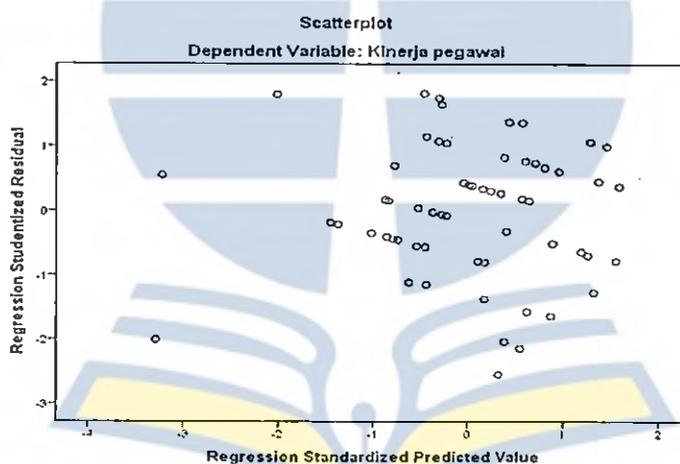
Berdasarkan hasil *output* SPSS di atas dapat dilihat bahwa grafik plot, dimana gambar P-Plot terlihat titik-titik mengikuti

dan mendekati garis diagonalnya sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas atau disebut terjadi homoskedastisitas.

Selanjutnya, untuk melihat indikasi heteroskedastisitas pada penelitian dapat dilihat *output* hasil sebagaimana grafik berikut.



**Gambar 4.3 Grafik Uji Heterokedastisitas**

Grafik di atas dapat dilihat bahwa semua data menyebar di atas dan di bawah angka 0 sumbu Y mengindikasikan tidak

terjadi heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi ini memenuhi persyaratan untuk uji asumsi klasik.

### 3) Uji Multikolinearitas

Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Apabila nilai VIF berada di bawah 10,00 dan nilai *Tolerance* lebih dari 0,100, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat masalah multikolinearitas.

Hasil *output* data dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.31 *Output* Uji Multikolinearitas

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		<i>Collinearity Statistics</i>	
		Tolerance	VIF
1	X <sub>1</sub>	.986	1.015
	X <sub>2</sub>	.991	1.009
	X <sub>3</sub>	.977	1.023

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil di atas dapat diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) ketiga variabel diperoleh lebih kecil dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,100, sehingga bisa disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

### c. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis bertujuan mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Untuk mempermudah dalam menganalisis data, semua pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan program *SPSS (Statistical Package for Sosial Science) for windows version 24.0*. Adapun hasil *output* regresi yang diolah dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.32 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	11.699	4.640
Gaya kepemimpinan	0.369	0.128
Budaya organisasi	0.055	0.128
Pendidikan dan latihan	0.022	0.122

Sumber Data: SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut:

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

$$Y = 11.699 + 0.369X_1 + 0.055X_2 + 0.022X_3$$

Penjelasan persamaan regresi dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta  $a$  sebesar 11.699 artinya apabila gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  nilainya adalah 0, maka kinerja pegawai nilainya sebesar 11.699.
- 2) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan  $X_1$  nilainya sebesar 0.369 artinya apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan 1%, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 0.369. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, semakin naik nilai gaya kepemimpinan, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- 3) Koefisien regresi variabel budaya organisasi  $X_2$  nilainya sebesar 0.055 artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan 1%, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 0.055. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, semakin naik nilai budaya organisasi, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- 4) Koefisien regresi variabel pendidikan dan latihan  $X_3$  nilainya sebesar 0.022 artinya apabila pendidikan dan latihan ditingkatkan 1%, maka kinerja pegawai mengalami peningkatan sebesar 0.022. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai, semakin naik

nilai pendidikan dan latihan, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

d. Uji Hipotesis

1) Uji Pengaruh Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil uji pengaruh variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  dengan kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

Hasil pengujian uji F dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Hipotesis

$H_0$  = Tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

$H_a$  = Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

- b) Tingkat Signifikan. Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  (0.05)
- c) Menentukan  $F_{hitung}$ . Dari hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 2.895 (lihat lampiran pada tabel anova)
- d) Menentukan  $F_{tabel}$ . Dengan menggunakan tingkat signifikansi 95%,  $\alpha = 5\%$ ,  $df_2 = 62 - 2 = 60$ , hasil diperoleh untuk  $F_{tabel}$  sebesar 3.15
- e) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$

Dengan demikian, karena  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , ( $2.895 < 3.15$ ), maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

## 2) Uji Pengaruh Parsial (Uji t)

Pengujian uji t dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang ditentukan berpengaruh terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini diketahui bahwa hasil uji pengaruh variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas

Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y) dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.33 Hasil Uji Koefisien Regresi secara Parsial (Uji t)**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B		
(Constant)	11.699	2.521	.014
Gaya kepemimpinan	0.369	2.873	.006
Budaya organisasi	0.055	.433	.666
Pendidikan dan latihan	0.022	.178	.859

Sumber Data: SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai  $t_{hitung}$  dari setiap variabel sebagai berikut:

a) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan  $X_1$  terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y)

Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.873 > 2.00030$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan  $X_1$  berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y).

b) Pengaruh variabel budaya organisasi  $X_2$  terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y)

Nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0.433 < 2.00030$ ) maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi  $X_2$  tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y)

c) Pengaruh variabel pendidikan dan latihan  $X_3$  terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y)

Nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0.178 < 2.00030$ ) maka  $H_0$  diterima, artinya secara parsial tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial pendidikan dan latihan  $X_3$  tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y).

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

Hasil uji determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0.130 atau (13%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir ( $Y$ ) sebesar 13%. Dengan kata lain, variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan dan latihan sebesar 13%, sedangkan sisanya sebesar 87% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Secara parsial, variabel gaya kepemimpinan dilihat dari nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.873 > 2.00030$ ) dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Robbins (2007:123) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung terhadap kinerja pegawai dan diperkuat dengan penelitian Rani Mariam (2009) yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja

karyawan dan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, seperti kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya.

Menurut Hasibuan (2008:135), jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau berkerja giat serta berkeinginan mencapai hasil optimal. Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika

bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Adapun secara parsial, variabel budaya organisasi dilihat dari nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0.433 < 2.00030$ ), tidak berpengaruh dengan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya di lingkungan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir tidak ditetapkan secara permanen menjadi budaya kerja bagi pegawai, hal lainnya budaya organisasi selalu berubah seiring dengan perubahan struktur organisasi dengan adanya pergantian pimpinan.

Pola pikir dan perilaku pimpinan yang tidak sama dalam menyikapi keberadaan lingkungan kerja sehingga budaya organisasi tidak dapat menjadi nilai-nilai yang menjadi pedoman pegawai dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi dalam organisasi.

Hal tersebut ditegaskan dengan pendapat Sembiring (2012:64) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi diantaranya menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang

kelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi).

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi dan budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

### **3. Pengaruh Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Selanjutnya secara parsial, variabel pendidikan dan latihan dilihat dari nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0.178 < 2.00030$ ), dengan kesimpulan bahwa pendidikan dan latihan tidak berpengaruh dengan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan tidak adanya pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai disebabkan karena tugas-tugas Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir memerlukan keahlian teknis. Pendidikan dan pelatihan yang ada pada pegawai yang ada masih dalam kategori keahlian yang bersifat umum.

Adapun Dinas Perdagangan dan Perindustrian berdasarkan tugas dan fungsi memiliki beban tugas dalam pelaksanaan tugas teknis, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas teknis dan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi Urusan Pemerintahan di bidang Perdagangan dan Perindustrian tidak maksimal karena permasalahan-permasalahan kemampuan pegawai yakni sebagian besar pegawai tidak menguasai bidang pekerjaannya dikarenakan tidak memiliki kemampuan dan pengalaman melaksanakan pekerjaan terkait bidang tugas teknis.

Dan rendahnya peningkatan kapasitas pegawai melalui pendidikan dan latihan karena tidak pegawai belum mengikuti pendidikan dan pelatihan terutama menyangkut pendidikan dan pelatihan teknis. Kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian adalah pendidikan dan latihan teknis, dimana menurut Hardjanto (2012:690), pelatihan adalah bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Sehingga pendidikan dan pelatihan pegawai dapat memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi.

Oleh karena itu, program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai setiap pegawai. Hal tersebut sesuai dengan Rivai (2009:213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka.

Sejalan dengan hal tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara diklat dan kinerja pegawai, pengaruh tersebut dihubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai dapat dipenuhi apabila pegawai mendapatkan diklat terutama dalam meningkatkan pengetahuan pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebagaimana pendapat Sudiro (2009:8) menyatakan bahwa untuk meningkatkan pengetahuan pegawai dalam peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui diklat yang dapat dilaksanakan melalui perencanaan kebutuhan diklat. Melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai maka peningkatan pengetahuan, keahlian dan kemampuan teknis dan manajerial pegawai akan meningkat, diiringi dengan pembentukan perilaku dan sikap pegawai sesuai dengan pengembangannya melalui diklat yang diikutinya.

#### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan dan latihan tidak pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir. Sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y). Diperkuat dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 13%. Artinya, gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  hanya memberikan pengaruh sebesar 13% terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir (Y), sedangkan sisanya 87% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Penelitian ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan Agus Toto Tribuono (2016) yang menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen dan secara parsial variabel menyangkut budaya organisasi, kepemimpinan dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji

koefisien determinan menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  total sebesar 0,826 artinya variabel budaya organisasi, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan memberikan sumbangan pengaruh sebesar 82,6% terhadap kinerja pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan melalui pengolahan data dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis regresi linear berganda dapat diketahui bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan dan latihan bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan dan latihan dengan kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Secara simultan tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan  $X_1$ , budaya organisasi  $X_2$  dan pendidikan dan latihan  $X_3$  terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Secara parsial hanya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.
4. Hasil uji determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pendidikan dan latihan terhadap kinerja pegawai sebesar 13%. Sedangkan sisanya

sebesar 87% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

## B. Saran

Sebagaimana kesimpulan yang ada dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk bisa mengarahkan sikap dan perilaku pegawai. Untuk itu, perlu kiranya pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai dapat bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pegawai.
2. Penetapan nilai-nilai budaya kerja bagi pegawai dan pemberian penghargaan bagi pegawai sebagai dorongan untuk bekerja sebagai aturan yang jelas serta sanksi yang tegas bagi pegawai yang dikaitkan dengan pemberian nilai SKP pegawai sehingga dapat menjadi dasar untuk kenaikan pangkat pegawai.
3. Perlunya dukungan peningkatan SDM melalui pendidikan dan latihan terutama teknis dengan merancang kebutuhan diklat dan anggaran bagi pegawai pada bidang tugas teknis diantaranya Bidang Kemetrolgian terkait pengetahuan tera ulang, pengawasan kemetrolgian dan Bidang Perindustrian terkait dengan pengawasan perizinan dan informasi industri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ahmad, Tanzeh. (2009). *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Teras.
- Ambar Teguh, Sulistiyani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar Prabu, Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Daryanto dan Bintoro. (2014). *Manajemen Diklat*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Fadel, Muhammad. (2009). *Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. Jakarta: Gramedia.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Tujuh*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.

Hasibuan, Malayu S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Cetakan Ke 9*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kartini, Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

LAN. (2003). *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (Sankri) Buku I Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Negara*. Jakarta: LAN RI.

Miftah, Thoha. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.

Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Notoatmojo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

Pabundu, Tika. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan ke-3*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Pasolong, Harbani. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.

Robbins, Stephen dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.

Robbins, P. Stephen. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Sedarmayanti. (2008). *Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Sembiring, Masana. (2012). *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung: Fokusmedia.

Siagian, Sondang. (2010). *Teori dan Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

Simamora, Henry. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Sinambela, Poltak Lijan. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sofyandi, Herman. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sudiro, Achmad. (2009). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Sugiyono. (2013) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Statistika untuk Penelitian. Cetakan ke 20*. Bandung: CV. Alfa Beta.
- Sunarto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga*. Yogyakarta: Prenada Media.
- Usman, Husaini. (2008). *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, Rivai, dkk. (2014). *Manajemen. Sumber Daya Mamusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

Veithzal, Rivai dan Mulyadi, Deddy. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Penelitian:

Agus Marimin. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta*.

Amirul Fatihin. (2013). *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan*.

Agus Toto Tribuono, (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Sragen*.

Putu Agus Suarthawan. (2009) *Pengaruh Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Maya Ubud Resort and Spa di Ubud Gianyar*.

Rani Mariam. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*.

Olos Wasahua. (2014) *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja Kemenakertrans RI.*



Tembilahan, April 2017

Kepada Yth:

Bapak/Ibu/Sdr. Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian

Kab. Indragiri Hilir

di-

Tembilahan

Sehubungan dengan akhir tugas mata kuliah Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, dengan ini kami memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr. pegawai di lingkungan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir, agar dapat kiranya mengisi identitas dan kuesioner yang saya ajukan dengan penelitian tentang: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pendidikan dan Latihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Indragiri Hilir.

Untuk isi maupun jawaban Bapak/Ibu/Sdr. yang diberikan akan saya jamin kerahasiaannya. Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr. saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Winiarti

## KUESIONER

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
PENDIDIKAN DAN LATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

### A. Identitas Responden

Nama :

Umur :

Jabatan :

Pendidikan :

Masa Kerja :

### B. Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih satu jawaban sesuai keadaan yang sebenarnya.
2. Ada 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu:
  - 5 = Sangat setuju
  - 4 = Setuju
  - 3 = Cukup setuju
  - 2 = Tidak setuju
  - 1 = Sangat tidak setuju

### C. Instrumen Penelitian

#### Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang diberikan					
2	Pegawai mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jumlah target yang ditentukan					
3	Setiap pegawai memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan					
4	Setiap pegawai mampu memenuhi komitmen dan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Setiap pegawai mampu bekerja sama dengan atasan dan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan					

#### Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

No	Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Pemimpin memiliki sifat yang fleksibel dalam menyikapi					

No	Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
	pelaksanaan dan kesalahan pekerjaan bawahan					
2	Pemimpin memiliki kebiasaan yang dapat meningkatkan motivasi bawahan bekerja lebih efektif					
3	Pemimpin memiliki temperamen yang stabil hingga suasana bekerja kondusif					
4	Pemimpin memiliki watak mendidik dalam mengarahkan pekerjaan					
5	Pemimpin memiliki kepribadian yang menyenangkan hingga membangun hubungan sosial yang tinggi					

Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

No	Pernyataan Variabel Budaya Organisasi	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Organisasi memuat tindakan konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi					
2	Organisasi memiliki ketentuan berperilaku bagi pegawai sesuai dengan peraturan kepegawaian yang memiliki nilai dan sanksi					

No	Pernyataan Variabel Budaya Organisasi	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
3	Organisasi memiliki ketentuan bekerja secara prosedural dan SOP dalam menjalankan komitmen pekerjaan secara profesionalisme					
4	Organisasi memuat keteladanan berperilaku dalam bekerja, membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis					
5	Organisasi memberikan penghargaan pada pegawai yang mampu memberikan kinerja untuk meningkatkan semangat kerja bagi pegawai lainnya.					

### Pendidikan dan Latihan ( $X_3$ )

No	Pernyataan Variabel Pendidikan dan Latihan	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Tersedianya dana yang dialokasikan untuk perencanaan pelatihan bagi PNS setiap bidang kegiatan					
2	Terlaksananya tujuan pelatihan sesuai dengan dana dan kemampuan pegawai					
3	Tersusunnya <i>input, output, outcomes</i> dalam merancang program pelatihan pegawai					
4	Terlaksananya program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelatihan					

No	Pernyataan Variabel Pendidikan dan Latihan	Jawaban				
		Sangat setuju	Setuju	Cukup Setuju	Tidak setuju	Sangat Tidak Setuju
5	Terlaksananya capaian kinerja pelatihan sesuai dengan evaluasi program pelatihan					

\*\*\*\*\*



## Lampiran: Tanggapan Variabel Kepemimpinan

No	Tanggapan					Skor Total
	Item 1	Item2	Item 3	Item4	Item 5	
1	5	5	4	5	5	24
2	4	5	5	4	4	22
3	5	3	4	5	4	21
4	5	4	5	4	5	23
5	5	4	5	4	5	23
6	4	5	4	5	4	22
7	5	3	3	4	5	20
8	3	5	4	4	4	20
9	5	4	4	3	4	20
10	4	5	5	5	3	22
11	5	5	4	5	5	24
12	5	4	5	4	5	23
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	4	4	4	22
16	5	5	4	4	4	22
17	4	4	4	5	4	21
18	5	5	5	4	5	24
19	3	3	3	3	4	16
20	4	5	5	5	3	22
21	5	4	4	5	5	23
22	5	5	5	4	5	24
23	4	5	4	5	4	22
24	5	4	5	4	5	23
25	4	5	4	5	4	22
26	5	3	3	4	5	20
27	3	5	4	4	4	20
28	5	4	4	3	4	20
29	4	5	5	5	3	22
30	5	5	4	5	5	24
31	5	4	5	4	5	23
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	5	5	4	4	4	22
35	5	5	4	4	4	22
36	4	4	4	5	4	21
37	5	5	5	4	5	24
38	3	3	3	3	4	16
39	4	5	5	5	3	22
40	5	4	4	5	5	23
41	5	5	5	4	5	24
42	4	5	4	5	4	22
43	5	4	3	4	5	21
44	3	4	4	4	4	19

45	5	5	4	3	4	21
46	3	5	4	4	4	20
47	4	4	4	5	4	21
48	5	5	5	4	5	24
49	4	3	4	5	5	21
50	5	4	4	4	5	22
51	4	5	5	4	4	22
52	4	4	4	5	4	21
53	5	4	5	3	5	22
54	3	4	3	4	4	18
55	4	4	5	5	3	21
56	5	5	4	4	5	23
57	4	4	3	4	5	20
58	5	5	4	3	4	21
59	3	4	3	5	4	19
60	4	4	5	5	3	21
61	5	5	4	4	5	23
62	5	4	5	5	5	24



## Lampiran: Tanggapan Variabel Budaya Organisasi

No	Tanggapan					Skor Total
	Item 1	Item2	Item 3	Item4	Item 5	
1	3	5	4	5	4	21
2	4	5	4	5	4	22
3	5	5	5	5	5	25
4	3	4	3	4	4	18
5	4	5	5	5	3	22
6	5	3	4	3	5	20
7	5	5	5	4	5	24
8	4	5	4	5	4	22
9	5	4	3	4	5	21
10	3	5	4	3	4	19
11	5	4	5	4	3	21
12	5	5	3	5	4	22
13	4	5	5	3	4	21
14	5	3	4	4	5	21
15	4	4	5	5	4	22
16	5	5	4	5	4	23
17	5	3	5	4	4	21
18	3	4	4	5	4	20
19	4	5	4	3	4	20
20	5	5	5	5	5	25
21	3	4	3	4	4	18
22	4	5	5	5	3	22
23	5	3	4	4	5	21
24	5	4	5	4	5	23
25	4	5	4	4	4	21
26	5	4	3	5	5	22
27	3	3	4	5	4	19
28	4	4	4	4	4	20
29	5	5	3	5	5	23
30	4	3	4	4	5	20
31	3	4	4	5	4	20
32	4	5	4	5	4	22
33	5	5	5	5	5	25
34	3	4	3	5	4	19
35	4	5	5	5	3	22
36	5	3	4	4	5	21
37	5	5	5	4	5	24
38	4	4	4	4	4	20
39	5	5	3	5	5	23
40	3	3	4	5	4	19
41	5	4	5	5	5	24
42	4	5	4	5	4	22
43	5	3	5	4	4	21
44	3	4	4	5	4	20

45	4	5	4	5	4	22
46	5	5	5	5	5	25
47	3	4	3	5	4	19
48	4	5	5	5	3	22
49	5	3	4	4	5	21
50	5	5	5	4	5	24
51	4	3	4	4	4	19
52	5	4	3	5	5	22
53	3	5	4	5	4	21
54	5	3	5	4	4	21
55	3	4	4	5	4	20
56	4	5	4	5	4	22
57	5	5	5	5	5	25
58	3	4	3	5	4	19
59	4	4	5	5	3	21
60	5	5	4	4	5	23
61	5	4	5	4	5	23
62	4	4	4	4	4	20



## Lampiran: Tanggapan Variabel Pendidikan dan Latihan

No	Tanggapan					Skor Total
	Item 1	Item2	Item 3	Item4	Item 5	
1	5	4	5	4	5	23
2	4	5	4	5	4	22
3	5	3	3	4	5	20
4	5	4	5	4	5	23
5	3	4	3	3	4	17
6	4	5	5	5	3	22
7	5	5	4	5	5	24
8	5	4	5	4	5	23
9	4	5	4	5	4	22
10	5	3	3	4	5	20
11	3	5	4	4	4	20
12	5	4	4	3	4	20
13	4	5	5	5	3	22
14	5	5	4	5	5	24
15	5	4	5	4	5	23
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	5	4	5	4	5	23
19	3	4	3	3	4	17
20	4	5	5	5	3	22
21	5	5	4	5	5	24
22	5	4	5	4	5	23
23	4	5	4	5	4	22
24	5	3	3	4	5	20
25	3	5	4	4	4	20
26	5	4	4	3	4	20
27	4	5	5	5	3	22
28	5	5	4	5	5	24
29	5	4	5	4	5	23
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	5	5	4	4	4	22
33	5	5	4	4	4	22
34	4	4	4	5	4	21
35	5	5	5	4	5	24
36	4	5	5	5	4	23
37	5	4	4	4	5	22
38	3	4	5	3	4	19
39	5	4	3	5	5	22
40	4	5	4	5	4	22
41	4	5	4	4	4	21
42	5	4	5	5	5	24
43	5	4	4	5	5	23
44	4	5	5	5	4	23

45	5	4	4	4	5	22
46	3	4	5	3	4	19
47	5	4	5	4	5	23
48	3	4	3	3	4	17
49	4	5	5	5	3	22
50	5	5	4	5	5	24
51	5	4	5	4	5	23
52	4	5	4	5	4	22
53	5	3	3	4	5	20
54	3	5	4	4	4	20
55	5	4	4	3	4	20
56	4	5	5	5	3	22
57	5	5	4	5	5	24
58	5	4	5	4	5	23
59	5	4	5	4	5	23
60	3	4	3	3	4	17
61	4	5	5	5	3	22
62	5	5	4	5	5	24



## Lampiran: Tanggapan Variabel Kinerja

No	Tanggapan					Skor Total
	Item 1	Item2	Item 3	Item4	Item 5	
1	5	4	5	4	5	23
2	3	4	3	3	4	17
3	4	5	5	5	3	22
4	5	5	4	5	5	24
5	5	4	5	4	5	23
6	4	5	4	5	4	22
7	5	3	3	4	5	20
8	3	5	4	4	4	20
9	5	4	4	3	4	20
10	4	5	5	5	3	22
11	5	5	4	5	5	24
12	5	4	5	4	5	23
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	4	4	4	22
16	5	5	4	4	4	22
17	4	4	4	5	4	21
18	5	5	5	4	5	24
19	3	3	3	3	4	16
20	4	5	5	5	3	22
21	5	4	4	5	5	23
22	5	5	5	4	5	24
23	4	5	4	5	4	22
24	5	4	3	4	5	21
25	3	4	4	4	4	19
26	5	5	4	3	4	21
27	3	5	4	4	4	20
28	4	4	4	5	4	21
29	5	5	5	4	5	24
30	4	3	4	5	5	21
31	5	4	4	4	5	22
32	4	5	5	4	4	22
33	4	4	4	5	4	21
34	5	4	5	3	5	22
35	3	4	3	4	4	18
36	4	4	5	5	3	21
37	5	5	4	4	5	23
38	4	4	3	4	5	20
39	5	5	4	3	4	21
40	3	4	3	5	4	19
41	4	4	5	5	3	21
42	5	5	4	4	5	23
43	5	4	5	5	5	24
44	4	4	4	4	4	20

45	5	4	3	4	5	21
46	3	5	4	3	4	19
47	5	5	4	5	4	23
48	4	4	4	5	4	21
49	5	4	5	4	5	23
50	3	4	3	4	4	18
51	4	4	5	4	3	20
52	5	5	4	4	5	23
53	4	4	3	4	5	20
54	5	5	4	5	4	23
55	3	5	4	4	4	20
56	4	4	4	3	4	19
57	5	4	5	5	5	24
58	3	4	3	5	4	19
59	4	4	5	4	3	20
60	5	5	4	5	5	24
61	5	4	5	4	5	23
62	4	4	4	4	4	20



## Lampiran–lampiran SPSS

### Validitas dan Reliabilitas

#### Gaya Kepemimpinan

		Correlations					
		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.109	.298*	-.113	.563**	.705**
	Sig. (2-tailed)		.401	.019	.381	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item2	Pearson Correlation	.109	1	.405**	.117	-.157	.544**
	Sig. (2-tailed)	.401		.001	.365	.224	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item3	Pearson Correlation	.298*	.405**	1	.151	-.066	.661**
	Sig. (2-tailed)	.019	.001		.240	.610	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item4	Pearson Correlation	-.113	.117	.151	1	-.192	.348**
	Sig. (2-tailed)	.381	.365	.240		.135	.006
	N	62	62	62	62	62	62
Item5	Pearson Correlation	.563**	-.157	-.066	-.192	1	.430**
	Sig. (2-tailed)	.000	.224	.610	.135		.000
	N	62	62	62	62	62	62
Total	Pearson Correlation	.705**	.544**	.661**	.348**	.430**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

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

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.394	5

## Budaya Organisasi

## Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.004	.332**	-.199	.558**	.704**
	Sig. (2-tailed)		.974	.008	.122	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item2	Pearson Correlation	.004	1	.119	.291*	-.123	.535**
	Sig. (2-tailed)	.974		.359	.022	.340	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item3	Pearson Correlation	.332**	.119	1	-.093	-.110	.524**
	Sig. (2-tailed)	.008	.359		.474	.396	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item4	Pearson Correlation	-.199	.291*	-.093	1	-.188	.279*
	Sig. (2-tailed)	.122	.022	.474		.143	.028
	N	62	62	62	62	62	62
Item5	Pearson Correlation	.558**	-.123	-.110	-.188	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.340	.396	.143		.000
	N	62	62	62	62	62	62
Total	Pearson Correlation	.704**	.535**	.524**	.279*	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.028	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

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

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.274	5

## Pendidikan dan Latihan

## Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Total
Item1	Pearson Correlation	1	-.231	.135	.218	.658**	.680**
	Sig. (2-tailed)		.071	.294	.089	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item2	Pearson Correlation	-.231	1	.317*	.568**	-.442**	.403**
	Sig. (2-tailed)	.071		.012	.000	.000	.001
	N	62	62	62	62	62	62
Item3	Pearson Correlation	.135	.317*	1	.241	-.143	.562**
	Sig. (2-tailed)	.294	.012		.060	.269	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item4	Pearson Correlation	.218	.568**	.241	1	-.084	.698**
	Sig. (2-tailed)	.089	.000	.060		.517	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item5	Pearson Correlation	.658**	-.442**	-.143	-.084	1	.388**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.269	.517		.002
	N	62	62	62	62	62	62
Total	Pearson Correlation	.680**	.403**	.562**	.698**	.388**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.002	
	N	62	62	62	62	62	62

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

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.428	5

## Kinerja Pegawai

## Correlations

		Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Total
Item1	Pearson Correlation	1	.174	.368**	.031	.550**	.800**
	Sig. (2-tailed)		.176	.003	.813	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item2	Pearson Correlation	.174	1	.255*	.087	-.103	.467**
	Sig. (2-tailed)	.176		.046	.500	.427	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item3	Pearson Correlation	.368**	.255*	1	.150	-.119	.607**
	Sig. (2-tailed)	.003	.046		.243	.356	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Item4	Pearson Correlation	.031	.087	.150	1	-.114	.409**
	Sig. (2-tailed)	.813	.500	.243		.376	.001
	N	62	62	62	62	62	62
Item5	Pearson Correlation	.550**	-.103	-.119	-.114	1	.461**
	Sig. (2-tailed)	.000	.427	.356	.376		.000
	N	62	62	62	62	62	62
Total	Pearson Correlation	.800**	.467**	.607**	.409**	.461**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

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

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.442	5

## Regresi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.361 <sup>a</sup>	.130	.085	1.786	.130	2.895	3	58	.043

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.709	3	9.236	2.895	.043 <sup>b</sup>
	Residual	185.065	58	3.191		
	Total	212.774	61			

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), Pendidikan dan latihan, Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.699	4.640		2.521	.014
	Gaya kepemimpinan	.369	.128	.353	2.873	.006
	Budaya organisasi	.055	.128	.053	.433	.666
	Pendidikan dan latihan	.022	.122	.022	.178	.859

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai

### Uji Asumsi Klasik

