

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA
PELAYANAN PELANGGAN
MAKASSAR UTARA**

TESIS

**KUSWINTON
NIM 4616104042**



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2019**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara

Nama : Kuswinton.

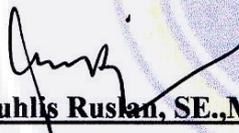
NIM : 4616104042

Program Studi : Manajemen

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : 28 Februari 2019
Dinyatakan telah memenuhi syarat

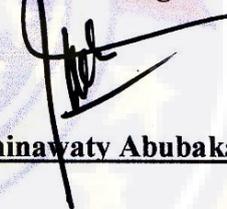
Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si

Pembimbing II



Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, SE., MM

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa



Prof. Dr. Batara Surya, ST, M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Hasanuddin Remmang, SE, M.Si.

HALAMAN PENERIMAAN

Pada hari / tanggal : Kamis, 28 Februari 2019

Tesis atas nama : Kuswinton

Nim : 4616104042

Telah Diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program studi

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Muhlis Ruslan, SE.,M.Si

(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, SE.,MM.

(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Muchtar Sapiri, SE.,M.Si.Ak

2. Dr. Thamrin Abduh, SE, M.Si.

Makassar, 22 Februari 2019



(Signature)
Prof. Dr. Batara Surya, ST, M.Si

SURAT PERNYATAAN KEORSINILAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kuswinton

NIM : 4616104042

Prog. Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri. Jika dikemudian hari terbukti merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain secara keseluruhan atau sebagian besar, maka tesis ini dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar 31 Januari 2018

Yang menyatakan



Kuswinton

NIM: 4616104042

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada pemilik kesempurnaan diatas segala kesempurnaan kehadiran Allah SWT karena hanya dengan Rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan pada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir membuat Tesis ini, serta seruan salam dan salawat pencerahan intelektual kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah terbukti dalam sejarah yang mampu mengubah peradaban manusia dari kegelapan moral intelektual dan membawanya pada peradaban mulia dalam petunjuk sang Khalik.

Dalam kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang mendalam dan tulus istimewa kepada kedua Orangtuaku, kakak dan kedua adiku, serta seluruh keluarga besar penulis yang selama ini telah memberikan dukungan, kasih sayang serta doa untuk kelancaran tesis penulis. Terima kasih pula kepada:

1. Kepada Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si., selaku Direktur PPs Universitas Bosowa
2. Kepada Dr. Hasanuddin, SE., M.Si, selaku ketua program studi PPs Universitas Bosowa.
3. Kepada Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si. Selaku. Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya, serta dengan ikhlas memberikan bimbingan, petunjuk, dan pengarahan kepada penulis.
4. Kepada Dr. Hj. Herminawaty Abubakar, SE., MM. sebagai dosen pembimbing penulis yang terus memberikan arahan dalam

penulisan Tesis.

5. Kepada seluruh staff dan dosen PPs Universitas Bosowa, yang memberikan ilmu yang bermanfaat dan selama penulis mengikuti proses belajar pada tiap perkuliahan hingga tahap akhir penyelesaian tesis.
6. Seluruh pegawai PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara, yang membantu dalam proses penelitian
7. Ucapan terima kasih juga buat teman-teman angkatan 2017 yang selama ini bersama-sama telah menjalani kuliah dari awal hingga saat ini.

Semoga segala bantuan, kebaikan dan upaya dari semua pihak yang telah penulis sebutkan, kelak mendapatkan balasan dan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT, serta penulis berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi kita semua, terutama bagi rekan-rekan mahasiswa PPs Universitas Bosowa. Amin

Makassar, Januari 2018

Penulis

ABSTRAK

Kuswinton. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara. (Dibimbing oleh Muhlis Ruslan dan Hj. Herminawaty.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Teknik pengumpulan data ialah regresi linear berganda dengan SPSS 22. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara, dimana seorang pemimpin telah memberikan arahan dan bimbingan kerja secara spesifik dan sesuai dengan standar kerja karyawan walaupun masih ada terdapat karyawan yang belum bisa menjalankan sesuai harapan pimpinan dan standar kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Hal ini karena Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah melekat dalam organisasi dan akan menuntun karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakin. Pengembangan SDM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar dimana perusahaan memberikan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar karyawan dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT . PLN (persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara. Dari hasil pengujian memiliki signifikan t -hitung $>$ t -tabel, maka gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi memiliki nilai t -hitung $>$ t -tabel maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pengembangan SDM dengan nilai t -hitung $>$ t -tabel, ini menunjukkan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan SDM, dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Kuswinton. Effect of Leadership Style, Organizational Culture and HR Development on Employee Performance at PT. PLN (Persero) North Makassar Customer Service Implementation Unit. (Guided by Muhlis Ruslan and Hj. Herminawaty.

This study aims to analyze the Effect of Leadership Style, Organizational Culture and HR Development on Employee Performance at PT. PLN (Persero) North Makassar Customer Service Implementation Unit. The data used in this study are primary data obtained from the questionnaire. The method used in this study is quantitative analysis. Data collection techniques are multiple linear regression with SPSS 22. Leadership style has an influence on the performance of employees of PT PLN (Persero) UP3 North Makassar, where a leader has provided specific guidance and work guidance and in accordance with employee work standards even though there are still employees not able to run according to the expectations of the leadership and work standards. Organizational culture has an influence on the performance of employees of PT PLN (Persero) UP3 North Makassar. This is because the attitudes and values that have been inherent in the organization and will lead employees to behave in accordance with attitudes and values that are believed. HR development has an influence on the performance of employees of PT PLN (Persero) UP3 Makassar where the company gives an activity or business that has the intention that employees can improve and can develop knowledge, skills, expertise and attitudes of employees in carrying out their work. The results of this study show that leadership style variables, organizational culture and HR development have a positive and significant effect on employee performance at PT. PLN (Persero) North Makassar Customer Service Implementation Unit. From the test results have a significant $t\text{-count} > t\text{-table}$, then the leadership style has a positive and significant effect on performance. Organizational culture has a $t\text{-count value} > t\text{-table}$ so that organizational culture has a positive and significant effect on HR performance and development with $t\text{-count} > t\text{-table}$, this shows that HR development has a positive and significant effect on performance.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, HR Development, and Employee Performance.

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN	iii
PERNYATAAN KEROSINILAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Ruang Lingkup Penelitian	5
F. Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR	
A. Deskripsi Teori	7
1. Gaya Kepemimpinan	7
2. Budaya Organisasi	19
3. Pengembangan SDM	29
4. Kinerja	44
B. Penelitian Terdahulu	53
C. Kerangka Pikir	56
D. Hipotesis	57

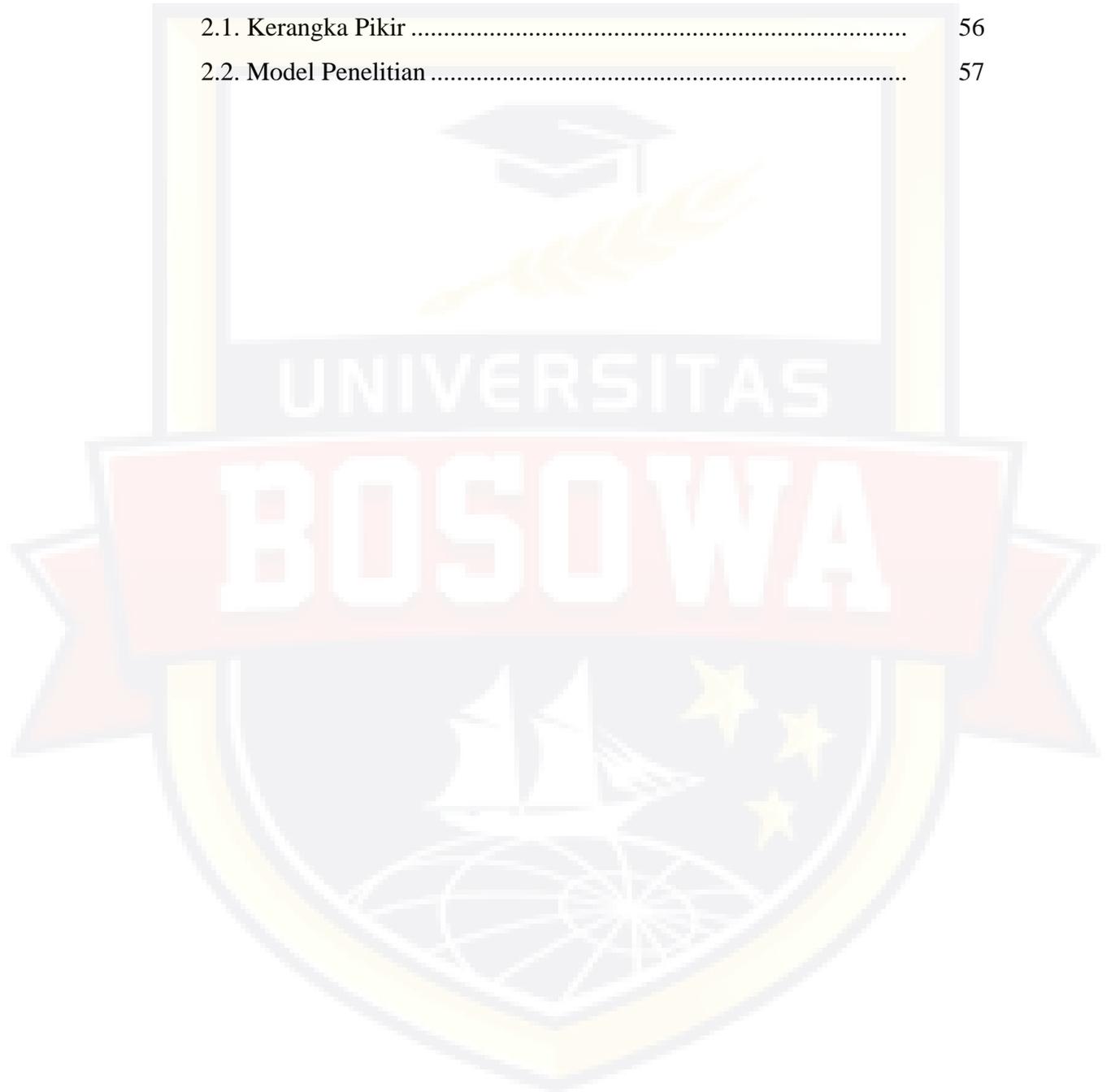
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	62
B. Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	62
C. Populasi dan Sampel	62
D. Variabel Penelitian.....	63
E. Instrumen Penelitian	64
F. Jenis dan Sumber Data.....	64
G. Teknik Pengumpulan Data.....	65
H. Defenisi Operasional.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	70
1. Karakteristik Pengelolaan Perusahaan.....	70
2. Gaya Kepemimpinan	74
3. Budaya Organisasi	75
4. Pengembangan SDM	76
5. Kinerja	78
B. Hasil Pengujian Hipotesis	79
1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja	80
2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja.....	80
3. Hubungan Pengembangan SDM dengan Kinerja.....	80
4. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja.....	81
C. Pembahasan Hasil Penelitian	92
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	92
2. Pengaruh Budaya Organisasi	94
3. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesmpulan	101
B. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

Tabel:	Hal.
2.1. Penelitian Terdahulu	54
3.1. Penjabaran Variabel, Indikator, Item Dan Sumber Referensi.....	68
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	73
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	73
4.4. Persepsi Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	74
4.5. Persepsi Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	75
4.6. Persepsi Responden Terhadap Variabel Pengembangan SDM.....	76
4.7. Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja.....	78
4.8. Hasil Pengujian Hipotesis	79
4.9. Uji Validitas Gaya Kepimpinan.....	82
4.10. Uji Validitas Budaya Organisasi.....	83
4.11. Uji Validitas Pengembangan SDM.....	83
4.12. Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan	85
4.13. Uji Reliabilitas Budaya Organisasi	85
4.14. Uji Reliabilitas Pengembangan Sdm.....	85
4.15. Uji Reliabilitas Kinerja	85
4.16. Hasil Uji Multikolinieritas	86
4.17. Hasil Pengujian Asumsi Heteroskedastisitas	87
4.18. Hasil Uji Asumsi Normalitas	88
4.19. Hasil Uji Linearitas	88
4.20. Pengujian Persamaan Regresi Berganda.....	89
4.21. Hasil Uji Koefisien Determinasi	90
4.22. Uji Signifikansi Simultan.....	91

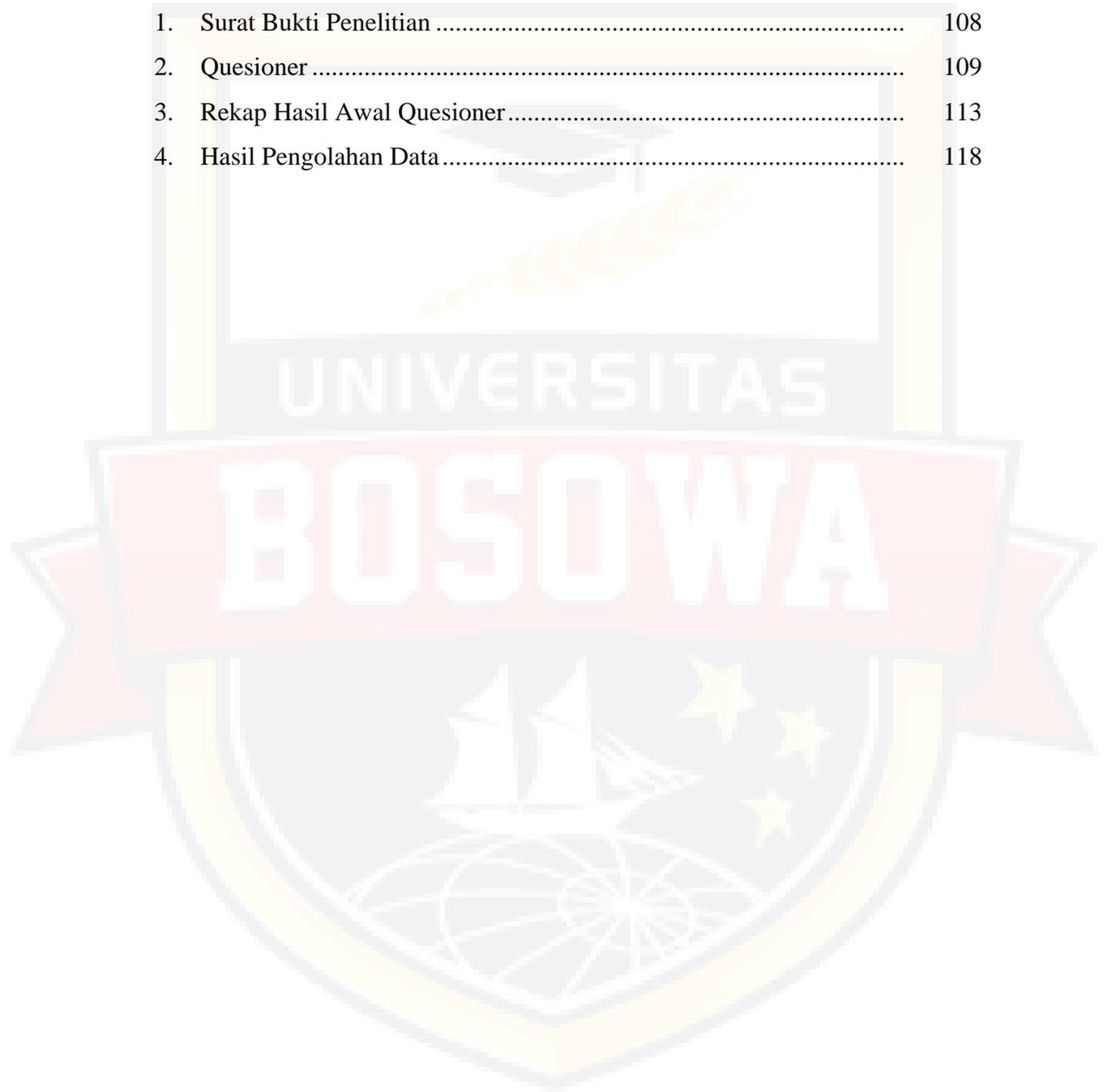
DAFTAR GAMBAR

Gambar:	Hal.
2.1. Kerangka Pikir	56
2.2. Model Penelitian	57



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:	Hal.
1. Surat Bukti Penelitian	108
2. Quesioner	109
3. Rekap Hasil Awal Quesioner.....	113
4. Hasil Pengolahan Data.....	118



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era modern ini Peran PLN sangat penting bagi kehidupan keseharian masyarakat Indonesia, dimana saat ini listrik menjadi salah satu kebutuhan utama masyarakat terutama perusahaan-perusahaan atau industri-industri. PT. PLN (Persero) adalah sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia. Meskipun listrik sudah lebih dari seabad di negeri ini, namun kelistrikan Indonesia masih sering menjadi sorotan publik, hal ini disebabkan ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja karyawan PLN. Dalam hal kinerja karyawan, kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara masih kurang, hal ini dapat dibuktikan dengan masih banyaknya permasalahan dalam hal kinerja karyawan, diantaranya masih banyaknya keluhan dari masyarakat, misalnya terjadi teknisi dari PLN lambat menangani masalah tersebut sehingga masyarakat merasa dirugikan, masalah kesalahan pengimputan data ketika masyarakat melakukan registrasi untuk pemasangan baru atau penambahan daya listrik, dan masih banyak keluhan lainnya dari masyarakat. Hal demikian memerlukan perhatian dari seorang pimpinan untuk memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Selain memberikan motivasi, Kepemimpinan juga memegang peranan penting dalam suatu organisasi, karena kesuksesan organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam mengkoordinir bawahannya agar bawahannya

dapat bekerja dengan baik sehingga tidak terjadi kecanggalan dalam pelayanan dan kesalahan pengimputan data.

Budaya organisasi merupakan pemegang peran penting dalam pencapaian target perusahaan. Budaya baru yang dikembangkan perusahaan telah ditetapkan PT. PLN (Persero) Rayon Utara Makassar melalui pedoman perilaku (code of conduct) menjelaskan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan juga hubungan dengan rekan kerja. Didalam buku yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT. PLN (Persero) tersebut juga sudah menerangkan Visi PT. PLN (Persero) yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani. Dari pengertian visi ini dapat dilihat adanya kebutuhan akan pengembangan potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, sehingga karyawan dapat membawa perusahaan terus berkembang juga unggul dalam bidangnya. Pengembangan potensi individu ini sangat bergantung kepada bagaimana perusahaan membentuk pengembangan karir pegawai, dan hal ini sangat berpengaruh pada budaya perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan berbagai kemampuan, baik kemampuan teoritis dan umum, maupun kemampuan teknis dan operasional karyawan untuk mempersiapkan suatu tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Proses pengembangan sumber daya manusia ini tentunya sedikit banyak dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena tujuan pengembangan sumber daya manusia pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang

memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi pegawai tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai, dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada PT Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
3. Mengetahui pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan.
2. Bagi institusi, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan.
3. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empirik terutama menyangkut perilaku organisasi khususnya bidang Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara , dengan karyawan sebagai subyeknya. Penelitian difokuskan untuk mengkaji peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan SDM dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian, sedangkan pendekatan penelitian digunakan adalah penelitian kuantitatif.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang digunakan dalam penyusunan tesis ini adalah:

BAB I PENDAHULUAN.

Bab ini terdiri dari beberapa sub bab, yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan. Hal ini dimaksudkan sebagai kerangka awal dalam mengantarkan isi pembahasan kepada bab selanjutnya.

BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR.

Dalam bab ini terdiri atas deskripsi teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir, model penelitian dan hipotesis. Sub deskripsi teori terdiri dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan SDM dan kinerja karyawan.

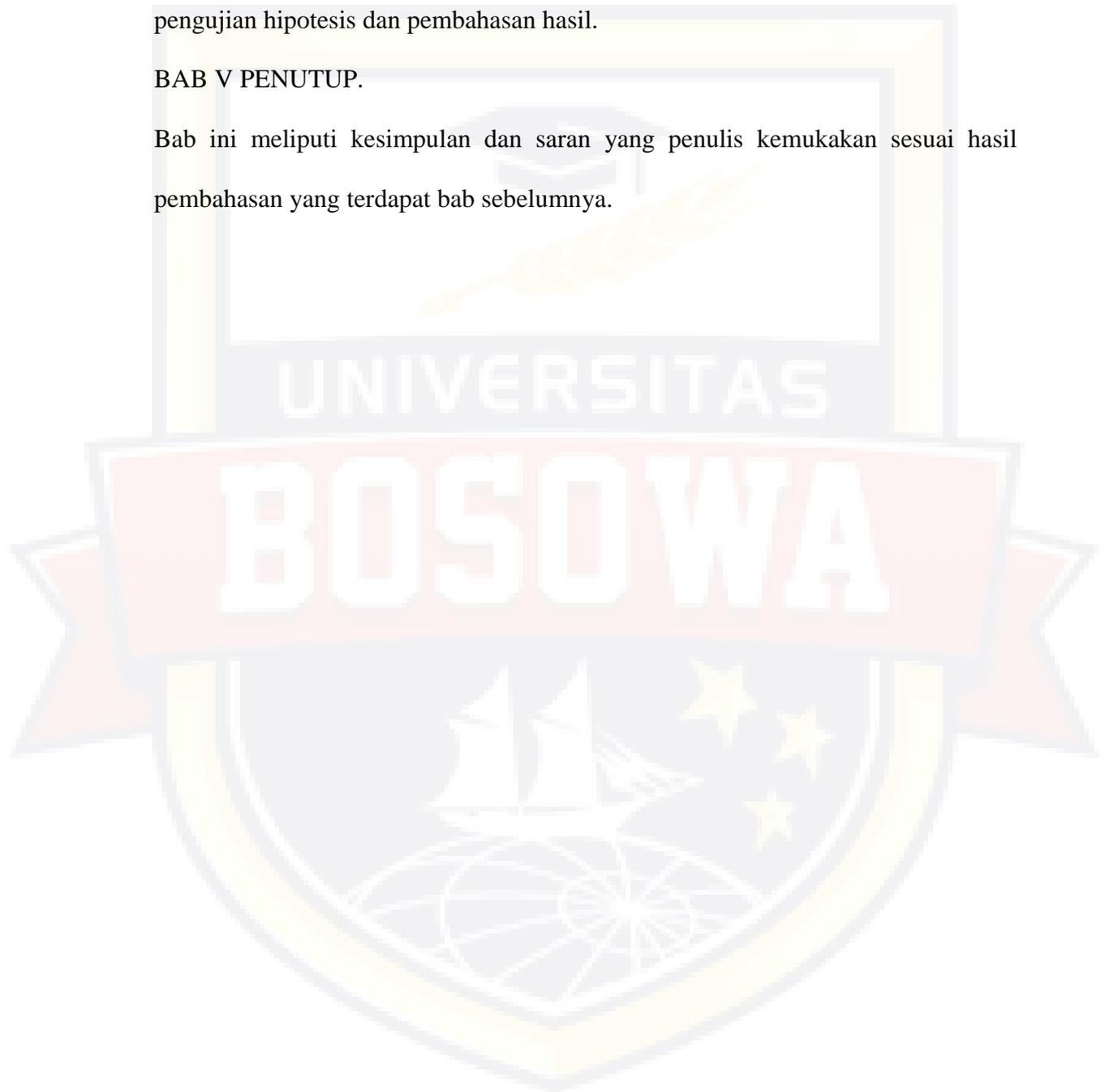
Bab III METODE PENELITIAN. Dalam bab ini terdiri atas jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan defenisi operasional.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

Bab ini berisi beberapa sub yaitu tentang gambaran umum lokasi penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil.

BAB V PENUTUP.

Bab ini meliputi kesimpulan dan saran yang penulis kemukakan sesuai hasil pembahasan yang terdapat bab sebelumnya.



BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Di dalam pengertian lain, menurut Abu Hasan Ali Al As'ary Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi atau mengatur dan mengubah perilaku seseorang untuk bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang dengan antusias memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan organisasi. Sangat mungkin organisasi tersebut bias untuk mencapai sarannya apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik. Oleh karena itu pemimpin yang efektif, yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya adalah pemimpin yang dibutuhkan oleh organisasi. Secara garis besar, ada dua model kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang ditunjukkan seseorang / lebih individu dalam kelompok yang membantu kelompok mencapai tujuannya dengan cara memberikan arahan, memotivasi, memberikan stimulasi intelektual, dan individual consideration. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuannya. Setiap unit mempunyai posisi masing-masing, sehingga ada unit yang berbeda jenjang atau tingkatannya dan ada pula yang sama jenjang atau tingkatannya antara yang satu dengan yang lain.

Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kolaborasi antara motivasi, budaya organisasi. kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Jadi kepemimpinan pada dasarnya memotivasi berarti

harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan/kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan.

Menurut Kartini Kartono (2016) Menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara suka rela dalam mengusahakan (mengerjakan) tugastugas yang berhubungan, untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut. Pengertian ini menekankan pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan suatu kegiatan/pekerja.

orang lain agar melakukan suatu kegiatan/pekerja.

Sedangkan menurut M. S. P. Hasibuan (2008), terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan Otoritas, adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dari kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk

memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- b. Kepemimpinan Partisipatif, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasiv, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif, adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Pemimpin yang Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya

- f. Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)

2. Pemimpin yang Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Pemimpin yang Paternalistik

- 1. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2. Bersikap terlalu melindungi
- 3. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- 4. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
- 5. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 6. Sering bersikap mau tahu

4. Pemimpin yang Kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Pemimpin yang Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

1. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
2. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
3. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
4. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

2. Tipe Gaya Kepemimpinan

a. Gaya kepemimpinan transaksional.

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

Hubungan pemimpin transaksional dengan anggota tercermin dari tiga hal, yakni:

1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan.
2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dengan imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan-kepentingan pribadi anggota selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota.

Kepemimpinan Transaksional mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya.

Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik. Misalnya, di perusahaan sering tujuan pemimpin perusahaan dan tujuan karyawan bertentangan sehingga terjadi perselisihan industrial.

Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Jadi seperti ikan lumba-lumba di Ancol yang akan meloncat jika pelatihnya memberikan ikan. Jika pelatihnya tidak memberikan ikan, lumba-lumba tidak akan meloncat.

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (*existing*) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan

target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Berdasarkan pengertian mengenai kepemimpinan transaksional yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan persepsi para anggota terhadap perilaku pemimpin dalam mengarahkan anggotanya untuk bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- 1) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

b. Gaya kepemimpinan transformasional

Menurut Bass dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga.

Pemimpin seperti mendorong pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka mendorong ide-ide baru dari para pengikut mereka dan tidak pernah mengkritik mereka secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh mereka. Mereka tidak ragu-ragu membuang praktek lama yang ditetapkan oleh mereka jika praktek lama tersebut diketahui tidak efektif. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir melalui relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah, melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari

seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa [kepemimpinan transformasional](#) mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- 1) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi di definisikan sebagai “ ikatan normatif”, yang dipegang organisasi secara bersama sama. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai

pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins 2006).

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

Menurut Nuning Lisdiana budaya organisasi (*Corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, Edgar H. : 1992).

Secara terminologis, budaya berarti suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perlakuan yang beradab. Budaya merupakan nilai-

nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati.

Pace dan Faules (2000) menjabarkan tiga prespektif budaya secara luas mengenai budaya yaitu:

1. Prespektif holistik, yaitu memandang budaya sebagai cara-cara terpolakan mengenai berfikir, menggunakan perasaan dan berkreasi.
2. Prespektif variable, yaitu terpusat pada pengesperisian budaya
3. Prespektid kognitif, yaitu memberi penekanan pada gagasan konsep, cetak biru, keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma “pengetahuan yang di organisasikan” yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas.

Robbins and Judges (2008) yang mengartikan sebagai sistem makna bersama yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain dengan sesuatu yang khusus sebagai identitas perusahaan.

Menurut Stoner et. al, (2003) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organsasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan

suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Menurut Elliot Jacquete dalam Stoner et. Al (1996) dalam , budaya organisasi adalah cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu, yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan yang harus dipelajari oleh anggota baru dan paling sedikit menerima sebagian agar diterima menjadi anggota perusahaan. Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi, budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu. Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode sosialisasi.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dimana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kreitner dan Kinicki (2003) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam

perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama.

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

a. Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior*

membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

b. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (1992) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Adanya suatu budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagaipedoman bagi para karyawan untuk selalu berperilaku dan bersikap baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

Budaya organisasi diciptakan terus menerus di dalam perusahaan yang bersumber dari pimpinan dengan dukungan semua orang yang berada di dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring

anggota kearah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya, bahkan terhadap lingkungan kerja. Kemudian tatanan implementasi, budaya organisasi akan diwujudkan dalam bentuk perilaku individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi persoalan yang dihadapi. Dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, karena system nilai dan budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

b. Elemen Behavioural

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

c. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal (Tika, 2008: 10), yaitu:

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi.
- c. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan,

sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi
- e. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai.
- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
- g. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- h. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- i. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

d. Sumber budaya organisasi

Menurut pendapat Leslie dan Philip dalam Supriyanto dan Ernawati (2010) terdapat beberapa sumber budaya organisasi, yaitu: History (sejarah), Seorang karyawan biasanya sadar tentang masa lalu organisasi, kesadaran tersebut biasanya membentuk budaya organisasi. Nilai yang berkembang mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman. Lingkungan, Semua organisasi harus dapat berinteraksi dengan lingkungannya, maka lingkungan berperan dalam membentuk budaya organisasi.

Staffing (penempatan karyawan), Organisasi cenderung mengangkat, menempatkan dan mendapatkan orang-orang yang relatif sama dengan karyawan yang sudah ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan kriteria penting dalam proses seleksi.

Socialization (sosialisai), Suatu Organisasi dengan budaya kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru. Proses sosialisasi merupakan langkah penting dalam mentransformasi budaya organisasi dan dipertahankannya nilai tersebut dari waktu ke waktu.

Budaya organisasi juga menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Dimana budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi juga tinggi.

e. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Gibson, Ivansevich, and Donnelly dalam kartini kartono (2006: 30)

indikator pembentuk budaya organisasi meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti. Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal.

Menurut Alindra (2015: 30) indikator pembentuk budaya organisasi meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, stabilitas. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya penilaian rendah menunjukkan budaya organisasi lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti. Budaya organisasi yang baik akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu iklim internal.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2009:167).

Setiap perusahaan pasti memiliki divisi pengembangan SDM dalam struktur organisasinya. Divisi pengembangan SDM pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membantu karyawan dalam mengembangkan kepribadian personal dan keterampilan organisasional mereka. Pengembangan SDM pada sebuah perusahaan akan dimulai dari [proses onboarding](#), pengadaan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dengan kelas atau kursus dan seminar, penyediaan tool yang bisa membantu pekerjaan karyawan dan sebagainya.

Menurut Agustin Maria Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam sebuah organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif dan efisien

agar kualitas dan kuantitas pekerjaannya menjadi lebih baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun bagi para karyawan melalui latihan dan pendidikan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000:249). Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (*affirmative action*) dan *turnover* karyawan, pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif (Handoko, 2003). Dalam perkembangannya mutu Sumber Daya Manusia semakin penting keberadaannya. Hal ini mengingat bahwa perusahaan yang mempekerjakan Sumber Daya Manusia, menginginkan suatu hasil dan manfaat yang baik dan dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan.

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi

(Simamora, 2005). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan karyawan.

Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif dan efisien agar kualitas dan kuantitas pekerjaannya menjadi lebih baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun bagi para karyawan melalui latihan dan pendidikan.

a. Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi

kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2004). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2) Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan (*training* dan *development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat

tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

b. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin. Tujuan pengembangan SDM yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan mutu tenaga kerja
3. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
4. Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
5. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik

6. Menjaga kesehatan
7. Keselamatan kerja
8. Menunjang pertumbuhan pribadi (personal *growht*).

Ketrampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Bagi karyawan baru atau yang menghadapi pekerjaan baru diperlukan tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugas dengan baik. Selain ketrampilan diperlukan juga pengetahuan dasar yang memadai bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tujuan pengembangan sumber daya manusia juga untuk dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, ketrampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas – tugasnya. Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas sangat menentukan keberhasilan karyawan itu sendiri. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja dengan lamban. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

Menurut Dian Rusminingsi Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan

Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan SDM untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) diterjemahkan dari bahasa Inggris “Human Resources Development (HRD).” Istilah ini dibangun dari 2 (dua) konsep yaitu pengembangan dan Sumber daya manusia. Pengembangan adalah suatu proses aktif untuk merubah suatu keadaan ke keadaan yang lain yang

lebih baik. Apa yang dimaksud dengan suatu keadaan mungkin berhubungan dengan manusia (pegawai) atau pun organisasi.

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan karyawan.

Sementara itu, apa yang dimaksud dengan “Sumber Daya Manusia” adalah semua orang (baik pimpinan, staff, atasan, bawahan, pegawai tetap, pegawai tidak tetap, dan sebagainya) yang tergabung dalam organisasi yang dengan peran dan sumbangannya masing-masing mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan organisasi. Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru. Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang

mengonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut Tohardi (2008 : 70) tujuan pengembangan SDM adalah:

1. Produktivitas. Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan akan semakin baik.
2. Efisiensi. Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.
3. Kerusakan. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. Pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.
6. Moral. Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
8. Konseptual. Dengan pengembangan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* nya lebih baik.
9. Kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relationsnya* lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. Balas Jasa. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
11. Konsumen. Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Berbicara mengenai tujuan pengembangan SDM, tidak hanya untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan, melainkan pengembangan SDM juga bertujuan untuk:

- a. Menemukan dan mengeluarkan potensi yang ada pada diri karyawan yang mungkin selama ini masih terpendam untuk tujuan pengembangan personal dan perusahaan

b. Mengembangkan budaya perusahaan dalam aspek hubungan supervisor-subordinate, kerja sama tim dan kolaborasi antar divisi serta menghadirkan para profesional berkualitas

c. Memotivasi dan mendorong rasa percaya diri karyawan

Kegiatan pengembangan SDM mencakup banyak hal, seperti [pelatihan karyawan](#), pengembangan karir karyawan, manajemen dan pengembangan kinerja, pembinaan, pendampingan, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan utama, pengembangan organisasi dan bahkan pemberian bantuan dana edukasi. Proses pengembangan sumber daya manusia dimulai dari perencanaan strategi perusahaan dengan menetapkan tempat kegiatan usaha dan banyaknya sumber daya yang dibutuhkan. Pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima karyawan baru dan memberinya pelatihan dasar untuk mengubahnya sesuai program-program/kebutuhan organisasi pada saat sekarang dan masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, men dorong, memotivasi peningkatan/pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai konsep untuk pengembangan diri, program pelatihan serta kemajuan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan keahlian di masa yang akan datang.

Fokus utama pengembangan SDM adalah mengembangkan setiap karyawan sehingga baik perusahaan dan karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

Pengembangan SDM dapat dilakukan secara formal, misalnya pelatihan di dalam kelas, kursus atau seminar. Namun pengembangan SDM juga bisa dilakukan secara informal seperti pelatihan karyawan baru oleh manajer (pelatihan internal). Efisiensi organisasi sangat tergantung dari baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Tujuan perusahaan dapat dicapai jika karyawannya dilatih dengan baik dan tepat. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan setiap saat, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru memerlukan berbagai pengembangan/pelatihan pengenalan dan ketrampilan sebelum melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan baru dari tugasnya yang selalu berkembang. Proses pengembangan untuk karyawan jika diberikan dengan tepat akan mendorong mereka bekerja lebih keras. Karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawabnya secara alami akan berusaha mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi. Kesadaran perusahaan akan pentingnya latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi mendorong peranan pelatihan menjadi semakin penting. Perusahaan bersedia menyisihkan sumber dananya untuk kepentingan karyawan, karena dianggap sebagai suatu investasi yang memberikan jaminan bahwa karyawan akan menjadi anggota organisasi yang kompeten.

Pengembangan SDM saat ini dianggap sebagai kunci untuk mencapai produktivitas tinggi, hubungan yang lebih baik antar karyawan dengan karyawan, maupun karyawan dengan atasan, serta profitabilitas yang lebih besar untuk setiap perusahaan.

Manfaat dari pengembangan SDM yaitu sebagai berikut:

1. Membuat karyawan lebih kompeten karena mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baru
2. Membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan
3. Menciptakan rasa saling percaya dan menghormati antar karyawan, karyawan-atasan dan antar divisi
4. Mendorong kemampuan problem solving
5. Meningkatkan kerja sama tim
6. Membantu menciptakan budaya efisiensi dalam perusahaan.

c. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perbedaan dalam obyek pengembangan, yaitu pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah, audio visual dan instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Dalam mengembangkan karyawan diperlukan berbagai kiat sebagai pedoman dalam proses perubahan ketrampilan, pengetahuan dan sikap karyawan. Kiat – kiat tersebut adalah antara lain :

1. Motivasi : semakin tinggi motivasi seseorang, semakin cepat dia akan mempelajari ketrampilan dan pengetahuan baru. Latihan yang diselenggarakan harus dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai, misalnya tingkat gaji yang lebih tinggi atau kedudukan yang lebih menyenangkan.

2. Laporan kemajuan pelatihan karyawan, yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan telah memahami pengetahuan yang baru..
3. *Reinforcement* : apabila satu ketrampilan sedang dipelajari, proses belajar ini hendaknya diperkuat dengan rangsangan hadiah atau hukuman.
4. Praktek, yaitu mempraktekkan apa yang dipelajari,
5. Perbedaan individual, yaitu perbedaan karyawan yang satu dengan yang lain sehingga latihan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan masing – masing. Sistem dan metode pengembangan karyawan dapat diselenggarakan melalui :
 - a. *On the job training* : merupakan metode pelatihan yang paling banyak dipergunakan. Atasan / pimpinan dilatih terlebih dahulu, kemudian ditugaskan untuk melatih bawahannya. Sistem ini dinilai hemat dan tidak perlu fasilitas khusus. Namun sistem ini juga mempunyai kelemahan, yaitu apakah atasan tersebut cukup mampu mengajar bawahannya dengan baik ?
 - b. *Vestibule School* : yaitu sistem pelatihan dengan mendatangkaninstruktur atau pelatih khusus dari luar instansi yang memang ahli di bidangnya. Cara ini dapat menimbulkan konflik apabila ternyata para karyawan yang telah dilatih dianggap tidak baik / tidak sesuai dengan harapan perusahaan.

- c. *Apprenticeship*, yaitu kombinasi antara on the job training dan pengalaman. Sistem pelatihan ini biasanya dipergunakan untuk pekerjaan – pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang relative tinggi.

4. Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Irwin Sebastian dan Michael (2016) Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Hasil pekerjaan seorang karyawan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu pekerjaan, kehadiran dan kemampuan bekerjasama. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan maka kinerja seorang karyawan termasuk dalam kategori baik. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Artinya seorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya. kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Artinya seorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Kinerja merupakan

perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani (2003) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier dalam Moh As'ad (2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter

menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Lebih kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Sedangkan menurut Umam (2012) kinerja karyawan adalah semua tindakan atau perilaku yang terkontrol oleh individu dan memberikan kontribusi bagi

pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas SDM yang baik pula. Seorang karyawan yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif sebaliknya yang tingkat kinerja tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah. Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Menurut Simamora (2006: 458) indikator penilaian kinerja yaitu: Loyalitas. Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat ditinjau dari tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki. Semangat kerja harus tercipta di suatu perusahaan sehingga suasana dan lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik dengan cara harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat dan gagasan demi keberhasilan perusahaan dan dengan adanya kerja sama pihak perusahaan bisa membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan. Prakarsa adalah suatu sikap yang perlu dibina dan dimiliki baik dalam diri karyawan ataupun lingkungan perusahaan,

Sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab seorang karyawan pada perusahaan, baik bagi mereka yang berada pada level jabatan tinggi atau level yang rendah. Kemudian dengan pencapaian target di dalam suatu perusahaan itu biasanya perusahaan mempunyai strategistrategi tertentu.

Faktor penentu kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui pendekatan teori atribusi yang menyatakan bahwa dua kategori dasar atribusi yang melekat pada diri seorang karyawan yang akan menentukan kinerjanya, yaitu atribusi yang bersifat internal disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang), dan atribusi yang bersifat eksternal atau situasional (dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Faktor internal meliputi bakat, kemampuan, kemauan, dan upaya. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan se-suatu kegiatan dan menyempurnakannya se-suai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Mangkunegara (2002) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan

yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu. Kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Faktor internal meliputi bakat, kemampuan, kemauan, dan upaya. Sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan kerja, rekan kerja, dan pimpinan. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan kerja, produk barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan kerja, produk barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja.

Kinerja terbaik menurut Griffin (2000:94) ditentukan oleh 3 faktor:

- a. Motivasi (*motivation*), yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan.
- b. Kemampuan (*ability*), yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan.
- c. Lingkungan pekerjaan (*the work environment*), yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi

organisasi (Indra, 2006 dalam Kurniawan 2013). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja dan motivasi pegawai. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja juga sebagai indikator pencapaian tingkat produktivitas dalam suatu organisasi atau instansi. Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal.

Pekerja dengan komitmen tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Mereka yang lebih komitmen terhadap organisasinya akan lebih siap melakukan berbagai upaya demi keberhasilan organisasi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa

identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kolaborasi antara motivasi, budaya organisasi dan komitmen diharapkan mampu menjadi kesatuan yang kokoh sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan pencapaian tujuan.

Menurut Fuad Mas'ud (2004) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 yaitu:

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap Perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan untuk membantu mendapatkan gambaran kerangka berfikir, disamping untuk

dapat mengetahui perasaan dan perbedaan dari beberapa penelitian dan faktor-faktor penting lainnya yang dapat dijadikan sebagai landasan kajian untuk mengembangkan wawasan berfikir peneliti. Dimana peneliti mengambil beberapa penelitian sebelumnya:

Tabel. 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Hasil Penelitian
1	Agustin Maria/2013	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.	Gaya kepemimpinan, pengembangan SDM, disiplin kerja dan kinerja.	Gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan disiplin kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai..
2	Agung Widhi Kurniawan / 2012	Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan kinerja Karyawan Bank Sulselbar.	Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan kinerja.	terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan kinerja

				Karyawan Bank Sulselbar.
3	Putri Sonia Indah/2012	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kurnia Alam Perista Kudus	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Abu Hasan Ali As' Ary/2012	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	Gaya Kepimpinan, Pengembangan SDM Dan Disiplin Kerja.	Gaya kepemimpinan, pengembangan SDM dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Riska Pratiwi/2012	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang makassar	Budaya organisasi, dan kinerja pegawai	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

C. Kerangka Pikir

Kerangka Pikir

Gaya Kepemimpinan

1. Transaksional
 - a. Pemberian Imbalan
 - b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif)
 - c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif).
 - d. Laissez-Faire:
2. Transformasional
 - a. Kharisma
 - b. Inspirasi
 - c. Stimulasi intelektual
 - d. Pertimbangan individual

(Kartono, Kartini, 2006)

Budaya Organisasi

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan.
7. Stabilitas

Kreitner dan Kinicki (2003)

Pengembangan SDM

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. Produktivitas | 6. Moral |
| 2. Efisiensi. | 7. Karier |
| 3. Kerusakan | 8. Konseptual |
| 4. Kecelakaan | 9. Kepemimpinan |
| 5. Pelayanan | 10. Balas jasa |
| | 11. Konsumen |

(Tohardi, 2008)

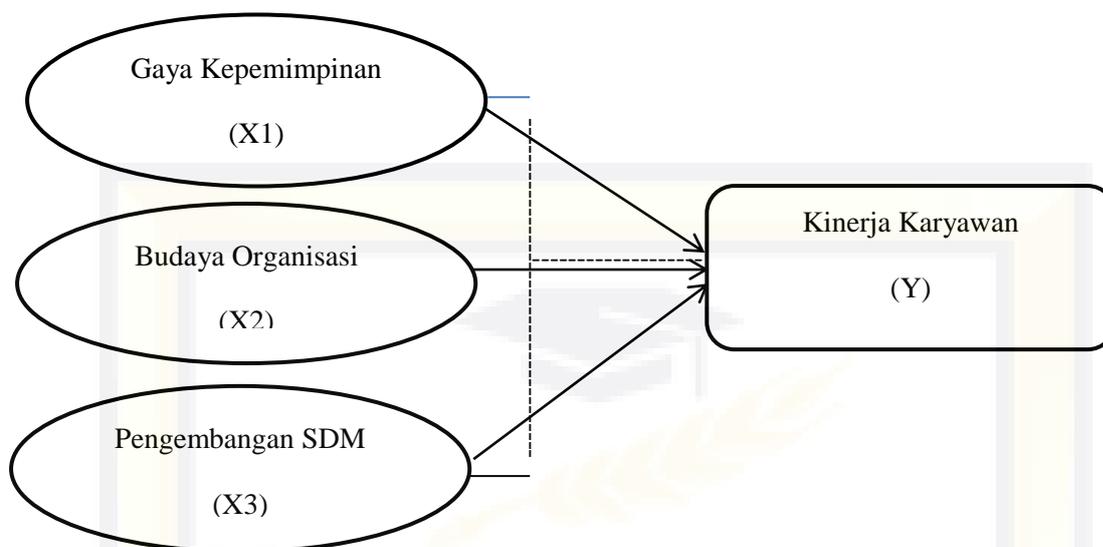
Kinerja Karyawan

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. Kualitas | 5. Komitmen kerja |
| 2. Kuantitas | |
| 3. Ketepatan waktu | |
| 4. Efektifitas | |

(Fuad Mas'ud, 2004)

Kesimpulan





D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau sub masalah yang diajukan oleh peneliti, yang diajabarkan dari landasan teori atau kajian teori dan masih harus diuji kebenarannya. Karena bersifat sementara, maka dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul atau penelitian ilmiah. Hipotesis dinyatakan ditolak atau diterima.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja (Hipotesis 1)

Dalam memimpin perusahaan, seorang pemimpin tidak bisa lepas dari gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan itu timbul berdasarkan cara bertindak atau bertingkah laku dari pimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang dihadapinya. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk

mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005).

Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Thoha (2007) adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. 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 (Tampubolon, 2007). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di pakai seseorang saat orang tersebut berusaha mempengaruhi orang lain dengan berbagai kelebihan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Irwin Sebastian Layonardo dan Michael Adiwijaya (2011) menunjukkan bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis 2)

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi

yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia anggotanya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi, merupakan satuan norma yang terdiri atas keyakinan, sikap, *core values* dan pola perilaku

yang dilakukan orang dalam organisasi. Budaya organisasi (Corporate culture) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi. sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins and Coulter, 2010).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh D.S. Trang (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pangestuti (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan

yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara.

3. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan (Hipotesis)

Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. (Rivai, 2004). Pengembangan sumber daya manusia adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, men dorong, memotivasi peningkatan/pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi (Lee and Bruvold, 2003).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agung Widhi Kurniawan (2012) menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai konsep untuk pengembangan diri, program pelatihan serta kemajuan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan keahlian di masa yang akan datang.

H3 : Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara.

4. Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Anwar Prabu Mangkunegara (2001) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang [pegawai](#) dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Maluyu S.P. Hasibuan (2006) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut Menurut Sugiyono (2012:13) yang dimaksud metode kuantitatif adalah Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

C. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utar, sedangkan waktu penelitian ini kurang lebih dua bulan.

D. Populasi dan Sampel

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2012:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Pengertian Sampel menurut Sugiyono (2012:81), sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. untuk dijadikan

sebagai bahan penelitian dengan harapan contoh yang diambil dari populasi tersebut dapat mewakili (*representative*) terhadap populasinya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Populasi diambil tanpa membedakan jenis kelamin, pendidikan, dan usia. Jumlah seluruh Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara 66 orang. Sasaran sampel penelitian menggunakan taraf kesalahan 5%. Untuk menghitung penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangkan, maka pengambilan sampel menggunakan rumus sampel jenuh.

E. Variabel Penelitian

Ada 2 (dua) variabel penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu variabel yang secara bebas mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini berdasarkan pemahaman penulis atas konsep teori, selanjutnya ditetapkan variabel bebas yaitu, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM.
2. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini berdasarkan pemahaman penulis atas konsep teori, selanjutnya ditetapkan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2006:1630) bahwa metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya, sedangkan instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah, dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Instrumen pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Instrumen sebagai alat bantu dalam menggunakan metode pengumpulan data merupakan sarana yang dapat diwujudkan dalam benda, misalnya angket, perangkat tes, pedoman wawancara, pedoman observasi, skala dan sebagainya.

G. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dipakai terdiri dari :

- a. Data Kualitatif, yaitu data yang berhubungan dengan kategorisasi yang dinyatakan dalam bentuk bukan angka, tetapi berbentuk kata, kalimat, gambar atau bagan. Dalam penelitian, data kualitatif dapat diangkakan (dikuantitatifkan) dalam bentuk ordinal atau ranking.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang dikumpulkan berupa data berbentuk angka-angka. Data ini diperoleh dari pengukuran

langsung maupun angka-angka yang diperoleh dengan mengubah data kualitatif menjadi data kuantitatif.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil studi lapangan atau laboratorium.

- a. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pernyataan (kuesioner) yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari bagian sdm pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara sebagai responden dalam penelitian ini.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dan berbagai sumber dokumen-dokumen atau laporan tertulis lainnya sehubungan dengan penelitian ini.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Kepustakaan (*Library Research*) Yaitu, data diperoleh dengan cara membaca literatur-literatur, bahan referensi, bahan kuliah, dan hasil penelitian lainnya yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti. Hal ini dilakukan penulis untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahasnya.

Penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung sumber yang akan di analisis. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara:

- a. Kuesioner yang dilakukan melalui daftar pernyataan secara tertulis kepada bagian kredit pada PT. PLN (Persero) Rayon Utara Makassar sebagai responden untuk dijawabnya.
- b. Dokumentasi yaitu suatu usaha yang dilakukan dalam kajian untuk mengumpulkan data dengan cara menggunakan dokumen yang tersedia sebagai sumber informasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- c. Wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden (Singarimbun & Effendi, 1995: 192).

Adapun pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis skala ordinal dengan tipe skala *Likert*. Dengan *skala likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2012:168).

Jawaban setiap item instrument ini menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Dan jawaban diberi skor :

SS	= Sangat Setuju	diberi skor	5
S	= Setuju	diberi skor	4
R	= Ragu-ragu	diberi skor	3
TS	= Tidak Setuju	diberi skor	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	diberi skor	1

I. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini, terdiri dari tiga variabel independen dan satu variabel dependen. Tiga variabel bebas tersebut masing-masing adalah Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama (X1), Budaya Organisasi

sebagai variabel bebas kedua (X2), dan Pengembangan SDM sebagai variabel bebas ketiga (X3). Sedangkan variabel tidak bebas adalah kinerja Karyawan (Y).

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di pakai seseorang saat orang tersebut berusaha mempengaruhi orang lain dengan berbagai kelebihan dan kelemahan.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka-mereka tersebut.

3. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang mengindikasi adanya pergerakan menuju situasi yang lebih baik atau meningkat bagi seorang individu dalam organisasi.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melakukan suatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh karyawan sendiri maupun kelompok.

Untuk mempermudah melakukan pengukuran atas variabel-variabel tersebut maka dilakukan pendefinisian khusus berikut:

Tabel. 3.1. Penjabaran variabel, indikator, item dan sumber referensi

No.	Variabel	Dimensi/indikator	Item
1	Gaya Kepemimpinan (X1). (Kartono, Kartini :2006)	1. Transaksional a. Pemberian Imbalan b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif) c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif). d. Laissez-Faire:	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan selalu memberikan imbalan jika pekerjaan dilakukan dengan baik. • Pimpinan tidak membatasi ruang gerak dalam melakukan pekerjaan • Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan bawahan agar berjalan sesuai aturan. • Pimpinan memberikan kewenangan penuh atas pekerjaan yang dilakukan bawahanya
		12. Transformasional a. Kharisma b. Inspirasi c. Stimulasi intelektual d. Pertimbangan individual	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan selalu menanamkan kepercayaan kepada karyawan, dan menghormati kinerja karyawan. • Pimpinan selalu memberikan gagasan-gagasan yang baru. • Pimpinan selalu meyelesaikan masalah dengan baik dan hati-hati. • Pimpinan selalu memberikan perhatian dan nasehat setiap melakukan pekerjaan.
2	Budaya Organisasi (Kreitner dan Kinicki :2003)	1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko 2. Perhatian pada hal-hal rinci 3. Orientasi hasil 4. Orientasi orang 5. Orientasi tim 6. Keagresifan. 7. Stabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam pekerjaan. • Saya selalu memperhatikan dan menganalisa pekerjaan dengan baik. • Saya selalu fokus pada hasil kinerja dibanding teknis. • Saya selalu mempertimbangkan keputusan atas dasar hasil yang dicapai terhadap karyawan didalam organisasi. • Dalam bekerja saya selalu kerja tim dibanding individu. • Saya bersikap secara kompetitif dalam bekerja dari pada santai. • Organisasi selalu mempertahankan keadaan status quo
3	Pengembangan SDM (Tohardi :2008)	1. Produktivitas 2. Efisiensi. 3. Kerusakan 4. Kecelakaan 5. Pelayanan 6. Moral	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan adanya produktivitas, dapat meningkatkan kerja karyawan. • Saya selalu bekerja secara efisiensi agar daya saing lebih kecil. • Saya selalu bekerja dengan baik dan terampil agar tidak terjadi

		7. Karier 8. Konseptual 9. Kepemimpinan 10. Balas jasa 11. konsumen	kesalahan. <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memberikan jaminan kerja kepada karyawan agar dapat mengurangi kecelakaan. • Saya selalu memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen • Perusahaan selalu mengedepankan moral kepada karyawan agar bisa bekerja dengan bak • Perusahaan memberikan kesempatan berkarier kepada karyawan melalui keahlian yang dimiliki • Pimpinan selalu mengambil keputusan dengan baik melalui skill yang dimilikinya • Pimpinan selalu berkomunikasi yang baik dan motivais terhadap bawahanya. • Perusahaan selalu memberikan balas jasa kepada karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat • saya selalu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen.
4	Kinerja karyawan (Fuad Mas'ud, 2004)	1. kualitas 2. kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Komitmen kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu bekerja dengan baik sesuai keterampilan saya. • Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. • Saya selalu bekerja dengan tepat waktu. • Perusahaan memaksimalkan kinerja karyawan agar hasil meingkat • Saya selalu berkometimen penuh dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dalam perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT. PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Utara Makassar ada sejak februari 2016 dengan nama Area Makassar Utara. Pada tanggal 1 oktober 2018 kemudian di ubah namanya menjadi Unit Pelayanan Pelaksana Pelanggan (UP3). UP3 ini memberikan Pelayanan Perusahaan Listrik Negara (PLN) [Makassar](#) Utara, resmi beroperasi untuk melayani warga [Makassar](#) bagian dsn PLN UP3 Makassar Utara melakukan kegiatan-kegiatan pemeliharaan untuk meningkatkan kehandalan sistem suplai listrik kepada pelanggan Makassar utaraArea ini memiliki 5 unit yaitu UP3 Makassar, karebosi, maros, daya, dan Pangkep.

1. Karakteristik Pengelolaan perusahaan

PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Utara Makassar Tata usaha pelanggan (TUL) merupakan sistem pelayanan pelanggan yang meliputi kegiatan pelayanan kepada pelanggan/calon pelanggan dan masyarakat lainnya. Fungsi pelayanan pelanggan merupakan fungsi yang melaksanakan pelayanan pemberian informasi tentang tata cara, penghitungan besarnya biaya, persyaratan dan informasi lainnya yang berhubungan dengan penyambungan tenaga listrik kepada calon pelanggan dan syarakat umumnya serta meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian. Di samping itu, karyawan PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Makassar Utara harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi, sopan santun, ramah dan bertanggung jawab penuh

terhadap Pelanggan, serta memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik dalam memahami kebutuhan Pelanggan Pelayanan pelanggan merupakan unsur yang penting di dalam usaha meningkatkan kepuasan pelanggan, oleh karena itu suatu perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada kegiatan pelayanan dalam hal memenuhi kebutuhan pelanggan serta menciptakan kepuasan pelanggan akan sangat tergantung pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara kepada konsumen.

Kemudian PT. PLN (Persero) memiliki visi misi yaitu sebagai berikut:

Visi:

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

Misi:

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

1) Maksud dan Tujuan Perseroan

Untuk menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

2) Deskripsi Obyek Penelitian

a. Jenis Kelamin

Peneliti akan mendeskripsikan karakteristik berdasarkan jenis kelamin seperti tabel dibawah ini:

Tabel.4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	jumlah	Persentase
Laki-laki	44	66,7
Perempuan	22	33,3
Total	66	100

Sumber data : Hasil Pengolahan Data (2019).

Berdasarkan table 4.1 diatas dari total 66 responden, 44 responden berjenis kelamin Laki-laki atau sebesar 66,7% dan 22 responden berjenis kelamin perempuan atau sebesar 33,3%. Penelitian ini di dominasi oleh responden laki-laki yaitu sebanyak 44 responden atau 66,7%.

b. Umur

Peneliti juga akan mendeskripsikan karakteristik berdasarkan usia dengan tujuan menggambarkan keadaan karyawan, semakin tua karyawan maka pengalaman kerjanya semakin bertambah. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel. 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Persentase
≤ 30	29	44
31-40	24	36,3
41 >	13	19,7
Total	66	100

Sumber data : Hasil Pengolahan Data (2019).

Berdasarkan table 4.3 diatas dari total 66 responden, menunjukkan 29 responden berumur dibawah 30 tahun atau sebesar 44%, 24 responden berumur

antara 31-40 tahun atau sebesar 33,3% dan 13 responden berumur diatas 41 tahun atau sebesar 19,7%. Penelitian ini di dominasi oleh responden yang berumur dibawah 30 tahun sebanyak 29 responden atau sebesar 44%.

c. Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan responden tentunya akan menggambarkan jenjang pengetahuan responden, maupun kualifikasi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan semakin baik pemahaman karyawan tersebut.

Tabel. 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	14	21,2
S1	33	50
S2	1	1,6
D3	18	27,2
Total	66	100

Sumber data : Hasil Pengolahan Data SPSS (2019).

Berdasarkan table 4.3 diatas dari total 66 responden, 14 responden berpendidikan SMA atau sebesar 21,2%, 33 responden berpendidikan strata 1 (S1) atau sebesar 50% dan 1 responden S2 atau 1,6%. Penelitian ini di dominasi oleh responden yang berpendidikan S1 sebanyak 33 responden 50%.

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin yang membedakannya dengan yang lain. Jadi faktor tersebut merupakan pembeda. Watak yang dibawa semenjak lahir dapat menjadi poin positif atau sebaliknya malah merugikan karena membuat

karyawan menjadi kurang nyaman. Persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 4.4. Persepsi responden terhadap variabel Gaya kepemimpinan

GK4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	6.1	6.1	6.1
	4.00	37	56.1	56.1	62.1
	5.00	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

GK6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	32	48.5	48.5	48.5
	5.00	34	51.5	51.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber data : Hasil Pengolahan Data SPSS 22(2019).

Hasil menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan diukur dalam 8 pernyataan, pernyataan GK4 (Pimpinan memberikan kewenangan penuh atas pekerjaan yang dilakukan bawahanya) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan dimana terdapat 25 orang yang menjawab sangat setuju, 32 orang yang menjawab setuju dan 4 orang yang menjawab netral. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan belum bisa secara penuh dilepas dari pengawasan pimpinan. Olehnya itu, pimpinan harus memberikan pelatihan, agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

Selanjutnya pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah pernyataan GK6 (Pimpinan selalu memberikan gagasan-gagasan yang baru), pernyataan ini dijawab sangat setuju oleh 34 orang

dan 32 orang yang menjawab setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu memberikan ide atau gagasan baru terhadap suatu pekerjaan.

2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 4.5. Persepsi responden terhadap variabel Budaya Organisasi

BO3					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3.00	3	4.5	4.5	4.5
	4.00	42	63.6	63.6	68.2
	5.00	21	31.8	31.8	100.0
Total	66	100.0	100.0		

BO7					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3.00	2	3.0	3.0	3.0
	4.00	35	53.0	53.0	56.1
	5.00	29	43.9	43.9	100.0
Total	66	100.0	100.0		

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22 (2019).

Dari gambar diatas dapat ditampilkan bahwa bahwa variabel budaya organisasi diukur dalam 7 pernyataan, pernyataan BO3 (Saya selalu fokus pada hasil kinerja dibanding teknis.) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap budaya organisasi dimana terdapat 21 orang yang

menjawab sangat setuju, 42 orang yang menjawab setuju dan 3 orang yang menjawab netral. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan belum bisa secara penuh fokus dalam hasil kerjanya.

Sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan adalah pernyataan BO7 (Organisasi selalu mempertahankan keadaan status quo), pernyataan ini dijawab sangat setuju oleh 29 orang dan 35 orang yang menjawab setuju dan yang menjawab netral 2 orang.

3. Pengembangan SDM

Mangkunegara pengembangan SDM adalah proses di mana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan. Menurutnya, pengembangan SDM juga merupakan proses pengembangan kemampuan karyawan sebagai seorang individu dan menemukan serta memanfaatkan potensi yang ada. Persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 4.6. Persepsi responden terhadap variabel Pengembangan SDM

PSDM3					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	3.00	6	9.1	9.1	9.1
Valid	4.00	42	63.6	63.6	72.7
	5.00	18	27.3	27.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

PSDM6					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
	4.00	35	53.0	53.0	53.0
Valid	5.00	31	47.0	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

PSDM7				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	4.00	35	53.0	53.0
Valid	5.00	31	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22 (2019).

Variabel budaya organisasi diukur dalam 11 pernyataan, pernyataan PSDM3 (Saya selalu bekerja dengan baik dan terampil agar tidak terjadi kesalahan) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap pengembangan SDM dimana terdapat 18 orang yang menjawab sangat setuju, 42 orang yang menjawab setuju dan 6 orang yang menjawab netral. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan harus meningkatkan kualitas kerja yang baik dengan penuh ketelitian agar tidak terjadi kesalahan.

Sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel pengembangan SDM adalah pernyataan PSDM 6 dan PSDM7 (Perusahaan selalu mengedepankan moral kepada karyawan agar bisa bekerja dengan baik) PSDM7 (Perusahaan memberikan kesempatan berkarier kepada karyawan melalui keahlian yang dimiliki) pernyataan PSDM6 dan PSDM7 dengan hasil yang sama dimana dijawab sangat setuju oleh 31 orang dan 35 orang yang menjawab setuju.

4. Kinerja Karyawan

Menurut Sunarto (2003) kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota - anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama

dari pihak manajemen. Persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 4.7. Persepsi responden terhadap variabel Kinerja

KINERJA1					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	33	50.0	50.0	51.5
	5.00	32	48.5	48.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

KINERJA3					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	3.00	13	19.7	19.7	19.7
	4.00	31	47.0	47.0	66.7
	5.00	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahn Data SPSS 22 (2019).

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa pernyataan berpengaruh paling rendah terhadap variabel kinerja karyawan diukur dalam 5 pernyataan, pernyataan KINERJA3 (Saya selalu bekerja dengan tepat waktu.) merupakan pernyataan yang paling kecil pengaruhnya terhadap kinerja kayawan dimana terdapat 22 orang yang menjawab sangat setuju, 31 orang yang mejawab setuju dan 13 orang yang menjawab netral. Hal ini kinerja karyawan perlu ditingkatkan dalam melakukan pekerjaan.

Namun pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel kinerja karyawan adalah KINERJA1 (Saya selalu bekerja dengan baik sesuai keterampilan saya) pernyataan ini dijawab sangat setuju 32 orang, 33 orang menjawab setuju, dan yang menjawab netral 1 orang. Pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah baik apalagi ketika dilakukan dengan kerja sama.

B. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis adalah suatu prosedur yang dilakukan dengan tujuan memutuskan apakah *menerima* atau *menolak* hipotesis itu. Apabila nilai t-hitung > t-tabel, maka variabel bebasnya secara individu memberikan pengaruh terhadap variabel terikat. Begitupun jika tingkat signifikannya apabila < (0,05), maka dapat dikatakan variabel bebasnya secara individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikatnya. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 4.8. Hasil Pengujian Hipotesis

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	56,984	15,281		3.297	.000	
1	gayakepemimpinan	.103	,158	.113	2.450	.001
	budayaorganisasi	.322	,148	.242	4.621	.000
	pengembanganSDM	.257	,186	.487	3.738	.001

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap dependen, dapat dilakukan dengan cara melihat t-hitung > t-tabel (1,671) dan $\alpha \leq 0,05$.

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H1 terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa *Unstandardized Coefficients* (B) gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,103 kemudian nilai t-hitung sebesar 2,450 > t-tabel 1,671 dengan tingkat signifikan sebesar $0.001 < 0,05$. hasil pengujian Hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H2 terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa *Unstandardized Coefficients* (B) budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,322 kemudian nilai t-hitung sebesar $4,621 > t\text{-tabel } 1,671$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$. hasil pengujian Hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

3. Hubungan Pengembangan SDM dengan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H3 terhadap variabel pengembangan SDM menunjukkan bahwa *Unstandardized Coefficients* (B) pengembangan SDM terhadap kinerja sebesar 0,257 kemudian nilai t-hitung sebesar $3,738 > t\text{-tabel } 1,671$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0.001 < 0,05$. hasil pengujian Hipotesis menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Dengan demikian hipotesis ketiga dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

Dari uraian diatas, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar

Utara. Dengan demikian hipotesis ketiga variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM) dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

a. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur.

Tabel 4.9. Uji Validitas Gaya Kepimpinan

		Gaya kepemimpinan
GK1	Pearson Correlation	.345**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
GK2	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
GK3	Pearson Correlation	.405**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
GK4	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
GK5	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (1-tailed)	.014
	N	66
GK6	Pearson Correlation	.475**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
GK7	Pearson Correlation	.403**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
GK8	Pearson Correlation	.475**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
Gaya	Pearson Correlation	1

Kepemimpin Sig. (1-tailed)

an

N

66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Tabel 4.10. Uji Validitas Budaya Organisasi

		Budaya organisasi
BO1	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
BO2	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
BO3	Pearson Correlation	.383**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
BO4	Pearson Correlation	.456**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
BO5	Pearson Correlation	.397**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
BO6	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (1-tailed)	.004
	N	66
BO7	Pearson Correlation	.515*
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
Budayaorganisasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Tabel 4.11. Uji Validitas Pengembangan SDM

		Pengembangan SDM
PSDM1	Pearson Correlation	.423**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
PSDM2	Pearson Correlation	.376**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
PSDM3	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66

PSDM4	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
PSDM5	Pearson Correlation	.448**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
PSDM6	Pearson Correlation	.377**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
PSDM7	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
PSDM8	Pearson Correlation	.375**
	Sig. (1-tailed)	.006
	N	66
PSDM9	Pearson Correlation	.349**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
PSDM10	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
PSDM11	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
PengembanganSD M	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Berdasarkan dari uraian tabel di atas terlihat bahwas semua item instrumen mempunyai nilai r_{hitung} di atas 0,3 sehingga dapat disimpulkan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dn pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara nilai *corrected item total person* semuanya diatas 0.3. sehingga instrumen dinyatakan layak diuji keakuratanya, karena telah mampu mengukur variabel.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkap informasi yang sebenarnya dilapangan.

Tabel 4.12. Uji Reliabilitas

Gaya kepemimpinan	
Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.607	8

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Tabel 4.13. Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.713	7

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Tabel 4.14. Pengembangan SDM

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.798	11

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Tabel 4.15. Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
.629	5

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Berdasarkan data pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa angka-angka dari nilai *alpha cronbach's* pada variabel independen dan dependen dalam penelitian ini, semuanya menunjukkan besaran diatas nilai 0,60. Hal ini berarti bahwa seluruh pernyataan untuk variabel independen dan dependen adalah reliabel dan dapat disimpulkan bahwa instrumen pernyataan kuesioner menunjukkan keandalan dalam mengukur variabel-variabel dalam model penelitian.

c. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Uji asumsi klasik ini digunakan untuk analisis regresi berganda yang terdiri dari minimal dua variabel bebas, tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas tersebut diukur melalui besaran koefisien korelasi (r). Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah dalam suatu model regresi linier berganda terdapat korelasi antara variabel. Model regresi linier berganda yang baik adalah yang tidak mengalami multikolinieritas. Salah satu cara untuk menguji multikolinieritas adalah dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Nilai tolerance harus di antara 0-1, sementara untuk VIF nilainya harus lebih rendah dari angka 10. Adapun hasil uji multikolinieritas dari penelitian ini disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.16. Hasil uji multikolinieritas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	56,984	15,281		3.297	.000		
1 Gaya kepemimpinan	.103	,158	.113	2.450	.001	,581	1,720
Budaya organisasi	.322	,148	.242	4.621	.000	,771	1,297
Pengembangan SDM	.257	,186	.487	3.738	.001	,675	1,482

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

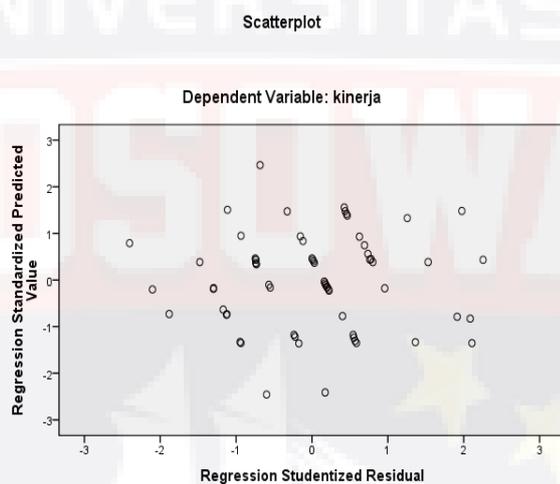
Berdasarkan tabel hasil uji multikolinieritas diatas, maka dapat dilihat bahwa nilai tolerance disetiap variabel independen berada dikisaran 0-1, begitupun dengan nilai VIF disetiap variabel independen kurang dari 10 (<10). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak mengalami multikolinieritas, sehingga salah satu syarat uji regresi berganda telah terpenuhi. Hal ini menandakan asumsi *non multikolinieritas* terpenuhi.

2. Uji Heterokedasitas

Untuk menguji gejala Heteroskedastis dilakukan dengan melihat penyebaran residual hasil estimasi model yang dipaparkan dalam *Scatterplot*. Jika penyebarannya acak atau tidak membentuk pola dapat dikatakan tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas.

Dari hasil pengujian gejala Heteroskedastisitas yang dilakukan dengan melihat penyebaran residual hasil estimasi model yang dipaparkan dengan Scatterplot pada gambar 4.17 dibawah, Jadi dapat dikatakan semua variabel penelitian terbebas dari Heteroskedasitisitas

Gambar 4.17. Hasil Pengujian Asumsi Heteroskedastisitas



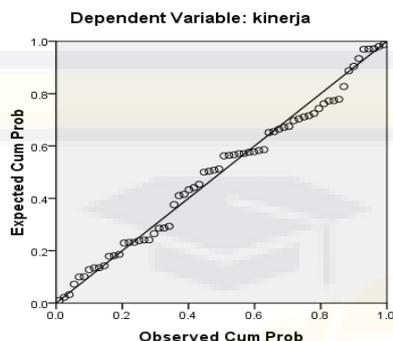
Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

5. Uji Normalitas

Pengujian Asumsi Normalitas dapat dilihat melalui *normal Probability Plot* sebagai berikut :

Gambar 4.18. Hasil uji asumsi normalitas melalui *normal probability plot*

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS.

Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan *Normal Probability Plot* menunjukkan bahwa titik-titik (dot) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, ini menunjukkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat asumsi normalitas. Dengan demikian pengujian regresi dapat dilanjutkan.

6. Hasil Linearitas

Uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya akan dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi person atau regresi linear. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah 2 variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Gambar 4.19. Hasil uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gaya kepemimpinan * kinerja	Between Groups	(Combined)	304.304	6	50.717	1.768	.121
		Linearity	48.455	1	48.455	1.689	.199
		Deviation from Linearity	255.848	5	51.170	1.784	.130
	Within Groups		1692.317	59	28.683		
Total			1996.621	65			
Budaya organisasi * kinerja	Between Groups	(Combined)	332.958	6	55.493	2.355	.042
		Linearity	160.796	1	160.796	6.825	.211
		Deviation from Linearity	172.161	5	34.432	1.461	.216
	Within Groups		1390.133	59	23.562		

Total		1723.091	65			
Pengembang an SDM * kinerja	Between Groups (Combined)	266.137	6	44.356	2.672	.023
	Linearity	16.870	1	16.870	1.016	.318
	Deviation from Linearity	249.267	5	49.853	3.003	.118
	Within Groups	979.317	59	16.599		
	Total	1245.455	65			

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Pengujian SPSS dengan menggunakan *Tes For Linearity* dengan pada taraf 0,05. Semua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikan (*deviation from linearity*) kurang dari 0,05.

d. Uji regresi berganda

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis linear berganda, adapun bentuknya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Untuk persamaan regresi berganda, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20. Pengujian persamaan regresi berganda

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error				Beta
	(Constant)	56,984	15,281		3.297	.000
1	Gaya kepemimpinan	.103	,158	.113	2.450	.001
	Budaya organisasi	.322	,148	.242	4.621	.000
	Pengembangan SDM	.257	,186	.487	3.738	.001

a. Dependent Variable: kinerja.

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas, dapat dibuat persamaan regresi sederhana penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = 56,984 + 0,103 \text{ GK} + 0,322 \text{ BO} + 0,257 \text{ PSDM} + e$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, terlihat bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

a. Pengujian Determinasi

Berdasarkan pada tabel dibawah diketahui besarnya R Square (koefisien determinasi yang telah disesuaikan) adalah 0,838, nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan sebesar 83,8% sedangkan sisanya 16,2% (100-83.8%) dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.

Tabel 4.21. Hasil Uji koefisien determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867	.838	.789	5.39473

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

i. Uji Simultan

Uji F disebut juga dengan uji koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara keseluruhan (simultan) antara variable independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. Dengan tingkat signifikansi (sebesar 5%) maka kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai F hitung $>$ F tabel, H_0 ditolak dan H_a diterima hal ini berarti terdapat hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.

- b. Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, H_0 diterima dan H_a ditolak hal ini berarti bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.22. Uji Signifikansi Simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	186.640	3	62.213	72.138	.000 ^a
	Residual	1804.390	62	29.103		
	Total	1991.030	65			

a. Predictors: (Constant), pengembanganSDM, budayaorganisasi, gayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 22.

Dari hasil pengujian terhadap uji simultan seperti yang ditampilkan pada tabel diatas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 72,138 dengan probabilitas 0,000. Nilai probabilitas 0.000 jauh lebih kecil dari nilai signifikan 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai. Secara lebih tepat, nilai F_{hitung} harus dibandingkan dengan nilai F_{tabel} . jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sesuai hasil uji simultan, pada taraf $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan pembilang/df1 (k) = 3 (jumlah variabel dan derajat kebebasan penyebut/df2 ($n-k-1$) = (66-3-1)= 62 diperoleh nilai F_{tabel} 2,75. Dengan demikian, maka dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} 72,138 $>$ F_{tabel} 2,75. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen pada taraf signifikansi 5%.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Abu Hasan Ali Al As'ary (2012) gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan

mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Nilai koefisien gaya kepemimpinan 0,103, kemudian nilai t-hitung sebesar $2,450 > t\text{-tabel } 1,671$ dengan tingkat signifikan sebesar $0,001 < 0,05$.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara, dimana seorang pemimpin telah memberikan arahan dan bimbingan kerja secara spesifik dan sesuai dengan standar kerja karyawan walaupun masih ada terdapat karyawan yang belum bisa menjalankan sesuai harapan pimpinan dan standar kerja.

Peranan atasan atau sering disebut pimpinan sangatlah besar bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dari merekalah muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam pengembangan perusahaan. Namun tidak dapat dipungkiri bawahan mereka juga memiliki peranan yang tidak kalah penting, karena bawahan inilah yang akan menjalankan dan melaksanakan gagasan pimpinan yang tertuang dalam setiap keputusan. Baik tidaknya bawahan melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinan itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk mempengaruhi para bawahnya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan.

Setiap pemimpin dituntut untuk menampilkan kepribadian yang menyatu dalam ucapan, sikap dan prilakunya sehingga apapun tugas yang dibebankan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan rela dan penuh semangat. Setiap pimpinan yang memberikan motivasi secara tepat dan terarah akan berpengaruh terhadap

perubahan tingkah laku bawahannya, mereka akan bersedia menjalankan tugasnya dengan ikhlas dan sadar punya tanggung jawab serta tidak merasa terpaksa.

Secara teoritis hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Rivai (2014) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi 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, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Secara empiris hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri Sonnia Indah (2012) yang meneliti tentang Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kurnia Alam Perista Kudus Dalam penelitian ini, memiliki persamaan pada variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan dan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan variabel lainya dimana variabel penelitian terdahulu memiliki dua variabel (gaya kepemimpinan dan disiplin kerja), sedangkan penelitian ini memiliki tiga variabel (gaya kepemimpinan, budaya organisasi

dan pengembangan SDM). Hasil penelitian terdahulu dan penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kreitner dan Kinicki (2003) menyatakan budaya organisasi dikonsepsikan sebagai pemahaman bersama terhadap hal-hal yang penting yang dimanifestasikan dalam perkataan yang diucapkan bersama, pekerjaan yang dilakukan bersama, serta perasaan yang dirasakan bersama.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Nilai koefisien gaya kepemimpinan 0,322, kemudian nilai t-hitung sebesar $4,621 > t\text{-tabel } 1,671$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$.

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Hal ini karena Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah melekat dalam organisasi dan akan menuntun karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Tika (2010) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, karena sistem nilai dan budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi

adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku serta menyebabkan para pegawai memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan. Budaya organisasi juga memiliki kontribusi atau menentukan dalam membentuk perilaku karyawan.

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam menjaga stabilitas sistem social karena mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi dengan ini juga meningkatkan para karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi sehingga disamping menggambarkan identitas organisasi, budaya organisasi juga memberikan batasan nilai-nilai organisasi yang dimiliki yang berbeda dengan budaya organisasi yang lain. Budaya organisasi merupakan factor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap pegawai perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara berpegang teguh pada etika dalam setiap aktivitas serta berdasarkan sikap saling menghormati dan kepercayaan yang baik antar rekan kerjasehingga menimbulkan rasa kenyamanan serta kepedulian antar sesama dalam melakukan pekerjaan dalam lingkungan perusahaan. daya

organisasi yang ditekankan perusahaan memberikan kebebasan pada bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya agar lebih efektif dan efisien dalam ketepatan tujuan organisasi tersebut. Budaya seperti itu telah membentuk perilaku dan sikap karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara untuk menghormati satu sama lain. PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara juga memberi pengakuan serta promosi bagi karyawan yang berprestasi dalam arti menjalankan tugasnya mengalami peningkatan serta kompeten.

Secara empiris hasil penelitian ini mendapat dukungan hasil penelitian sebelumnya oleh Riska Pratiwi (2012) yang meneliti tentang Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang makassar yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat persamaan variabel dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi penelitian memiliki tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM. Hasil penelitian terdahulu dan penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan

menurut Silalahi, (2000) pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Nilai koefisien gaya kepemimpinan 0,257, kemudian nilai t-hitung sebesar $3,738 > t\text{-tabel } 1,671$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0.001 < 0,05$.

Hasil penelitian telah mendapat dukungan secara teoritis Handoko (2001) adalah Pengembangan sumber daya manusia mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian sebagai upaya persiapan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian kegiatan organisasi atau institusi yang dilaksanakan dalam interval waktu tertentu dan di desain untuk melahirkan perubahan sikap mental dan keahlian karyawan sehingga mereka mampu menyelesaikan penugasan yang berhubungan dengan peran dan tanggungjawabnya di masa depan. Pengembangan SDM juga salah satu cara dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan dinamika persoalan sumber daya manusia. Pengembangan SDM ini juga bagi para adalah suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar karyawan dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Notoadmodjo (2003) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan hal yang perlu mendapat perhatian, karena melalui pengembangan sumber daya manusia maka diharapkan kinerja daripada sebagai salah satu sumber energi, batubara semakin luas digunakan di dunia terutama sebagai sumber energi alternatif, selain minyak bumi yang

semakin menipis cadangannya didunia. Program pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk setiap Karyawan baik pada saat awal memasuki sebuah perusahaan maupun secara berkelanjutan mengikuti tuntutan pekerjaan. Pelatihan diawal pekerjaan bertujuan meningkatkan. Pengembangan sumber daya manusia memiliki peran yang vital dalam upaya mengarahkan, mendorong, memotivasi peningkatan/pengembangan kemampuan dan keterampilan para karyawan yang diimplementasikan pada pekerjaannya untuk mencapai keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi

Pengembangan sumber daya manusia sangat mempengaruhi efisiensi organisasi. Tujuan perusahaan dapat dicapai jika karyawannya dikembangkan dengan tepat. Karyawan akan menjadi lebih keras dalam bekerja dan berusaha mencapai tingkat prestasi yang tinggi. Pengembangan sumber daya merupakan suatu investasi yang memberikan jaminan bahwa karyawan akan lebih berkompeten. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses yang berjalan terus-menerus. Adanya permasalahan baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru, selalu muncul pada organisasi yang dinamik. Akan selalu terjadi pergeseran jabatan, karyawan yang keluar, promosi jabatan dan sebagainya. Pengembangan sumber daya manusia mempunyai konsep untuk pengembangan diri, program pelatihan serta kemajuan karir untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan keahlian di masa yang akan datang.

Secara empiris hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raudatul Jannah, Titin Ruliana, Adi Suroso Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Insani Baraperkasa Di Samarinda bahwa pengembangan SDM. Dalam penelitian ini, memiliki persamaan pada variabel penelitian terdahulu yaitu pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan dan disimpulkan bahwa pengaruh pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu dan penelitian ini menyimpulkan

bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
2. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin dijaga budaya organisasi maka dalam bekerja kinerja karyawan akan semakin meningkat.
3. Variabel pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan SDM yang diberikan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.
4. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta hal-hal yang terkait dengan keterbasan penelitian ini, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

- 1) Peningkatan melalui gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM, dapat menciptakan suasana yang kondusif melalui sikap keteladanan seorang pemimpin terhadap karyawan dalam mewujudkan kinerja karyawan dengan optimal.
- 2) Perlu dilakukan sosialisasi kepada karyawan terhadap budaya organisasi yang cenderung berubah sesuai dengan perkembangan dan tuntutan global. Melalui pemahaman positif karyawan dalam menilai budaya organisasi sebagai wujud peningkatan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
- 3) Bagi peneliti selanjutnya untuk dapat meneruskan dan mengembangkan penelitian ini yang lebih mendalam tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan SDM yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Hasan Ali Al As'ary (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pemeriksa Keuangan Ri Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Agustin Maria, 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*. Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako). ISSN: 2302-2019.
- Badeni, 2013. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. PT Alfabeta. Bandung.
- Cristo Donie. 2014. *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pada Strategy & Finance Division Pt Bank Bni Syariah*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Gibson ,Ivancevich, dan Donnely, 1997. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Stuktur Proses*. Erlangga. Jakarta.
- Griffin, R.W. 2003. *Manajemen*. Jakarta. Erlangga.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja". *Jurnal Bisnis Indonesia*. Vol 1. No 1.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. BPF. Yogyakarta.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Haji Masagung. Jakarta.
- Hanggraeni Dewi. 2012. *Manajemen SDM*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hersey, 1974. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kartono, Kartini, 2006, "*Pemimpin dan Kepemimpinan*," PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kurniawan Agung Widhi. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar*. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Universitas Negeri Makassar*. ISSN 1411-0393.
- Kreitner, Robert And Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill Higher Education
- Layonardo Sebastian Irwin dan Adiwijaya Michael. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv X*. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya E-mail: irwinlayonardo7@gmail.com ; michaels@petra.ac.id.
- Lee, C. H. dan N. T. Bruvold. 2003. *Creating Value for Employee: Investment in Employee Development*. *Journal of Human Resource Management* 14(6): 9811000.
- Lisdiana Nuning. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali*. e-jurnal Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Reflika Diatama. Bandung.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu, 2014, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Reflika Diatama.
- Mariot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*, (Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia, 2005).
- Moh As'ad. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Libery.

- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* Gajah Mada University Press. . Yogyakarta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Novziransyah Nanda. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan*. Dosen Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) email: ndanovzi@yahoo.com
- Nuning Lisdiana. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali*. Program Magister Manajemen STIE-AUB Surakarta 2016.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta.
- Pangestuti, A. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Terminal Peti Kemas Surabaya*. Tesis. Universitas Brawijaya. Malang
- Raudatul Jannah, Titin Ruliana, Adi Suroso. 2014. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Insani Baraperkasa Di Samarinda*. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, Zainal, Veithzal dkk, 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., dan Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi kedua belas Salemba Empat. Jakarta.
- Robbinss Stephen P., 2006. *Organizational Behavior*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga
- Rusminingsih Diah. 2010. *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Cakra Guna Cipta*

Malang. Jurnal Ekonomi modernisasi Fakultas Ekonomi, Universitas Kanjuruhan Malang.

Simamora, Henry, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.

Sedarmayanti. 2009. *Perencanaan dan Pengembangan : Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktifitas Kerja*. Refika Aditama. Bandung.

Siagian, Sondang P, 2002, “*Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*”, PT. Gunung Agung. Jakarta.

Schein, Edgar H, (1992),”*Organizational Culture and Leadership*”, Jossey Bass, San Francisco,

Simamora, Henry, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, STIE YKPN. Yogyakarta.

Simamora, Henry, 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. STIE : YKPN

Soeharyo, S. dan Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Stoner. J. A. F dan Edward Freeman R., 2003. *Manajemen*. PT Prenhallindo, Jakarta.

Sugiyono.2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. PT. Alfabeta. Bandung.

Sukaryanti Dhani. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung Bandar Lampung.

Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah.2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu: Yogyakarta

Swandari, Fifi 2003. “Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership” Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi vol.1 No.2 Mei 2003 :93-102.

- Tampubolon, Biatna. D. 2007. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001". Jurnal Standardisasi. No 9.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Tika, P., 2010. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Tika, Pabundu, Moh. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Tohardi. 2008. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju. Bandung.
- Trang, D.S. (2013). *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)*. Jurnal EMBA, Vol. 1
- Trias Waliningsuci, M.AI Musadieg, Djamhur Hamid. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Entrepreneur Independent Bank (Eib) Indonesia Surabaya)*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Widiarko Alief Anggar. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Cv. Indomachine Makmur Abadi)*. Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

KUESIONER PENELITIAN

Kepada,

Yth. Bapak/Ibu pegawai PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara

Di-

Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar magister, maka saya bermaksud melakukan penelitian menggali informasi dari bapak/ibu saya mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang terlampir berikut.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengambil data penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara. Kuesioner semata-mata untuk kepentingan studi dan sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan status Bapak/Ibu dalam pekerjaan. Kami akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Kuswinton

KUESIONER MENGENAI DATA PRIBADI

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja :

Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia.
2. Terdapat 5 alternatif pengisian jawaban, yaitu :
 - ✓ STS : Sangat Tidak Setuju (1)
 - ✓ TS : Tidak Setuju (2)
 - ✓ N : Netral (3)
 - ✓ S : Setuju (4)
 - ✓ SS : Sangat Setuju (5)

Variabel Gaya Kepemimpinan

Kode	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
GK1	Pimpinan selalu memberikan imbalan jika pekerjaan dilakukan dengan baik.					
GK2	Pimpinan tidak membatasi ruang gerak dalam melakukan pekerjaan					
GK3	Pimpinan selalu mengawasi pekerjaan bawahan agar berjalan sesuai aturan.					
GK4	Pimpinan memberikan kewenangan penuh atas pekerjaan yang dilakukan bawahannya					
GK5	Pimpinan selalu menanamkan kepercayaan kepada karyawan, dan menghormati kinerja karyawan.					
GK6	Pimpinan selalu memberikan gagasan-gagasan yang baru.					
GK7	Pimpinan selalu menyelesaikan masalah dengan baik dan hati-hati.					
GK8	Pimpinan selalu memberikan perhatian dan nasehat setiap melakukan pekerjaan					

Variabel Budaya Organisasi

Kode	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
BO1	Saya selalu menciptakan ide – ide yang inovatif dalam pekerjaan.					
BO2	Saya selalu memperhatikan dan menganalisa pekerjaan dengan baik.					
BO3	Saya selalu fokus pada hasil kinerja dibanding teknis.					
BO4	Saya selalu mempertimbangkan keputusan atas dasar hasil yang dicapai terhadap karyawan didalam organisasi					
BO5	Dalam bekerja saya selalu kerja tim dibanding individu					
BO6	Saya bersikap secara kompetitif dalam bekerja dari pada santai.					
BO7	Organisasi selalu mempertahankan keadaan status quo					

Variabel Pengembangan SDM

Kode	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
PSDM1	Dengan adanya produktivitas, dapat meningkatkan kerja karyawan.					
PSDM2	Saya selalu bekerja secara efisiensi agar daya saing lebih kecil					
PSDM3	Saya selalu bekerja dengan baik dan terampil agar tidak terjadi kesalahan					
PSDM4	Perusahaan memberikan jaminan kerja kepada karyawan agar dapat mengurangi kecelakaan					
PSDM5	Saya selalu memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumen					
PSDM6	Perusahaan selalu mengedepankan moral kepada karyawan agar bisa bekerja dengan baik					
PSDM7	Perusahaan memberikan kesempatan berkarier kepada karyawan melalui keahlian yang dimiliki					
PSDM8	Pimpinan selalu mengambil keputusan dengan baik melalui skill yang dimilikinya					
PSDM9	Pimpinan selalu berkomunikasi yang baik dan motivais terhadap bawahanya					
PSDM10	Perusahaan selalu memberikan balas jasa kepada karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat					
PSDM11	saya selalu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen					

Kinerja Karyawan

Kode	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
KK1	Saya selalu bekerja dengan baik sesuai keterampilan saya					
KK2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
KK3	Saya selalu bekerja dengan tepat waktu.					
KK4	Perusahaan memaksimalkan kinerja karyawan agar hasil meingkat					
BO5	Saya selalu berkometimen penuh dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dalam perusahaan.					

Rekapitulasi dari Gaya Kepemimpinan
Jawaban Responden

Sampel	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Gaya Kepemimpinan
1	5	4	4	5	5	4	4	5	4,5
2	5	4	5	3	5	5	4	5	4,5
3	4	4	4	5	4	5	5	4	4,375
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4,25
5	5	5	5	4	5	5	3	4	4,5
6	5	4	5	4	4	5	4	5	4,5
7	4	4	4	4	4	5	4	4	4,25
8	5	4	4	4	4	4	5	4	4,25
9	5	5	3	5	4	5	4	4	4,375
10	5	4	4	3	4	4	5	5	4,25
11	3	4	4	5	4	4	4	5	4,125
12	4	5	5	4	5	5	5	5	4,75
13	5	5	4	5	4	5	4	5	4,625
14	4	4	5	5	5	4	5	4	4,5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4,125
17	4	5	4	5	4	5	5	4	4,5
18	4	4	4	5	4	4	5	4	4,25
19	4	4	4	4	5	4	4	4	4,125
20	5	4	5	5	4	4	5	4	4,5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	5	5	3	5	5	5	5	4,625
23	5	4	4	5	5	5	5	4	4,625
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4,125
25	5	4	5	4	4	5	4	5	4,5
26	4	4	4	5	4	5	5	4	4,375
27	5	5	5	4	5	5	5	5	4,875
28	5	4	4	4	4	4	5	5	4,375
29	5	5	5	4	5	5	5	4	4,75
30	4	5	4	5	5	4	4	5	4,5
31	4	5	5	4	5	5	4	4	4,5
32	4	4	4	4	4	5	5	4	4,25
33	5	4	5	4	5	4	5	5	4,625
34	5	4	5	4	5	5	5	5	4,75

35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	5	4	5	4	4	5	4	4,375
37	5	4	5	4	5	4	5	4	4,5
38	4	5	5	5	4	5	5	5	4,75
39	4	5	5	4	5	5	4	5	4,625
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	5	4	5	5	4	5	4,625
43	5	5	4	4	4	4	5	5	4,5
44	5	5	4	5	4	4	4	5	4,5
45	4	4	5	4	5	5	4	4	4,375
46	4	4	4	4	3	4	4	4	4,875
47	4	5	5	5	5	5	5	5	4,875
48	4	5	5	5	5	5	5	5	4,875
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	5	4	5	4	5	5	5	4,63
51	5	5	5	3	5	5	5	5	4,75
52	3	4	4	5	4	5	4	4	4,125
53	5	5	5	4	5	4	4	5	4,88
54	5	5	4	4	5	4	4	5	4,5
55	4	5	4	5	5	5	4	5	4,625
56	5	4	5	4	4	5	5	5	4,625
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	4	4	4	4	4	4	4	3,875
60	5	5	5	4	5	5	4	5	4,75
61	4	4	5	4	4	5	5	4	4,375
62	4	5	5	4	4	5	4	5	4,5
63	5	4	5	5	3	4	5	5	4,5
64	4	5	5	5	5	4	5	5	4,75
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	5	5	4	5	4	4	5	5	4,625

Rekapitulasi dari Budaya Organisasi
Jawaban Responden

Sampel	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	Budaya Organisasi
1	4	4	5	4	4	5	4	4,42
2	4	5	4	5	4	5	5	4,57
3	5	4	4	5	5	5	5	4,71
4	5	5	5	4	3	4	4	4,28
5	4	5	4	5	4	5	4	4,42
6	4	5	5	4	4	3	4	4,14
7	4	4	4	4	5	5	4	4,28
8	5	4	4	3	4	4	4	4
9	5	4	4	5	4	4	4	4,28
10	4	4	4	4	3	4	5	4
11	4	4	5	3	4	3	3	3,71
12	5	5	4	4	4	5	4	4,42
13	4	5	4	5	3	5	4	4,28
14	5	4	4	4	5	5	4	4,42
15	5	5	5	3	4	5	5	4,57
16	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	4	4	4	3	4	4	4
18	3	4	4	5	4	3	5	4
19	4	5	3	5	4	5	4	4,28
20	5	4	4	4	4	4	4	4,14
21	4	4	4	5	5	4	5	4,42
22	5	5	4	5	5	5	4	4,71
23	5	4	5	5	5	4	5	4,71
24	4	4	4	4	3	4	3	3,71
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	5	4	5	4	4	4,14
27	5	5	3	5	4	4	5	4,42
28	5	4	4	4	4	5	5	4,42
29	5	4	5	4	5	5	5	4,71
30	4	5	5	3	5	4	4	4,28
31	4	4	5	4	4	4	4	4,14
32	5	4	4	4	4	3	4	4
33	3	5	4	4	5	5	5	4,42

34	5	3	5	5	4	4	4	4,28
35	4	4	5	5	4	4	5	4,42
36	5	4	4	4	5	5	5	4,57
37	5	4	4	4	5	4	5	4,42
38	5	5	4	5	5	4	4	4,57
39	4	5	4	4	4	4	4	4,14
40	4	4	4	5	4	5	5	4,42
41	4	4	4	5	4	5	5	4,42
42	4	5	3	4	5	4	4	4,14
43	5	3	5	4	5	4	5	4,42
44	4	5	4	4	4	4	5	4,28
45	4	4	5	4	4	5	5	4,42
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	5	4	5	5	5	4,71
48	5	5	4	5	5	5	4	4,71
49	4	4	5	4	4	5	5	4,42
50	5	5	4	5	4	4	5	4,57
51	5	5	5	4	5	5	4	4,71
52	4	4	4	4	4	4	5	4,14
53	4	5	4	5	5	4	4	4,42
54	4	5	4	5	4	4	5	4,42
55	4	5	4	4	4	5	5	4,42
56	5	5	4	4	4	3	5	4,28
57	4	4	4	5	4	5	4	4,28
58	4	4	5	4	3	4	4	4
59	4	4	4	4	5	4	5	4,28
60	5	5	5	5	5	4	4	4,71
61	4	4	4	4	4	5	5	4,28
62	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	5	4	3	4	4
64	5	5	5	4	5	4	4	4,57
65	4	4	4	5	4	3	4	4
66	5	5	4	3	4	5	4	4,28

Rekapitulasi dari Pengembangan SDM
Jawaban Responden

Sampel	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X.9	X.10	X.11	Pengembangan SDM
1	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4,45
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4,18
3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4,18
4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4,27
5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4,45
6	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4,09
7	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,18
8	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4,09
9	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4,45
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4,09
11	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4,18
12	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,72
13	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4,09
14	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4,36
15	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,72
16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,09
17	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4,63
18	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4,54
19	4	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4,36
20	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4,18
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,09
22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,63
23	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4,36
24	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3,36
25	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4,45
26	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4,27
27	5	5	3	4	5	5	5	3	5	4	4	4,36
28	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,18
29	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,72
30	4	4	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4,36
31	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4,27
32	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4,27
33	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4,36

34	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,63
35	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,36
36	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4,45
37	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4,45
38	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4,27
39	4	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4,54
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,09
41	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,27
42	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,9
43	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4,36
44	5	5	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4,27
45	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4,18
46	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,18
47	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4,63
48	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
49	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,18
50	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4,72
51	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4,63
52	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4,09
53	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4,36
54	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4,27
55	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4,36
56	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	5	4,27
57	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4,09
58	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4,18
59	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,18
60	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4,45
61	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4,45
62	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4,18
63	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4,63
64	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4,09
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,09
66	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4,54

Rekapitulasi dari Kinerja
Jawaban Responden

Sampel	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Kinerja
1	4	4	5	4	4	4,2
2	5	5	4	5	4	4,6
3	5	5	5	4	5	4,8
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4,4
6	4	5	4	5	4	4,4
7	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	4	4	4,4
9	4	4	5	5	4	4,4
10	4	4	5	4	3	4
11	4	4	3	4	5	4
12	4	5	4	5	5	4,6
13	4	4	3	4	4	3,8
14	5	5	5	5	5	5
15	4	5	4	4	4	4,2
16	5	5	5	4	5	4,8
17	4	4	4	4	5	4,2
18	5	5	4	4	3	4,2
19	4	4	5	4	5	4,4
20	5	3	3	5	4	4
21	4	4	4	5	4	4,2
22	5	4	5	4	4	4,4
23	5	5	3	5	5	4,6
24	5	4	3	4	5	4,2
25	4	5	4	5	4	4,4
26	4	4	3	4	5	4
27	4	5	5	4	5	4,6
28	5	5	5	4	5	4,8
29	5	4	5	3	4	4,2
30	4	5	5	5	4	4,6
31	4	4	3	4	4	3,8
32	5	4	4	5	4	4,4
33	4	4	4	4	5	4,2

34	5	5	4	5	3	4,4
35	4	5	4	5	4	4,4
36	4	5	3	5	5	4,4
37	4	4	5	4	4	4,2
38	4	4	3	4	4	3,8
39	3	4	4	5	4	4
40	5	4	4	4	4	4,2
41	5	5	5	3	5	4,6
42	5	5	5	5	4	4,8
43	5	4	3	4	5	4,2
44	4	4	4	4	5	4,2
45	4	4	3	4	5	4
46	5	4	5	4	5	4,6
47	5	5	5	5	5	4,6
48	4	5	5	4	5	4,6
49	4	5	3	5	4	4,2
50	4	4	4	5	5	4,4
51	5	4	5	4	5	4,6
52	5	5	4	5	5	4,8
53	5	5	4	4	5	4,6
54	5	4	4	5	4	4,4
55	4	5	4	4	5	4,4
56	5	4	4	4	5	4,4
57	5	4	5	4	4	4,4
58	4	4	4	4	4	4
59	5	4	4	5	4	4,4
60	5	5	3	5	5	4,6
61	5	4	4	5	4	4,4
62	5	4	4	5	4	4,4
63	4	4	5	4	5	4,4
64	5	5	4	5	4	4,6
65	4	4	4	4	5	4,2
66	5	4	5	4	4	4,4

Statistics

		GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Range		2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00

Statistics

		GK8	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Range		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

Statistics

		BO7	PSDM1	PSDM2	PSDM3	PSDM4	PSDM5	PSDM6
N	Valid	66	66	66	66	66	66	66
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Range		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00

Statistics

		PSDM7	PSDM8	PSDM9	PSDM10	PSDM11	KINERJA1	KINERJA2
N	Valid	66	66	66	65	66	66	66
	Missing	0	0	0	1	0	0	0
Range		1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00

Statistics

		KINERJA3	KINERJA4	KINERJA5
N	Valid	66	66	66
	Missing	0	0	0
Range		2.00	2.00	2.00

```

FREQUENCIES VARIABLES=GK1 GK2 GK3 GK4 GK5 GK6 GK7 GK8 BO1 BO2 BO3
BO4 BO5 BO6 BO7 PSDM1 PSDM2 PSDM3 PSDM4 PSDM5 PSDM6 PSDM7 PSDM8
PSDM9 PSDM10 PSDM11 KINERJA1 KINERJA2 KINERJA3 KINERJA4 KINERJA5
/STATISTICS=RANGE
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Frequency Table

GK1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	4.5	4.5	4.5
	4.00	35	53.0	53.0	57.6
	5.00	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

GK2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	38	57.6	57.6	57.6
	5.00	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

GK3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	36	54.5	54.5	56.1
	5.00	29	43.9	43.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

GK4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	6.1	6.1	6.1
	4.00	37	56.1	56.1	62.1
	5.00	25	37.9	37.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

GK5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.0	3.0	3.0
	4.00	36	54.5	54.5	57.6
	5.00	28	42.4	42.4	100.0

Total	66	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

GK6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	32	48.5	48.5	48.5
Valid 5.00	34	51.5	51.5	100.0
Total	66	100.0	100.0	

GK7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	1.5	1.5	1.5
Valid 4.00	34	51.5	51.5	53.0
Valid 5.00	31	47.0	47.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

GK8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	33	50.0	50.0	50.0
Valid 5.00	33	50.0	50.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.5	4.5	4.5
Valid 4.00	35	53.0	53.0	57.6
Valid 5.00	28	42.4	42.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.0	3.0	3.0
Valid 4.00	36	54.5	54.5	57.6
Valid 5.00	28	42.4	42.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	3	4.5	4.5	4.5
Valid 4.00	42	63.6	63.6	68.2
Valid 5.00	21	31.8	31.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	5	7.6	7.6	7.6
Valid 4.00	36	54.5	54.5	62.1
Valid 5.00	25	37.9	37.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	9.1	9.1	9.1
Valid 4.00	37	56.1	56.1	65.2
Valid 5.00	23	34.8	34.8	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	7	10.6	10.6	10.6
Valid 4.00	32	48.5	48.5	59.1
Valid 5.00	27	40.9	40.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

BO7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.0	3.0	3.0
Valid 4.00	35	53.0	53.0	56.1
Valid 5.00	29	43.9	43.9	100.0

Total	66	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

PSDM1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	4	6.1	6.1	6.1
Valid 4.00	36	54.5	54.5	60.6
Valid 5.00	26	39.4	39.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	9.1	9.1	9.1
Valid 4.00	36	54.5	54.5	63.6
Valid 5.00	24	36.4	36.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	9.1	9.1	9.1
Valid 4.00	42	63.6	63.6	72.7
Valid 5.00	18	27.3	27.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	9.1	9.1	9.1
Valid 4.00	35	53.0	53.0	62.1
Valid 5.00	25	37.9	37.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	38	57.6	57.6	57.6

5.00	28	42.4	42.4	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	35	53.0	53.0	53.0
Valid 5.00	31	47.0	47.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	35	53.0	53.0	53.0
Valid 5.00	31	47.0	47.0	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	6	9.1	9.1	9.1
Valid 4.00	38	57.6	57.6	66.7
Valid 5.00	22	33.3	33.3	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	2	3.0	3.0	3.0
Valid 4.00	35	53.0	53.0	56.1
Valid 5.00	29	43.9	43.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

PSDM10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	9	13.6	13.8	13.8
Valid 4.00	30	45.5	46.2	60.0
Valid 5.00	26	39.4	40.0	100.0
Total	65	98.5	100.0	

Missing	System	1	1.5	
Total		66	100.0	

PSDM11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	37	56.1	56.1	57.6
	5.00	28	42.4	42.4	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

KINERJA1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	33	50.0	50.0	51.5
	5.00	32	48.5	48.5	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

KINERJA2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.5	1.5	1.5
	4.00	38	57.6	57.6	59.1
	5.00	27	40.9	40.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

KINERJA3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	19.7	19.7	19.7
	4.00	31	47.0	47.0	66.7
	5.00	22	33.3	33.3	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

KINERJA4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	3.0	3.0	3.0
	4.00	37	56.1	56.1	59.1

5.00	27	40.9	40.9	100.0
Total	66	100.0	100.0	

KINERJA5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	4.5	4.5	4.5
	4.00	32	48.5	48.5	53.0
	5.00	31	47.0	47.0	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

UNIVERSITAS

BOSOWA



Hasil Uji Validitas Variabel Independen dan Dependen

Correlations

		Gayakepemimpinan
GK1	Pearson Correlation	.345**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
GK2	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
GK3	Pearson Correlation	.405**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
GK4	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
GK5	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (1-tailed)	.014
	N	66
GK6	Pearson Correlation	.475**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
GK7	Pearson Correlation	.403**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
GK8	Pearson Correlation	.475**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
Gaya Kepemimpinan	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

		Budayaorganisasi
BO1	Pearson Correlation	.471**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
BO2	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
BO3	Pearson Correlation	.383**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
BO4	Pearson Correlation	.456**

	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
BO5	Pearson Correlation	.397**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
BO6	Pearson Correlation	.486**
	Sig. (1-tailed)	.004
	N	66
BO7	Pearson Correlation	.515*
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
Budayaorganisasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Correlations

		PengembanganSDM
PSDM1	Pearson Correlation	.423**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
PSDM2	Pearson Correlation	.376**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
PSDM3	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
PSDM4	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
PSDM5	Pearson Correlation	.448**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
PSDM6	Pearson Correlation	.377**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	66
PSDM7	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
PSDM8	Pearson Correlation	.375**
	Sig. (1-tailed)	.006
	N	66

PSDM9	Pearson Correlation	.349**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
PSDM10	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	66
PSDM11	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
PengembanganSDM	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		kinerja
kinerja1	Pearson Correlation	.438**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	66
kinerja2	Pearson Correlation	.442**
	Sig. (1-tailed)	.007
	N	66
kinerja3	Pearson Correlation	.411**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	66
kinerja4	Pearson Correlation	.504**
	Sig. (1-tailed)	.004
	N	66
kinerja5	Pearson Correlation	.398**
	Sig. (1-tailed)	.003
	N	66
kinerja	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	66

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Uji Reliabilitas Variabel

Gaya kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.607	8

Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	7

Pengembangan SDM

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	11

Kinerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.629	5

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

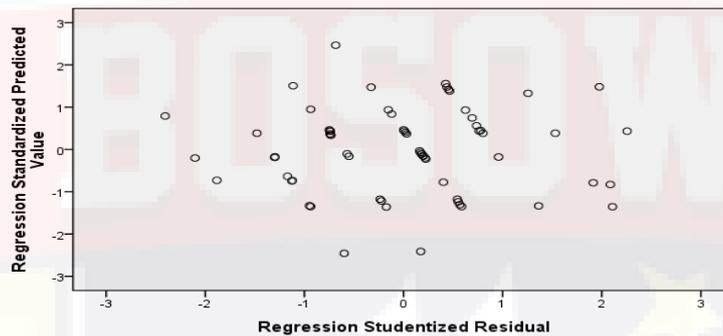
Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Coefficients		Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	56,984	15,281		3.297	.000		
1							
gayakepemimpinan	.103	,158	.113	2.450	.001	,581	1,720
budayaorganisasi	.322	,148	.242	4.621	.000	,771	1,297
pengembanganSDM	.257	,186	.487	3.738	.001	,675	1,482

a. Dependent Variable: kinerja

Uji Heterokedastisitas

Scatterplot

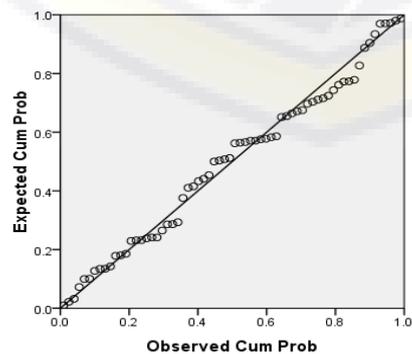
Dependent Variable: kinerja



Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: kinerja



Analisis Regresi linear Berganda

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	pengembanganSDM, budayaorganisasi, gayakepemimpinan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867	.838	.789	5.39473

a. Predictors: (Constant), pengembanganSDM, budayaorganisasi, gayakepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	186.640	3	62.213	72.138	.000 ^a
	Residual	1804.390	62	29.103		
	Total	1991.030	65			

a. Predictors: (Constant), pengembanganSDM, budayaorganisasi, gayakepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja

Uji Hipotesis (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56,984	15,281		3.297	.000
	gayakepemimpinan	.103	,158	.113	2.450	.001
	budayaorganisasi	.322	,148	.242	4.621	.000
	pengembanganSDM	.257	,186	.487	3.738	.001

a. Dependent Variable: kinerja

Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gaya kepemimpinan * kinerja	Between Groups	(Combined)	304.304	6	50.717	1.768	.121
		Linearity	48.455	1	48.455	1.689	.199
		Deviation from Linearity	255.848	5	51.170	1.784	.130
	Within Groups		1692.317	59	28.683		
Total		1996.621	65				
Budaya organisasi * kinerja	Between Groups	(Combined)	332.958	6	55.493	2.355	.042
		Linearity	160.796	1	160.796	6.825	.211
		Deviation from Linearity	172.161	5	34.432	1.461	.216
	Within Groups		1390.133	59	23.562		
Total		1723.091	65				
Pengembangan SDM * kinerja	Between Groups	(Combined)	266.137	6	44.356	2.672	.023
		Linearity	16.870	1	16.870	1.016	.318
		Deviation from Linearity	249.267	5	49.853	3.003	.118
	Within Groups		979.317	59	16.599		
Total		1245.455	65				