

**PELAKSANAAN DIKLAT, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DAN KEPEMIMPINAN, TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada RumahTahanan NegaraKelas IIB Kabupaten Selayar)**

TESIS

Diajukan oleh:

Yusrati

4617104063



**Untuk Memenuhi salah satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister**

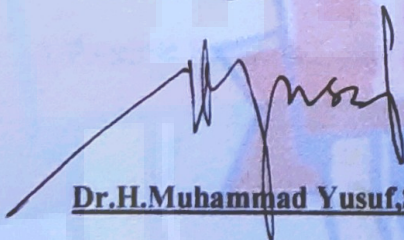
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR
2020**

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Pelaksanaan Diklat, *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kepemimpinan, Terhadap Prestasi kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar)
2. Nama : Yusrati
3. NIM : 4617104063
4. Program Studi : Manajemen

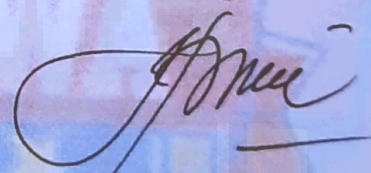
Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,



Dr. H. Muhammad Yusuf, SE., M.Si

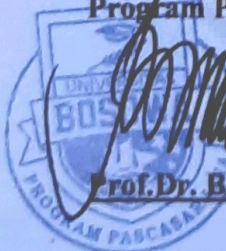
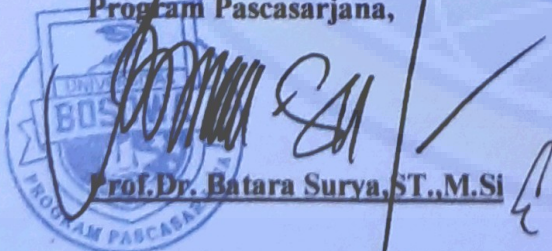
Pembimbing II,



Dr. Haeruddin Saleh, SE., M.Si

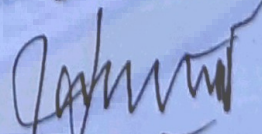
Mengetahui :

Direktur
Program Pascasarjana,



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

Ketua Program Studi Manajemen,



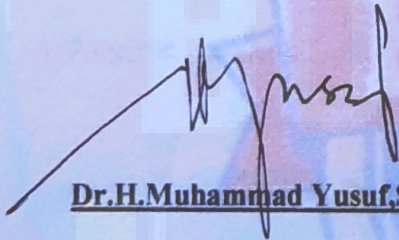
Dr. Hasauddin Remmang, SE., M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Pelaksanaan Diklat, *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kepemimpinan, Terhadap Prestasi kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar)
2. Nama : Yusrati
3. N I M : 4617104063
4. Program Studi : Manajemen

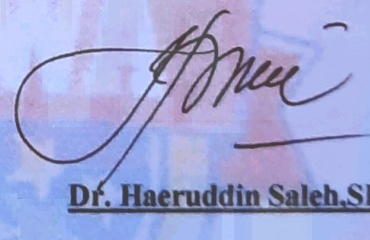
Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I,



Dr.H.Muhammad Yusuf,SE.,M.Si

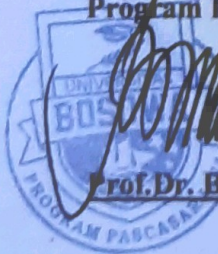
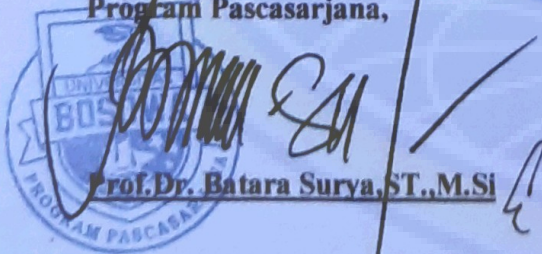
Pembimbing II,



Dr. Haeruddin Saleh,SE.,M.Si

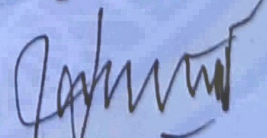
Mengetahui :

Direktur
Program Pascasarjana,



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

Ketua Program Studi Manajemen,



Dr. Hasanuddin Remmang,SE.,M.Si

PERNYATAAN KEORSINILAN

Saya menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar sarjana magister di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis di kutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat di buktikan terdapat unsur – unsur plagiat, saya bersedia tesis ini di batalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku(UU No,20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 22 Agustus 2020



Yusrati

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh”

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan berkah dan limpahan rahmat serta hidayahNya, sehingga tesis yang berjudul “Pelaksanaan Diklat, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepemimpinan, Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar)” ini dapat penulis selesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan suatu karya ilmiah tidaklah mudah, oleh karena itu tidak tertutup kemungkinan dalam penyusunan tesis ini terdapat kekurangan, sehingga penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritikan yang bersifat membangun guna kesempurnaan tesis ini.

Proses penyusunan ini tidak terlepas dari berbagai rintangan, mulai dari pengumpulan literatur, pengumpulan data sampai pada pengolahan data maupun dalam tahap penulisan. Namun dengan kesabaran dan ketekunan yang dilandasi dengan rasa tanggung jawab selaku mahasiswa dan juga bantuan dari berbagai pihak, baik material maupun moril.

Makassar, 2020

**Penulis
Yusrati**

ABSTRAK

Yusrati, Pelaksanaan Diklat, Organizational Citizenship Behavior Dan Kepemimpinan, Terhadap Prestasi kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui: Pelaksanaan Diklat, Organizational Citizenship Behavior dan Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Selayar

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode survey. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini berjumlah 51 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan bantuan software SPSS 25.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar; Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja; Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai; Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Kata Kunci : Pendidikan dan Pelatihan, Organizational Citizenship Behavior Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Pegawai.

ABSTRACT

Yusrati, Implementation of education and training, Organizational Citizenship Behavior and Leadership, to Employee work Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable in Class IIB State Detention Homes in Selayar Regency.

This research was conducted with the main objective to analyze, interpret and find out: Implementation of education and training, Organizational Citizenship Behavior and Leadership, to Employee work Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable in Class IIB State Detention Homes in Selayar Regency.

The design in this study uses quantitative research methods with survey methods. The population as well as the sample in this study amounted to 51 people. Data analysis techniques using path analysis with the help of SPSS 25 software.

The results of this study indicate that Education and training have a positive and significant effect on job satisfaction of Class IIB State Detention Centers in Selayar Regency; Organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on job satisfaction; Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction; Education and training have a positive and significant effect on performance and through job satisfaction mediation; Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on performance and through job satisfaction mediation; Leadership has a positive and significant effect on performance and through mediating employee job satisfaction; Job satisfaction has a positive and significant effect on performance

Keywords: *Implementation of education and training, Organizational citizenship behavior Leadership, job satisfaction and Employee work Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Ruang Lingkup Penelitian	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
a. Defenisi Manajemen	12
b. Defenisi MSDM	13
c. Tujuan MSDM	14
d. Fungsi MSDM	15
2. Pendidikan dan Pelatihan	17
a. Defenisi Pendidikan dan Pelatihan.....	17
b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan.....	19
c. Tahap Pendidikan dan Pelatihan	20
d. Prinsip-Prinsip Belajar	22

e.	Diklat Pegawai Negeri Sipil.....	22
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	24
a.	Defenisi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	24
b.	Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	26
c.	Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	27
d.	Motif Yang Mendasari <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	31
4.	Kepemimpinan.....	32
a.	Defenisi Kepemimpinan	32
b.	Indikator Kepemimpinan.....	38
5.	Kepuasan Kerja	41
a.	Defenisi Kepuasan Kerja.....	41
b.	Teori Kepuasan Kerja	43
c.	Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	45
d.	Survei Kepuasan Kerja	46
6.	Prestasi Kerja Pegawai.....	48
a.	Defenisi Prestasi Kerja Pegawai	48
b.	Tujuan Penilaian Kinerja	50
c.	Manfaat Penilaian Kinerja	51
B.	Penelitian Yang Relevan	53
1)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	53
2)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kepuasan Kerja	54
3)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	55
4)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai.....	56
5)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai	57
6)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	58
7)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	59
C.	Kerangka Pikir.....	59

D. Hipotesis.....	60
1. Hipotesis 1.....	60
2. Hipotesis 2.....	61
3. Hipotesis 3.....	62
4. Hipotesis4.....	63
5. Hipotesis5.....	64
6. Hipotesis6.....	65
7. Hipotesis 7.....	66

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain dan Jenis Penelitian.....	68
1. Desain Penelitian.....	68
2. Jenis Penelitian.....	68
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	69
C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel Penelitian.....	69
1. Populasi Penelitian.....	69
2. Sampel Penelitian.....	70
3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian.....	70
D. Jenis dan Sumber Data.....	70
1. Jenis Data.....	70
2. Sumber Data.....	71
E. Metode Pengumpulan Data.....	72
F. Teknik Analisis Data.....	73
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	73
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	74
3. Uji Asumsi Klasik.....	76
4. Analisis Jalur.....	78
5. Koefisien Determinasi Total.....	79
6. Pengujian Hipotesis.....	80
G. Identifikasi dan Operasional Variabel Penelitian.....	81
1. Identifikasi Variabel Penelitian.....	81

2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian	82
---	----

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden	90
B. Deskripsi Variabel Penelitian.....	92
1. Variabel Pendidikan dan Pelatihan	92
2. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	95
3. Variabel Kepemimpinan	97
4. Variabel Kepuasan Kerja	100
5. Variabel Prestasi Kerja	102
C. Uji Kualitas Instrumen	104
1. Uji Validitas	104
2. Uji Reliabilitas	106
D. Uji Asumsi Klasik	107
1. Uji Multikolinearitas	108
2. Uji Heterokedastisitas	109
3. Uji Normalitas	111
4. Uji Linearitas	112
E. Pengujian Hipotesis	112
1. Pengujian Hipotesis 1	114
2. Pengujian Hipotesis 2	114
3. Pengujian Hipotesis 3	115
4. Pengujian Hipotesis 4	115
5. Pengujian Hipotesis 5	116
6. Pengujian Hipotesis 6	118
7. Pengujian Hipotesis 7	119
F. Koefisien Determinasi Total	119
G. Pembahasan Hasil Penelitian	121
1. Pengaruh Diklat Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar	121
2. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.....	123

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.....	125
4. Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Secara Langsung Maupun Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.....	126
5. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Secara Langsung Maupun Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar	127
6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Secara Langsung Maupun Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar	129
7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar	130

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	132
B. Saran-Saran	134

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka pikir.....	60
4.1 Bagan Organisasi Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar	90



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan.....	84
4.1 Karakteristik Responden Hasil Penelitian.....	91
4.2 Persepsi Responden Terhadap Variabel Pendidikan dan Pelatihan.....	93
4.3 Persepsi Responden Terhadap Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	95
4.4 Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan.....	97
4.5 Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.....	100
4.6 Persepsi Responden Terhadap Variabel Prestasi Kerja.....	102
4.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	105
4.8 Hasil Uji Realibilitas Instrumen Penelitian.....	107
4.9 Hasil Pengujian Multikolinearitas Persamaan Regresi 1.....	108
4.10 Hasil Pengujian Multikolinearitas Persamaan Regresi 2.....	108
4.11 Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi 1.....	110
4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi 2.....	110
4.13 Hasil Uji Normalitas Data.....	111
4.14 Hasil Uji Linearitas.....	112
4.15 Hasil Analisis Regresi Linear Persamaan Regresi 1.....	113
4.16 Hasil Analisis Regresi Linear Persamaan Regresi 2.....	114
4.17 Hasil Pengujian <i>R-Square</i>	120

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulasi Jawaban Responden
3. Hasil Analisis frekuensi Jawaban Responden
4. Hasil Uji Validitas Kinerja
5. Hasil Uji Reliabilitas
6. Hasil Uji Multikolinearitas
7. Hasil Uji Heterokedastisitas
8. Hasil Uji Normalitas
9. Hasil Uji Linearitas
10. Hasil Uji Hipotesis
11. Surat izin penelitian
12. Surat keterangan penelitian



UNIVERSITAS
BOSOWA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi senantiasa berupaya semaksimal mungkin untuk memperoleh tujuan organisasi itu dengan efisien dan seefektif mungkin. Efisien dan efektif suatu organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengelolaan komponen organisasi itu sendiri. Untuk menciptakan keberhasilan lembaga, maka para tenaga kerja perlu diberi pelatihan sesuai dengan perkembangan teknologi dan pengetahuan.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kesanggupan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, Sinambela (2012:5). Kinerja Pegawai di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar setidaknya dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni pendidikan dan pelatihan (diklat), *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja dan kepemimpinan.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh dua faktor yakni pendidikan dan pelatihan (diklat) dan kompetensi pegawai itu sendiri. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat mendapatkan atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011).

Selanjutnya pada pasal 1, Peraturan Pemerintah Nomor. 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan

belajar mengajar dalam rangka menaikkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses meningkatkan pengetahuan, teori-teori yang berkaitan dengan pekerjaan dan kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil agar tujuan pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal.

Secara empiris penelitian mengenai pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Afaq, *at. al.* (2016) dengan judul "*Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan*" menemukan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan sesuai hasil yang disarankan. Hasil penelitian tersebut ternyata bertentangan dengan hasil penelitian Titin (2013) dengan judul "Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya", ia menyimpulkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya.

Dalam rangka peningkatan peranan SDM Aparatur untuk lebih mampu dalam melaksanakan tugas selalu dilakukan berbagai upaya, diantaranya menjalani pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) agar terciptanya SDM aparatur yang memiliki pengetahuan, keahlian dan kemampuan dalam menguasai teknologi yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kompetensinya.

Pendidikan dan pelatihan dalam ruang lingkup Aparatur Sipil Negara juga merupakan persyaratan bagi ASN yang akan naik pangkat ataupun jabatan. Dimana hal ini diatur dalam PP 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS, yang

tertuang dalam pasal 2 bahwa tujuan Diklat adalah : Memperdalam pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan tujuan Diklat tersebut, maka setiap PNS yang akan diangkat dalam jabatan structural maupun fungsional diharapkan dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh lembaga atau organisasi. Selain daripada itu, dalam pengembangan pegawai yang merujuk pada kemajuan dan kenaikan pekerjaan tertentu perlu senantiasa diadakan penilaian atas prestasi kerja pegawai tersebut.

Melalui program pelatihan, usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai. Dan di dalam pelatihan perlu diperhatikan juga pembinaan fisik, rohani dan budi pekerti serta intelektual dan keterampilan. Bagi para pegawai yang senior atau yang telah bekerja beberapa waktu melalui pelatihan diharapkan tetap siap dalam menghadapi tuntutan baik untuk masa sekarang ataupun dimasa yang akan datang yang tentu lebih sulit dan penuh ketidakpastian. Selain itu juga dapat digunakan sebagai bekal dalam menghadapi mutasi, rotasi, atau kenaikan jabatan dimana situasi dan kondisinya tidak akan sama. Sedangkan bagi para tenaga kerja yang baru dapat digunakan sebagai sarana untuk dapat mengenal medan dan menguasai peralatan seiring dengan perkembangan teknologi baru agar dapat terhindar dari keterbelakangan.

Menurut Organ (2006) Perilaku Kewarnegaraan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward* formal organisasi

tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Perilaku OCB pegawai yang tinggi dapat terlihat dari jumlah kemangkiran yang kecil, pegawai yang memiliki OCB tentunya memberi kontribusi melebihi apa yang diharapkan instansi. Berdasarkan hasil wawancara pra riset diketahui bahwa perilaku OCB pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar masih masih terdapat pegawai yang OCB nya tidak sesuai harapan instansi misalnya, tanggungjawab yang rendah pada pekerjaan ketika sedang tidak dalam pengawasan atasan, berbincang-bincang diluar konteks pekerjaan pada saat jam kerja dan akses video di internet diluar konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja masing-masing individu berbeda-beda karena setiap individu mempunyai pemahaman yang berbeda-beda pula, oleh karena itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti misalnya dari dalam diri sendiri seperti kemampuan khusus, kecerdasan, kondisi fisik, jenis kelamin, umur, pendidikan, kepribadian, cara berpikir, persepsi, dan lain-lain. Kemudian dari faktor pekerjaan yang diterima seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, interaksi sosial dan lain sebagainya. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mendukung dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak mendukung, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Menurut Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan prestasi kerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja

maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan prestasi kerja karyawan yang baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Kepuasan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai instansi ini. Robbins (2012) mendefinisikan kepuasan (*satisfaction*) merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan karyawan meliputi sikap individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan yang diyakini seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial seperti gaji, maupun yang berupa kompensasi non finansial yang terdiri dari pengakuan dan peluang adanya promosi serta lingkungan psikologis seperti rekan kerja yang menyenangkan.

Peran sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam penentuan tujuan organisasi. Tanpa peran sumber daya manusia, kegiatan dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2013). Oleh karena itu menjaga kepuasan karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting.

Kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar merupakan gambaran dari perasaan orang atau pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai atau karyawan tidak hanya secara formalitas bekerja di kantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas. Para pegawai akan

lebih senang dalam bekerja apabila didukung oleh berbagai situasi yang kondusif, sehingga dapat mengembangkan keterampilan yang dimilikinya.

Secara empiris penelitian Muna (2017) berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Mengenai sifat hubungan, penelitian ini membuktikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh tidak langsung satu sama lain melalui faktor intervening dan diakhiri dengan model yang menggambarkan hubungan sebab dan akibat siklus antara kedua variabel tersebut. Hasil penelitian tersebut ternyata bertentangan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Aini & Susilo (2014) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja perawat yang bertugas di ruang rawat inap di RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Siagian (2013), mengartikan kepemimpinan sebagai kesanggupan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melaksanakan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar membutuhkan kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun kelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan,

perasaan, kebutuhan dan lain-lain. Untuk itu, tugas utama dari para pemimpin organisasi adalah mengendalikan organisasi agar berjalan efektif. Selain itu komunikasi dalam organisasi perlu diciptakan menjadi sistem yang dapat menghindari terjadinya kesenjangan dan konflik dalam organisasi. Sistem komunikasi yang baik akan memperlancar hubungan kerja, dan sistem tersebut menjadi optimal bila diawali dari keteladanan pemimpin dan kepemimpinan.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan pernah dilakukan Yohanis (2015) menemukan kepemimpinan memberi pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Hasil penelitian tersebut ternyata berbanding terbalik dengan hasil penelitian Yusuf (2010) ternyata kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul Pelaksanaan Diklat, Organizational Citizenship Behavior Dan Kepemimpinan, Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?

2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?
4. Apakah pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar ?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pelaksanaandiklat terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.
2. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

3. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.
4. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh diklat terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.
5. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.
6. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.
7. Menganalisis, menginterpretasi dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang dapat bermanfaat antara lain:

1. Sebagai bahan masukan atau perbandingan bagi pihak instansi mengenai pentingnya pendidikan dan pelatihan (*diklat*), *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga

mempengaruhi prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

2. Sebagai hasil karya dalam menambah wawasan pengetahuan yang dapat lebih memperluas pola pikir pembaca khususnya mengenai pendidikan dan pelatihan (diklat), *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan prestasi kerja pegawai.
3. Sebagai bahan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya yang berkelanjutan.
4. Sebagai bahan perbandingan dan tambahan bagi peneliti yang akan meneliti variabel yang sama dengan penelitian ini.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini khusus mengkaji mengenai pelaksanaan Diklat, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepemimpinan, Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar, dengan sampelnya para pegawainya. Metode penelitian akan menggunakan metode kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan kuantitatif dengan tahapan analisis frekuensi, uji kualitas instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis. Penelitian ini akan dianalisis dengan bantuan software SPSS 25.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global untuk mewujudkan pemerintahan yang baik diperlukan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan, Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan.

Peningkatan kompetensi pegawai selanjutnya akan mempengaruhi kinerja pegawai, Salah satu metode pengukuran kompetensi pegawai adalah berdasarkan jumlah prestasi yang pernah dimilikinya, instansi ini telah menerapkan Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011)&PERKA BKN No.1 Tahun 2013 mengenai penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, maka berdasarkan hal tersebut kuantitas kerja pegawai sangatlah penting dalam mencapai kinerja (prestasi kerja) pegawai.

Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Defenisi Manajemen

James A. F. Stoner dalam Handoko (2011:8) menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Luther Glick dalam Handoko (2011) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam waktu yang lama dan telah disusun secara sistematis menjadi suatu rangkaian teori.

Definisi lain menurut Mary Forker Follett dalam Handoko (2011) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

b. Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Sedangkan Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya

manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

d. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1) Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3) Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4) Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5) Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6) Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7) Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8) Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9) Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10) Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

a. Defenisi Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pengertian, atau sikap para karyawan sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Pendidikan berhubungan dengan menambah pengetahuan umum dan pengertian tentang seluruh lingkungan kerja. Pendidikan berhubungan dengan menjawab *how* (bagaimana) dan *why* (mengapa), dan biasanya pendidikan lebih banyak berhubungan dengan teori tentang pekerjaan. Sekaligus bahwa pendidikan merupakan suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan berfikir seseorang. Sedangkan pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang agak sempit, terutama terkait dengan instruksi, tugas khusus, dan disiplin. Pelatihan merupakan suatu proses aplikasi, terutama terdapat peningkatan kecakapan. Karena itu. Perlu di pelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas tertentu.

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011).

Pengertian Pendidikan menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”

Menurut pasal 1, Peraturan Pemerintah Nomor. 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan jabatannya. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan, teori-teori yang berkaitan dengan pekerjaan dan keterampilan seorang Pegawai Negeri Sipil agar tujuan pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disama artikan

dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang.

b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil pasal 2 dan 3, bahwa Diklat bertujuan agar:

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara operasional dengan didasari kepribadian etika pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan instansi;
- 2) Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Memantapkan sikap dan semangat kepribadian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, pemberdayaan masyarakat;
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola berpikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sasaran Diklat adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dasar kebijakan Diklat dalam peraturan pemerintah adalah:

- 1) Diklat merupakan bagian integral dan sistem pembinaan PNS.
- 2) Diklat mempunyai keterkaitan dengan pengembangan karier PNS.
- 3) Sistem Diklat meliputi proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi.

- 4) Diklat diarahkan untuk menyiapkan PNS agar memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan dalam kebutuhan organisasi termasuk pengadaan kader pimpinan dan staf.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2011), tujuan dari pendidikan dan pelatihan antara lain :

- 1) Pekerjaan diharapkan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik.
- 2) Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
- 3) Kekeliruan dalam pekerjaan diharapkan berkurang.
- 4) Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Sedangkan menurut Harsono (2011), Penyelenggaraan diklat secara umum bertujuan untuk :

- a) Meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian dan ketrampilan.
- b) Menciptakan adanya pola berpikir sama.
- c) Menciptakan dan mengembangkan metode kerja yang baik.
- d) Membina karier PNS.

c. Tahap Pendidikan dan Pelatihan

Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan Dalam menyusun suatu program pendidikan dan pelatihan manajemen sumber daya manusia harus merancang dengan cermat sehingga dana yang dikeluarkan untuk pendidikan dan pelatihan tersebut tidak sia-sia, pegawai bisa mendapatkan manfaat bagi pengembangan dirinya dan terutama agar pelatihan tersebut membawa perbaikan yang berarti bagi instansi. Menurut Handoko (2012), langkah-

langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan pendidikan dan pelatihan dimulai :

1) Penilaian dan identifikasi Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan apa yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Penilaian kebutuhan mendiagnosa kebutuhan-kebutuhan latihan dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

2) Sasaran Latihan dan Pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dimana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3) Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan, upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan, atau motivasi

untuk mengikuti program-program rendah atau tinggi. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

d. Prinsip-prinsip belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya dapat diukur. Bagaimanapun juga ada beberapa prinsip belajar yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Disamping itu perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan lainnya.

e. Diklat Pegawai Negeri Sipil

Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil yang selanjutnya disebut diklat adalah proses penyelenggara belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai Negeri sipil (PP RI Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai Negeri Sipil). Jenis diklat terdiri dari (PP RI Nomor 101 Tahun 2000 Tentang pendidikan dan pelatihan jabatan pegawai negeri sipil):

1) Diklat Prajabatan

Diklat prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS
Diklat Prajabatan terdiri dari :

- a) Diklat prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I
- b) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II
- c) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III

2) **Diklat dalam jabatan**

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari :

a) **Diklat kepemimpinan**

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan structural diklatpim terdiri dari:

- ✓ Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan structural Eselon IV.
- ✓ Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan structural Eselon III.
- ✓ Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan structural Eselon II.
- ✓ Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan structural Eselon I.

Peserta Diklatpim adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan structural.

b) **Diklat Fungsional**

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

Jenis dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional sebagaimana dimaksud diatas ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan. Peserta diklat fungsional adalah PNS yang akan atau telah menduduki jabatan fungsional tertentu

c) Diklat Teknis

Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Jenis dan jenjang diklat teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Peserta diklat teknis adalah PNS yang membutuhkan peningkatan kompetensi teknis dalam pelaksanaan tugasnya.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

a. *Defenisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB diidentifikasi sebagai dasar untuk memahami hubungan antar karyawan (Stanley, 2013). Menurut Jiao dan Richards (2011) beberapa studi telah meneliti hubungan antara tugas dan OCB. Karyawan yang bersedia mencurahkan segenap kemampuan demi kepentingan perusahaan adalah harapan bagi semua organisasi. Karyawan yang dapat bertanggungjawab atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan atau pengakuan atas prestasi karyawan.

Kunci sukses pertumbuhan suatu organisasi adalah kemampuan organisasi dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusianya. Dalam hal ini sumber daya manusia diharapkan tidak

hanya memiliki skill dan kualitas yang baik namun juga memiliki perilaku OCB yang dimana akan membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.

Untuk memunculkan OCB pada karyawan tentunya karyawan harus merasa puas terlebih dahulu. Aspek-aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang, hal ini dikemukakan oleh Mathis and Jackson (2011). Apabila karyawan sudah merasa senang, puas, dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku OCB. Berdasarkan hal itu OCB akan menjadi hal positif bagi organisasi, termasuk di Bar and Restaurant Slippery Stone.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan.”

Menurut Organ (2006) perilaku kewarnegaraan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk kedalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Menurut Luthans (2012) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau kewarganegaraan organisasional sangat terkenal dalam perilaku organisasi saat pertama kali diperkenalkan sekitar 20 tahun yang lalu dengan dasar teori disposisi/ kepribadian dan sikap kerja. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri/*trait* yang predisposes karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi.

Jadi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi pekerja “diatas dan lebih dari” deskripsi kerja formal, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku organisasi yang dapat membuat karyawan benar-benar merasa terlibat seperti bagian di dalam organisasi tersebut dan berperilaku untuk bekerja lebih dari tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi OCB menurut Organ (2006, p.106) terdiri atas *Altruism*, yaitu Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. *Conscientiousness* yaitu, perilaku yang ditunjukkan dengan

berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. *Sportmanship* yaitu perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. *Courtesy* yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain, yaitu membantu teman kerja, mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. *Civic Virtue* yaitu perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

c. **Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Melalui sejumlah riset, OCB diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi, diantaranya adalah berikut ini,

menurut Organ (2006, p.166) OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja yakni :OCB juga mampu meningkatkan produktivitas manajer; OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan; OCB menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif; OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik; OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi dan OCB membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Podsakoff dan MacKenzie (2000) ada beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* antara lain: *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja, karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *bestpractice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

Organizational citizenship behavior juga dapat meningkatkan produktivitas manajer antara lain Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja dan Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

Organizational citizenship behavior menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan; dan Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting; Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut; Karyawan yang menampilkan perilaku sportmanship akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

Organizational citizenship behavior membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok; Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

Organizational citizenship behavior dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja : Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok dan Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

Organizational citizenship behavior meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik: Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik; Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.

Organizational citizenship behavior meningkatkan stabilitas kinerja organisasi: Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja; Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

Organizational citizenship behavior meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat; Karyawan yang seara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh perusahaan; Karyawan yang menampilkan perilaku *conseintiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

d. Motif Yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak banyak penyebab tunggal dalam OCB. Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan OCB secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya, Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif (Hardaningtyas, 2005:14) :

- Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standard keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.

- Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara, dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.
- Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari situasi di mana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

4. Kepemimpinan

a. Defenisi Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Siagian (2013), mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Dari pengertian ini terdapat tiga hal, yaitu: (a) dari seorang yang menduduki jabatan pimpinan dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh sumber daya manusia lainnya dalam organisasi; (b) kepengikutan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan; dan (c) kemampuan mengubah “*egosentrisme*” para bawahan menjadi “*organisasi-sentrisme*”.

Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang sesuai aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Sehingga kepemimpinan sangat diperlukan untuk menjembatani hal tersebut. Adapun dari kepemimpinan mencakup gaya kepemimpinan, tanggung jawab kepemimpinan, komunikasi kepemimpinan dan disiplin kepemimpinan dalam menyelesaikan tugas pokok.

Kartini (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus. Sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristik itu merupakan fungsi dari situasi khusus.

Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan kepemimpinan lebih kepada kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok agar dapat diikuti kemauannya dalam pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Termasuk didalamnya menyangkut gaya kepemimpinan maupun kharisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga dengan sukarela maupun terpaksa mengikuti keinginan yang memberikan perintah.

Robbins (2013) mengatakan ada empat pendekatan terhadap teori kepemimpinan, diantaranya yaitu: Teori Atribusi Kepemimpinan, Teori Kepemimpinan Karismatik, Teori Kepemimpinan Visioner, dan Teori Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional. Menurut teori atribusi kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan

semata-mata suatu atribusi yang dibuat seorang bagi individu-individu lain. Sedangkan didalam teori kepemimpinan karismatik dimana para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-prilaku tertentu.

Selanjutnya dalam teori kepemimpinan visioner dimana pemimpin berkemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi. Dalam kepemimpinan Transaksional dimana pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan aturan tugas, sedangkan dalam pemimpin transformasional dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan yang memiliki kharisma.

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya didalam unit organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg (dalam Thoha, 2011) bahwa ada tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap manajer dimanapun letak hirarkinya, peran tersebut meliputi: peran hubungan antar pribadi (*interpersonal role*), peran yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), dan peran pembuat keputusan (*decisional role*).

Jadi seseorang baru dapat dikatakan pemimpin apabila ia dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan-tindakan atau

melakukan kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi. Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dinilai merupakan keberhasilan dari pimpinan seperti yang dikemukakan oleh Demock dan Koeng (dalam Siagian, 2013) mengatakan bahwa hubungan antara manusia (*human relation*) dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui hubungan tugasnya
- 2) Peka terhadap perubahan lingkungan
- 3) Melakukan "*human relation*"
- 4) Melakukan hubungan kerja (komunikasi) dengan baik kedalam dan keluar
- 5) Melakukan koordinasi
- 6) Mengambil keputusan
- 7) Mengadakan hubungan dengan masyarakat.

Dalam menjelaskan sifat kepemimpinan, Davis (Thoha, 2011) juga menjelaskan empat sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin dalam kepemimpinannya yakni :

- 1) Kecerdasan, yakni tingkat kecerdasan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan yang di pimpin.
- 2) Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, yakni tingkat emosi yang stabil dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas sosial, mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.

- 4) Sikap hubungan kemanusiaan, yakni mau mengakui dan menghormati harga diri para pengikutnya dan mau berpihak kepada mereka.

Dari luasnya cakupan tentang pengertian kepemimpinan di dalam organisasi, maka tidak lepas dari gaya yang dapat ditunjukkan oleh pemimpin. Karena berhasil dan tidaknya sebuah organisasi dirasa sangat tergantung dari gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin.

Secara umum gaya dari kepemimpinan dapat digolongkan kedalam dua kategori, yaitu gaya kepemimpinan otoriteris dan gaya demokratis. Gaya Kepemimpinan otoriteris dipandang sebagai gaya yang berdasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikutnya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha, 2011).

Lebih lanjut Thoha (2011) membagi model gaya ini menjadi dua yakni gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif. Gaya yang efektif dibagi menjadi empat yaitu :

- 1) Eksekutif, yaitu memberikan perhatian kepada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja, biasanya gaya ini disebut dengan gaya motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mengenal perbedaan antar individu, dan keinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.

- 2) Pencinta pengembangan (*developer*), yakni memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
- 3) Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*), yakni memberikan perhatian maksimum kepada tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja.
- 4) Birokrat, yakni gaya yang memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja. Pada gaya ini pemimpin sangat tertarik kepada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya dan mengontrol situasi secara teliti.

Selanjutnya gaya yang tidak efektif dapat dilihat antara lain :

- 1) Pencinta kompromi (*Compromiser*), yakni gaya yang memberikan perhatian yang besar terhadap tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
- 2) Missionari, yakni gaya yang memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap perilaku yang tidak sesuai.
- 3) Otokrat, gaya seperti ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik kepada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- 4) Lari dari tugas (*Deserter*), gaya yang sama sekali tidak memberikan perhatian baik kepada tugas maupun pada hubungan kerja, pemimpin seperti ini hanya bersifat pasif.

Dalam menjelaskan gaya pemimpin dalam organisasi, maka tidak lepas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin itu sendiri. Untuk itu Thoha menjelaskan dua hal besar perilaku yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan ke dalam komunikasi satu arah, sedangkan perilakudukung adalah sejauhmana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. (Thoha, 2011).

Dari uraian di atas maka dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa keberadaan dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengkoordinir seluruh aktivitas kelompok organisasi pemerintahan serta mengarahkan pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya, sehingga pada akhirnya dapat pula menciptakan dan/atau menghambat profesionalisme dari sumber daya aparatur dalam organisasi itu sendiri.

b. Indikator Kepemimpinan

Menurut Davis (2012) ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut :

- Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

- Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

- Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

- Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

- Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

- Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

- Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.

- Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik dipemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

- Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

- Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Menurut Siagian (2013) indikator-indikator kepemimpinan yang dapat dilihat sebagai berikut :

- Iklim saling mempercayai
- Penghargaan terhadap ide bawahan
- Memperhitungkan perasaan para bawahan
- Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- Perhatian pada kesejahteraan bawahan

- Memperhitungkan faktor motivasi kerja para bawahan khususnya dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya.
- Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Selain itu Indikator kepemimpinan yang efektif menurut Uno (2011) adalah sebagai berikut : 1. Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen yang mengandalkan hubungan interpersonal dan bertujuan menyadap kemampuan manusia yang terpendam ; 2. Kepemimpinan tidak mesti menjadi tanggung jawab individu. 3. Kepemimpinan dapat menjadi instrumen untuk memperbaiki organisasi.

5. Kepuasan Kerja

a. Defenisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah, Mardjuni (2016).

Menurut istilah umum ketenagakerjaan, kepuasankerja adalah derajat kepuasanyang dapat dirasakan olehkaryawandalam memenuhikebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman bekerja. Kebutuhan ini dapat

mencakupi: kompensasi yang memadai dan adil; lingkungan kerja yang aman dan sehat; berkembangnya kemampuan diri sebagai manusia yang memungkinkan karyawan dapat menggunakan serta mengembangkan keterampilan serta pengetahuan mereka dan mempertahankan kepentingan diri pada kepentingan yang lebih tinggi; pertumbuhan dan keamanan (kesempatan berkembang dalam karier); adanya perlindungan hak-hak karyawan; dapat memenuhi tuntutan-tuntutan kerja yang masuk akal, dan sebagainya. (<http://www.nakertrans.go.id>).

Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja dilihat sebagai hasil interaksi manusia terhadap komitmen organisasinya.

Hartatik (2014; 26) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya,

seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Menurut Suwatno (2014; 291) kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya. Kemudian Menurut Handoko (2014) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut beberapa definisi tentang kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perbandingan antara persepsi dan harapan seseorang yang dalam hal ini berupa imbalan yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan dengan harapan karyawan/karyawati dari pekerjaan yang dilaksanakan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja menurut Hartatik (2014; 226) yaitu:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasa. Sehingga, apabila kepuasan diperoleh melebihi apa yang diinginkan

maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terjadi ketidaksesuaian yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengungkapkan bahwa orang merasa puas atau tidak tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam situasi kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil maka karyawan tersebut akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang, tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak.

3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan

satu variable yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, serta ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut selalu menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpersonal, kondisi kerja, dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013: 120) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang sudah ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

- Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

d. Survei Kepuasan Kerja

Mardjuni (2016) menyatakan survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja jasa untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai. Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei,
 - 2) Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif,
 - 3) Survei diadministrasikan secara wajar,
 - 4) Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kesesuaian hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dilaksanakannya survei kepuasan kerja di antara lain, kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan (*training*).
- a) Kepuasan kerja secara umum

Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan

jabatan tertentu, survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.

b) Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat daalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pegawai. Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

c) Menguatkan sikap kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

d) Kebutuhan pelatihan

Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

6. Prestasi Kerja Pegawai

a. Defenisi Prestasi Kerja Pegawai

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang pegawai dalam sebuah perusahaan atau

organisasi sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 67), menjelaskan bahwa: “**Prestasi kerja** adalah hasil **kerja** secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang **pegawai dalam** melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Hasibuan,2008 : 64) menyatakan bahwa “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.

Selanjutnya (Rivai ,2004: 309) mengatakan bahwa Prestasi Kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Menurut Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Sikap seorang atasan akan berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sesuai diprosedur yang telah ditetapkan. Efek dari semua itu tentu akan bermuara pada kinerja pegawai yang semakin turun atau malah sebaliknya, karena atasan merupakan bagian dari penggerak kinerja anak buahnya, menghasilkan kontribusi untuk organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kiranya tidak perlu membicarakan dampak baik dari pamor seorang atasan, pasalnya hal tersebut tentu sudah dapat diperkirakan secara umum. Namun dalam sisi lain dalam penulis akan berbagi cara pandang sebaliknya, penyebab buruknya kinerja pegawai karena kepemimpinan seorang atasan yang kurang berkomitmen. Sehingga menjadikan rasa kepercayaan pada atasan yang rendah, muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan. Ini menjadikan kepuasan kerja pegawai menurun, bisa karena perhatian terhadap kesejahteraan pegawai kurang mendapat perhatian.

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak

bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal maupun peran seorang pegawai untuk meningkatkan tugas pokok fungsi suatu organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi karena dapat membantu dalam hal-hal pengambilan keputusan dan pemberian umpan baik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian dapat memberikan masukan informasi yang berguna tentang keberhasilan aktivitas staf misalnya proses penilaian kinerja dapat mengungkapkan keadaan pegawai baik dari segi kemampuan, Komitmen dan penggunaan waktu dalam melakukan aktivitasnya, keadaan tersebut dapat diantisipasi misalnya melalui aktivitas pelatihan maupun pengembangan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013), perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- 1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 2) Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- 3) Keperluan perusahaan yang meliputi : (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi yang meliputi : (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

- 1) *Posisi tawar*. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengaserikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

- 2) *Perbaikan kinerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- 3) *Penyesuaian kompensasi.* Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
- 4) *Keputusan penempatan.* Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
- 5) *Pelatihan dan pengembangan.* Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
- 6) *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.
- 7) *Evaluasi proses staffing.* Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
- 8) *Ketidakakuratan informasi.* Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

- 9) *Kesempatan kerja yang adil.* Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- 10) *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.* Departemen SDM membantu karyawan mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

B. Penelitian Yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja bukanlah penelitian yang baru, mengingat sebelumnya telah banyak penelitian serupa walaupun terdapat beberapa perbedaan pada aspek ruang lingkup yang diteliti. Oleh karena itu perlu dikemukakan beberapa hasil penelitian yang akan dijadikan bahan rujukan maupun perbandingan.

- 1) **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**
 - a) Penelitian Sapruddin (2018) Menemukan bahwa unsur pelatihan (X1) berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) di Trias Mitra Jaya Manunggal. Semakin efektif pelatihan dalam sebuah perusahaan maka akan semakin kuat pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan perusahaan tersebut.
 - b) Hasil penelitian ini Laura (2018) menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent.

- c) Penelitian Faizal, dkk (2019) menemukan bahwa Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila efektif pelaksanaan diklat maka akan meningkat kepuasan kerja pegawai, begitupun juga sebaliknya apabila pelaksanaan diklat tidak efektif maka kepuasan kerja pegawai juga akan rendah.

2) Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja

- a) Septi (2017) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk Medan. Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, maka kepuasan kerja akan meningkat. Organisasi yang mengutamakan karyawan memiliki angkatan kerja yang berdedikasi dan berkomitmen pada perusahaan, sehingga mampu menciptakan produktifitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dengan kepuasan karyawan yang tinggi maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan akan bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang diharapkan, perilaku tersebut mampu meningkatkan Universitas Sumatera Utara efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku karyawan tersebut dalam organisasi disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

- b) Indah, dkk. (2015) melakukan penelitian berjudul: “*Pengaruh Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kejaksaan Negeri Jember)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Jember baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai Kejaksaan Negeri Jember.
- c) Gyekye dan Haybatollahi (2015) dalam penelitiannya “*Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Investigation Of The Impact Of Age And Job Satisfaction On Ghanaian Industrial Workers*” menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

3) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

- a) Hasil penelitian Adi Akbar (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 44,7%. Secara parsial kompensasi mempunyai peran atau kontribusi yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan kepemimpinan terhadap peningkatan kepuasan kerja.
- b) Hasil penelitian Vikri (2017) menemukan kepemimpinan dan prestasi kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 86,9%. Dilihat dari koefisien determinasi secara parsial kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan

kerja sebesar 57,2%. Sedangkan prestasi kerja memberikan pengaruh yang lebih kecil terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 18,3%

- c) Nopphong & Phithagorn (2017) dalam penelitiannya berjudul *“Influence Of Contemporary Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: A Case Study Of The Construction Industry In Thailand”*, hasil kuantitatif menunjukkan bahwa kepemimpinan kontemporer memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja.

4) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai

- a) Penelitian Amalgama (2017) menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) penunjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hipotesis H_a yang diterima yaitu: Diklat Penunjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang.
- b) Penelitian Dhany (2017) menemukan pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Perpustakaan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses perkembangan daya berpikir dan merangsang pertumbuhan pola pikir dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, maka dari itu pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengembangan kompetensi pegawai/aparatur agar dapat menyesuaikan diri dengan tugas pekerjaannya dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat guna.

c) Penelitian Afaq, *at. all* (2016) menemukan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan sesuai hasil yang disarankan. Jadi mengapa menunda ketika semua orang tahu bahwa pelatihan akan bermanfaat bagi karyawan dan manajemen. Karyawan perlu dilatih untuk meningkatkan keterampilan dan pekerja terampil mereka dengan imbalan memberikan yang terbaik kepada organisasi dengan menyelesaikan tugas dan sasaran yang diberikan kepada mereka. Pada akhirnya manajer harus fleksibel dan kooperatif dengan karyawan mereka dan memiliki banyak kesabaran untuk karyawan yang, karena alasan apapun tidak berkinerja baik atau tidak mengikuti program T & D.

5) Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai

Indah, dkk. (2015) melakukan penelitian berjudul: “*Pengaruh Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kejaksaan Negeri Jember)*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Jember baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja; serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pegawai Kejaksaan Negeri Jember.

6) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

- a) Penelitian Yohanis (2015) Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Kota Sorong. Menunjukkan bahwa kepemimpinan memberi pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- b) Afny (2015) ia menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan dan pengaruh dan hubungan positif terhadap kinerja pegawai.
- c) Selanjutnya Putu Eka (2013) menemukan fasilitas yang minim, kondisi cuaca yang tidak menentu sehingga pemimpin dituntut harus pandai membuat situasi yang nyaman, komunikatif dan dinamis sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- d) Penelitian Yohanis (2015) bahwa kepemimpinan memberi pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

7) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

- a) Penelitian Mahfudz (2017) menyimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa lingkungan yang baik adalah lingkungan organisasi yang memberikan rasa nyaman bagi karyawan untuk

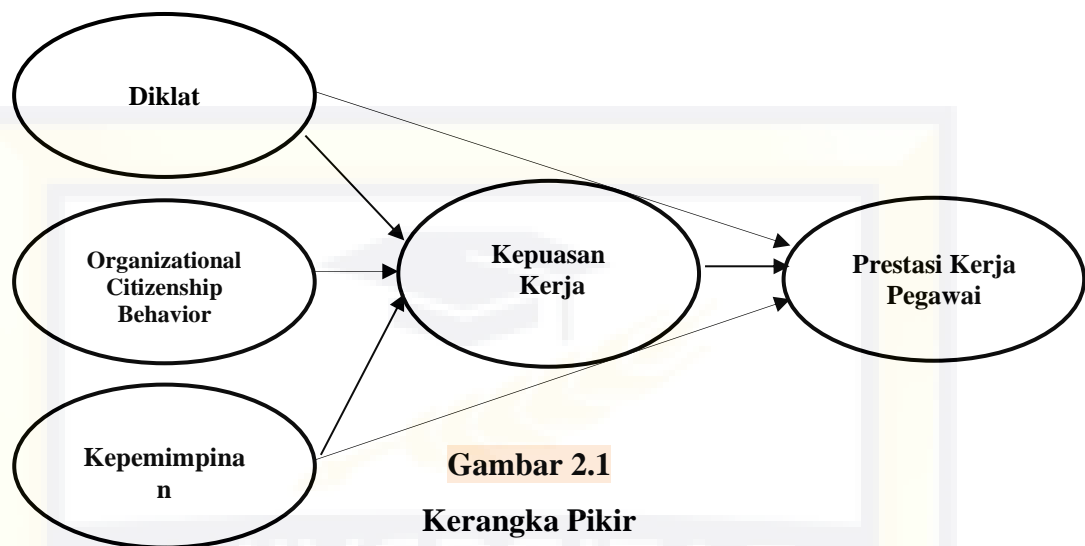
melakukan aktivitas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya memberikan pengaruh positif terhadap kinerja yang dicapainya.

- b) Hasil Penelitian Muna (2017) berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Mengenai sifat hubungan, penelitian ini membuktikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh tidak langsung satu sama lain melalui faktor intervening dan diakhiri dengan model yang menggambarkan hubungan sebab dan akibat siklus antara kedua variabel tersebut.
- c) Selanjutnya Penelitian Shaju & Coimbatore (2016) hasilnya menunjukkan adanya korelasi positif antara dimensi kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada tingkat pengawas dan pekerja yang bekerja di industri otomotif.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan hasil kajian teori dan empiris dapat diprediksi bahwa variabel diklat, organizational citizenship behavior dan kepemimpinan terbukti mampu mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas

IIB Kabupaten Selayar. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti dapat menggambarkan model penelitian seperti gambar dibawah ini :



D. Hipotesis

1. Hipotesis 1

Pendidikan dan pelatihan (diklat) diprediksikan mampu berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai, secara realita pegawai yang telah menjalani dan mengikuti diklat akan tercipta kepuasan kerja melalui proses motivasi, hal ini seperti yang diungkapkan Hariandja (2002:168) yang menyatakan “Pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan”.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) terbukti mampu mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian Laura (2018) menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent. Selain itu Penelitian Faizal, dkk (2019) menemukan bahwa Diklat berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila efektif pelaksanaan diklat maka akan meningkat kepuasan kerja pegawai, begitupun juga sebaliknya apabila pelaksanaan diklat tidak efektif maka kepuasan kerja pegawai juga akan rendah.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa Pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

2. Hipotesis 2

OCB merupakan perilaku pegawai yang melebihi persyaratan peran kerja (Kreitner dan Kinicki, 2014). Sedangkan Morehead dan Griffin (2013) mengemukakan definisi OCB dengan merujuk pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Robbins dan Judge (2015) mengemukakan dampak spesifik dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja ditempat kerja. Karyawan yang lebih puas lebih produktif, lebih mungkin terlibat OCB, lebih meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, sering meninggalkan pekerjaannya, cenderung tidak terlibat dengan kegiatan perusahaan, dan sering melakukan tindakan yang menyimpang di tempat kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terbukti mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal ini pernah dibuktikan oleh hasil penelitian Septi

(2017) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk. Medan. Indah, dkk. (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Jember baik secara langsung maupun tidak langsung. Demikian juga Gyekye dan Haybatollahi (2015) dalam penelitiannya “*Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Investigation Of The Impact Of Age And Job Satisfaction On Ghanaian Industrial Workers*” menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa *organizational citizenhip behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

3. Hipotesis 3

Kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:42), kepemimpinan yang paling tepat adalah

suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Kepemimpinan terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal ini pernah dibuktikan oleh hasil penelitian Adi Akbar (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 44,7%. Kemudian hasil penelitian Vikri (2017) menemukan kepemimpinan dan prestasi kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 86,9%. Demikian juga Nopphong & Phithagorn (2017) dalam penelitiannya hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kontemporer memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

4. Hipotesis 4

Hasil kajian teori menyatakan bahwa diklat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai pernyataan Yuniarsih dan Suwatno (2011) bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Secara empiris diklat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini pernah dibuktikan oleh penelitian Penelitian Amalgama (2017) dan Dhany (2017)

serta Afaq, *at. all* (2016), mereka semuanya menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Melalui pelatihan, diharapkan pegawai akan mendapatkan tambahan pengetahuan yang akhirnya akan membantu dalam pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) berpengaruh terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

5. Hipotesis 5

Secara teoritis Gibson, *et al* (2011) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Anna Suzana (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan angka 74,8%, yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior* sebesar 74,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian Yumma dan Hamidah (2017) menemukan bahwa variabel *Altruism* (X1), *Conscientiousnes* (X2), *Sportsmanship* (X3), *Courtesy* (X4), *Civicvirtue* (X5) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Lelei, *et.al*

(2015) ini menunjukkan bahwa *Sportsmanship, altruism, civic virtue & courtesy* ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

6. Hipotesis 6

Beberapa literatur teori telah menjelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, misalnya Menurut Siagian (2003:3) kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Kemudian Susilo Martoyo, (2000: 179).” kepemimpinan adalah langkah atau tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya agar bawahannya mau melaksanakan tugasnya sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan.

Kemudian Secara empirikal penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Afny (2015) ia menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan dan pengaruh dan hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Putu Eka (2013) menemukan fasilitas yang minim, kondisi cuaca yang tidak menentu sehingga

pemimpin dituntut harus pandai membuat situasi yang nyaman, komunikatif dan dinamis sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Yohanis (2015) bahwa kepemimpinan memberi pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

7. Hipotesis 7

Beberapa literatur teori telah menjelaskan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, misalnya Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Selain itu Hartatik (2014; 26) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Secara empirikal penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Muna (2017) berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Shaju & Coimbatore (2016) dan Mahfudz (2017).

Berdasarkan beberapa uraian tersebut tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H_a : Diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain dan Jenis Penelitian

1. Desain Penelitian

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2015) dikatakan metode kuantitatif karena data pada penelitian ini berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, Menurut Sugiyono (2015) “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Dalam hal ini metode kuantitatif yang digunakan adalah metode survey. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel

sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat melakukan penelitian guna memperoleh data penelitian. Penelitian ini dilakukan di Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Waktu penelitian ini akan dilaksanakan selama 2 bulan, dengan rincian kegiatan, dimulai dari bulan November hingga bulan Januari 2020, selanjutnya dilakukan analisis data hasil penelitian.

C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Sumarno (2012) populasi diartikan sebagai himpunan semua hal yang ingin diketahui, dan biasanya juga disebut sebagai "*universum*". Populasi ini dapat berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen, atau konsep. Populasi juga dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (akan dianalisis). Dalam konteks ini dapat dibedakan antara populasi target dan populasi survei. Populasi target adalah populasi yang telah kita tentukan sesuai dengan permasalahan penelitian, dan hasil penelitian dari populasi ini akan disimpulkan. Populasi survei merupakan populasi yang terliput dalam penelitian. Jumlah populasi pegawai di instansi ini adalah 51 orang, jumlah populasi inilah yang selanjutnya akan dijadikan sampel penelitian.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013:81). Jumlah populasi dalam penelitian ini mencapai 51 orang, sehingga peneliti menggunakan metode *Total sampling* dengan mengambil keseluruhan populasi yang berjumlah 51 orang sebagai sampel. Karena sampel yang relative kecil.

3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian

Teknik penentuan sampel dalam hal ini menggunakan teknik sampling jenuh. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relative kecil, selain itu peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel diatas adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2015).

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data kuantitatif, Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah pegawai, hasil analisis data penelitian, dll.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah gambaran umum lokasi penelitian.

2. Sumber Data

Adapun sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) Sumber Primer

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan.

b) Sumber Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2015). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, kuesioner maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka. Dalam studi pustaka, penulis membaca literatur-literatur yang dapat menunjang penelitian, yaitu literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Metode Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung, baik dengan responden maupun pimpinan organisasi untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat. Wawancara yang dilakukan yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.
- b. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada responden yang merupakan pegawai untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- c. Studi Pustaka, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan bersumber dari media cetak seperti buku, majalah, koran maupun hasil penelitian.

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang diteliti, maka langkah selanjutnya mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur jawaban responden adalah menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2015). Caranya menghadapkan responden dengan daftar pertanyaan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden.

Indikator ukuran skor tersebut yaitu : 1) Jawaban sangat setuju dengan nilai skor 5 menggunakan notasi {SS}; 2) Jawaban setuju dengan nilai skor 4

menggunakan notasi {S}; 3) Jawaban netral dengan nilai skor 3 menggunakan notasi {N}; 4) Jawaban tidak setuju dengan nilai skor 2 menggunakan notasi {TS}; 5) Jawaban sangat tidak setuju dengan nilai skor 1 menggunakan notasi {STS}.

F. Teknik Analisis Data

Arikunto (2006: 236) menjelaskan bahwa yang dimaksudkan dengan analisis data adalah pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan rumus-rumus atau aturan-aturan yang ada sesuai dengan pendekatan penelitian atau desain yang diambil. Terkait dengan hal itu maka diperlukan adanya tehnik analisis data. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif yaitu teknik analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013: 169). Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran penyebaran hasil penelitian masing-masing variabel secara kategorikal. Penelitian ini menggunakan analisis statistic deskriptif dengan ukuran pemusatan data rata-rata (mean) yang dapat digunakan sebagai gambaran atau wakil dari data yang diamati.

Interpretasi terhadap nilai rata-rata skor variabel penelitian dengan analisa sebagai berikut : (a) Nilai rata-rata skor 4-5 adalah kategori tinggi/baik-sangat

baik; (b) Nilai rata-rata skor 3 adalah kategori sedang, dan (c) Nilai rata-rata skor 1-2 adalah sangat rendah/sangat tidak baik-rendah/tidak baik.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi dengan baik sebagaimana yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

1) Uji Validitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data perlu dilakukan pengujian validitas. Hal ini digunakan untuk memperoleh data yang valid dari instrumen yang valid. Menurut Sugiyono (2012:121) “hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti”. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Ghozali (2013) menyatakan Uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Caranya dengan mengkorelasikan antara skor item pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan bantuan melalui paket program SPSS 24. Dengan kriteria probabilitas kurang dari 0,05.

2) Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.” Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah selanjutnya yaitu menguji reliabilitas. Adapun menurut Ghozali (2013) pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- 1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- 2) *One Shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* (α). (Ghozali, 2013)

Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan pengukuran reliabilitas cara kedua yaitu *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dibantu dengan SPSS 24 untuk uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Hasil dari uji statistik *Cronbach Alpha* (α) akan menentukan instrument yang digunakan dalam penelitian ini reliabel digunakan atau tidak dengan nilai minimal 0,60.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- 1) Besarnya *variabel inflation factor* / VIF pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu nilai $VIF < 10$.
- 2) Besarnya toleransi pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu $tolerance > 0,10$.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterkodesastisitas. Kebanyakan data cross section mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisitas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan absolute residual dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai

signifikansi antara variabel independen dengan absolute residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas.

c. Uji Normalitas

Ghozali, (2013) menyatakan Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistic, dengan cara melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Metode ini disebut juga uji *kolmogrov smirnov*, adapunkriteria sebagai berikut :

- 1) Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.
- 2) Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal.

d. Uji Linearitas

Duwi Priyatno (2016) menyatakan uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi pearson atau regresi linear. Uji ini mempunyai maksud untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation fromLinearity*) kurang dari 0,05.

4. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mengkaji pola hubungan antar variabel dengan maksud untuk mengetahui hubungan langsung maupun hubungan tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Manfaat dari model analisis jalur adalah untuk menjelaskan fenomena yang diteliti, memprediksi nilai variabel terikat (Y) berdasarkan nilai variabel bebas (X), faktor determinan yaitu penentuan variabel bebas (X) mana yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat (Y), juga dapat digunakan untuk menelusuri mekanisme (jalur-jalur) pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Sebelum melakukan analisis, ada beberapa prinsip dasar atau asumsi yang mendasari analisis jalur, yaitu:

- a. Pada model analisis jalur, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif, dan bersifat normal.
- b. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
- c. Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio.
- d. Menggunakan sampel probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

- e. Variabel observasi diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.
- f. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

Koefisien jalur adalah koefisien regresi standar atau disebut ‘beta’ yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dalam suatu model jalur tertentu. Oleh karena itu, jika suatu model mempunyai dua atau lebih variabel-variabel penyebab, maka koefisien-koefisien jalurnya merupakan koefisien-koefisien regresi parsial yang mengukur besarnya pengaruh satu variabel terhadap variabel lain dalam suatu model jalur tertentu yang mengontrol dua variabel lain sebelumnya dengan menggunakan data yang sudah distandarkan atau matriks korelasi sebagai masukan. Jenis pengaruh dalam analisis jalur yaitu *Direct Effect (DE)* dan *Indirect Effect (IE)*. DE adalah pengaruh langsung yang dapat dilihat dari koefisien dari satu variabel ke variabel lainnya, dan IE adalah urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara.

5. Koefisien Determinasi Total

Menurut Ghozali (2015) ‘koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel dependen’. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel dependen dalam menjelaskan

variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi.

Pengujian diukur dengan menggunakan nilai *Q-square predictive relevance* (Q^2) untuk *model structural*. Perhitungan Q^2 menggunakan data R^2 dari masing-masing variabel endogenus. Rumus menghitung koefisien determinasi total dapat yakni :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Keterangan :

Q^2	=	Koefisien Determinasi Total
R_1^2	=	R Square Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
R_2^2	=	R Square Variabel Kinerja Pegawai

6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t-test. Menurut Ghazali (2011:98) “uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen”.

Adapun kriteria pengujian Uji T adalah sebagai berikut :

- Jika tingkat signifikansi $< 0,05$ dan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- Jika tingkat ditolak dan H_0 diterima, hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis tersebut maka persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian yakni :

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_1Y_1 + e$$

Keterangan :

a	=	Konstanta
Y_1	=	Variabel Kepuasan Kerja
Y_2	=	Variabel Kinerja
b_1X_1	=	Koefisien Regresi Variabel Diklat
b_2X_2	=	Koefisien Regresi Variabel Organizational Citizenship Behavior
b_3X_3	=	Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan
e	=	Variabel Lain Diluar Penelitian/kesalahan pengganggu

G. Identifikasi &Defenisi Operasional Variabel Penelitian

1. Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu :

- a. Variabel independen merupakan variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Variabel tersebut adalah pendidikan dan pelatihan (diklat), Organizational Citizenship Behavior dan kepemimpinan.
- b. Variabel independen (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain. Variabel terikat dalam hal ini adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- c. Variabel Intervening, adalah variabel yang memediasi variabel bebas dengan variabel terikat, variabel intervening dalam hal ini yakni kepuasan kerja.

2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

a. Variabel Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011). Pengukuran instrument atau item pernyataan ini didasarkan pada indikator pendidikan yang disampaikan oleh Mangkunegara (2013) ia menyebutkan indikator-indikator pelatihan yaitu : a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas; b) kualifikasi pelatih; c) Kesesuaian materi pelatihan; d) Kesesuaian metode pelatihan; e) persyaratan peserta pelatihan.

b. Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ (2006) Perilaku Kewarnegaraan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dimensi OCB menurut Organ (2006 :106) adalah *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue*.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangnya, Siagian (2012). Kepemimpinan akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Davis (2012) yakni : 1) Kecerdasan (*Intelligence*); 2)

Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*); 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi; 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi; 5) Memiliki pengaruh yang kuat; 6) Memiliki pola hubungan yang baik; 7) Memiliki sifat-sifat tertentu; 8) Memiliki kedudukan atau jabatan, 9) Mampu berinteraksi dan 10) Mampu memberdayakan.

d. Kepuasan Kerja

Hartatik (2014; 26) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Kepuasan kerja akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2013) kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri dengan indikator: tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab.
- 2) Gaji saat ini, dengan indikator: sistem penggajian dan keadilan penggajian.
- 3) Kesempatan promosi, dengan indikator: peluang promosi.
- 4) Pimpinan, dengan indikator: gaya memimpin.
- 5) Rekan kerja, dengan indikator: dukungan antar rekan kerja.

e. Prestasi Kerja Pegawai

Definisi prestasi kerja pegawai dalam penelitian ini pada dasarnya adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, (Hasibuan, 2008 : 64). Pengukuran Indikator penelitian ini didasarkan pada penelitian Baro (2012) dan pendapat Mathis dan Jackson (2011), yaitu:

- 1) Kuantitas dari hasil, terkait dengan jumlah pekerjaan menurut uraian pekerjaan sesuai dengan hasil kerja yang diselesaikan.
- 2) Kualitas dari hasil, terkait dengan kualitas hasil kerja yang diselesaikan sesuai dengan standar kerja..
- 3) Ketepatan waktu dari hasil, terkait dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan.
- 4) Kehadiran, terkait dengan kehadiran/keberadaan di tempat kerja.
- 5) Kemampuan bekerjasama, terkait dengan kemampuan melakukan kerjasama dengan rekan kerja.

Tabel 3.1
Penjabaran Variabel, Indikator, Item Pernyataan dan Sumber Acuan

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Sumber Acuan
Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	Materi Yang Dibutuhkan	1. Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya.	Mangkunegara (2013)
		2. Materi pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya dilapangan.	
		3. Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan saat ini	
		4. Topic materi pelatihan sesuai dengan permasalahan yang terjadi saat ini.	
	Metode Yang Digunakan	5. Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Sumber Acuan		
	Kemampuan Instruktur Pelatihan	karyawan.			
		6. Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, sesuai dengan job description karyawan.			
		7. Instruktur saat training merupakan orang yang ahli di bidangnya.			
	Sarana dan Fasilitas Pelatihan	8. Instruktur saat training menguasai materi dan metode yang digunakan.			
		9. Instruktur memiliki kemampuan dan pendidikan formal yang memadai			
		10. Sarana pelatihan (buku, modul dan alat peraga) yang diberikan saat pelaksanaan training memadai			
	Peserta Pelatihan	11. Fasilitas pelatihan (ruangan, akomodasi, konsumsi dan uang saku) yang diberikan saat pelaksanaan training sesuai dengan standar			
		12. Sarana dan fasilitas pelatihan memberikan kemudahan bagi peserta dalam pelatihan saat ini			
		13. Kualifikasi Peserta training memenuhi ketentuan maupun persyaratan yang ditetapkan perusahaan.			
		14. Peserta pelatihan diberikan penugasan terkait evaluasi materi pelatihan			
		15. Peserta pelatihan merasa sangat terbantu dan mendapat banyak ilmu akibat kegiatan diklat yang diselenggarakan.			
	Kinerja Pegawai	Kuantitas kerja		1. Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran 2. Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya. 3. Pekerjaan yang tidak selesai sebelum waktunya akan mendapat sanksi	Baro (2012), Mathis & Jackson (2011)
		Kualitas Kerja		4. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP 5. Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan 6. Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan 7. Prestasi pegawai yang membanggakan akan diumumkan di depan khalayak umum.	
		Ketepatan waktu dari hasil		8. Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan 9. Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	
		Kehadiran		10. Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar 11. Saya tidak suka membuang-buang	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Sumber Acuan
		waktu untuk kegiatan yang tidak penting 12. Kehadiran lebih cepat dalam bekerja sangat bermanfaat bagi saya untuk menyelesaikan tugas secara lebih awal	
	Kemampuan bekerja sama	13. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya 14. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerjasama dengan atasan saya. 15. Melalui kerjasama tim tersebut memberikan saya pengetahuan terbaru mengenai pemecahan masalah	
Kepuasan kerja	Pekerjaan itu sendiri	1. Saya senang dengan tugas dan tanggung jawab yang saya kerjakan saat ini	Robbins dan Judge (2013)
		2. Pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk memperdalam ilmu di bidang ini	
		3. Tanggung jawab ini membuat saya bekerja senantiasa untuk lebih baik dan berkualitas kerja	
	Gaji saat ini	4. Gaji yang saya harapkan sesuai dengan gaji yang saya terima saat ini	
		5. Pembayaran gaji tidak pernah terlambat dari jadwal	
		6. Tunjangan yang diberikan memberikan saya penghasilan tambahan dan tanggung jawab tambahan	
	Kesempatan promosi	7. Pimpinan senantiasa memberikan penawaran/harapan dan kepastian untuk promosi jabatan yang lebih baik dari saat ini	
		8. Promosi yang ditawarkan sesuai dengan jabatan harapan saya saat ini	
	Pimpinan	9. Saya senang dengan gaya kepemimpinan di instansi saya saat ini	
		10. Pimpinan senantiasa memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dan efisien	
Rekan kerja	11. Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya.		
	12. Rekan kerja saya terkadang memahami mengenai penyelesaian tugas yang baik dan benar		
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	<i>Altruism</i>	1. Saya membantu memberikan orientasi terhadap pegawai baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan	Organ (2006, p.106)
		2. Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu orang lain	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Sumber Acuan
		3. Saya bersedia menggantikan pegawai lain yang tidak hadir secara sukarela	
	<i>Conscientiousness</i>	4. Saya bersedia melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain demi kemajuan organisasi	
		5. Saya mengikuti perkembangan dan kemajuan yang terjadi dalam organisasi	
	<i>Sportmanship</i>	6. Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur organisasi	
		7. Saya melaksanakan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan sungguh-sungguh	
	<i>Courtesy</i>	8. Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan sesama pegawai	
		9. Saya membantu dosen maupun staf administrasi yang memerlukan bantuan	
		10. Saya bersedia membantu pegawai dari jurusan atau program lain jika menghadapi masalah pekerjaan	
	<i>Civic Virtue</i>	11. Saya membela organisasi ketika dikritik oleh rekan lainnya maupun orang dari luar organisasi	
		12. Saya berani berkata tidak untuk menyatakan keyakinan saya tentang apa yang paling baik untuk organisasi	
Kepemimpinan	Kecerdasan (<i>Intelligence</i>)	1. Seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda	Davis (2012)
	Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (<i>Social maturity and Breadth</i>)	2. Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas	
	Motivasi diri dan dorongan berprestasi	3. Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.	
	Sikap-sikap hubungan manusiawi	4. Sikap-sikap hubungan manusiawi Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.	
	Memiliki Pengaruh Yang Kuat	5. Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara	

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Sumber Acuan
		sukarela.	
	Memiliki Pola Hubungan Yang Baik	6. Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.	
	Memiliki Sifat-Sifat Tertentu	7. Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.	
	Memiliki Kedudukan atau Jabatan	8. Seorang pemimpin memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat	
	Mampu Berinteraksi	9. Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.	
	Mampu Memberdayakan	10. Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.	

Sumber : Hasil Kajian Teoritis (2019)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rumah Tahanan Negara adalah tempat tersangka atau terdakwa ditahan selama proses penyidikan, penuntutan, dan pemeriksaan pada sidang pengadilan di Indonesia. Tujuan Rutan adalah membina tahanan selama proses penyidikan, penuntutan, dan pemeriksaan pada sidang pengadilan, hingga keluarnya putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap. Fungsi Rumah Tahanan Negara yakni :

1. Memberikan jaminan perlindungan hak asasi tahanan negara dalam rangka memperlancar proses penyidikan, penuntutan dan pemeriksaan di sidang pengadilan, menunjang kegiatan pembinaan tahanan.
2. Melindungi masyarakat terhadap kejahatan, memberi efek jera agar seseorang tidak melakukan kejahatan lagi dengan cara memperbaiki dan mendidik tahanan, mencegah dan menyembuhkan, perlindungan hak asasi manusia termasuk para pelaku kejahatan.

Klasifikasi Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar mencapai 110 Orang. Struktur Organisasi Rumah Tahanan Negara Organisasi Pengelolaan suatu Rumah Tahanan Negara menurut Keputusan Menteri Kehakiman nomor: M.01.PR.07.03 Tahun 1985



Gambar 4.1
Bagan Organisasi Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar

A. Karakteristik Responden

Data Variasi sikap dan perilaku karyawan pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar maka perlu terlebih dahulu di kemukakan identitas pegawai sebagai responden yang di harapkan dapat memperkuat kedudukan dan posisi penelitian ini. Dalam berbagai literatur telah diberikan petunjuk bahwa identitas pegawai merupakan karakteristik yang dimiliki pegawai dan setiap memiliki variasi yang heterogen. Heterogenitas identitas pegawai akan menggambarkan terhadap berbagai variabel yang diteliti.

Responden Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar dalam penelitian ini berjumlah 51 orang, selanjutnya peneliti melakukan analisis frekuensi karakteristik responden berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan serta jenis kelamin. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Hasil Penelitian

Karakteristik	Kriteria	Jumlah Responden (Orang)	Ket
Jenis Kelamin	Pria	33 Orang	
	Wanita	18 Orang	
Pendidikan	S3	-	
	S2	5 Orang	
	S1	16 Orang	
	Diploma	7 Orang	
	SMA/SMK	23 Orang	
Urusan	Kesatuan	10 Orang	
	Pengamanan Rutan		
	Petugas Keamanan	21 Orang	
	Seksi Pelayanan Tahanan	5 Orang	
	Seksi Pengelolaan Rutan	8 Orang	
	Tata Usaha	7 Orang	
Umur	< 25 Tahun	19 Orang	
	26-35 Tahun	11 Orang	
	35-50 Tahun	15 Orang	
	> 50 Tahun	5 Orang	

Sumber :Kalkulasi Data Primer (2019)

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 51 orang yang menjadi responden, terdapat 33 orang yang berjenis kelamin pria dan 18 orang berjenis kelamin wanita. Data pendidikan responden juga menunjukkan data yang variatif, terdapat 5 orang yang telah mencapai pendidikan Magister (S2), 16 orang berpendidikan Sarjana (S1), 7 orang berpendidikan Diploma III, 23 orang berpendidikan SMA/SMK. Peneliti juga mendeskripsikan responden berdasarkan urusan pekerjaan, terdapat 10 orang yang bertugas Kesatuan Pengamanan Rutan, 21 orang Petugas Keamanan, 5 orang bertugas Seksi Pelayanan Tahanan, 8 orang bertugas sebagai seksi pelayanan rutan dan 5 orang pegawai bertugas sebagai tata usaha.

Peneliti juga mengklasifikasikan responden berdasarkan usia, hasilnya dapat ditemukan bahwa mayoritas responden yang berumur kurang dari 25 tahun yang berjumlah 19 orang mayoritas mereka merupakan petugas penjaga keamanan kantor. Selanjutnya disusul oleh responden yang berumur 35-50 Tahun yang berjumlah 15 orang, selanjutnya terdapat 11 responden yang berusia 26-35 Tahun dan hanya terdapat 5 orang pegawai yang berumur lebih dari 50 tahun.

B. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis akan menjabarkan hasil pengukuran persepsi responden terhadap lima variabel yang digunakan serta penjabaran mengenai alasan yang dipadukan dengan kondisi di lapangan. Hasil pengukuran sebelumnya telah melewati hasil analisis dengan bantuan software SPSS.

1. Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011). Pengukuran instrument atau item pernyataan ini didasarkan pada indikator pendidikan yang disampaikan oleh Mangkunegara (2013) ia menyebutkan indikator-indikator pelatihan yaitu : a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas; b) kualifikasi pelatih; c) Kesesuaian materi pelatihan; d) Kesesuaian metode pelatihan; e) persyaratan peserta pelatihan. Hasil Pengukurannya persepsi responden dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 4.2
Persepsi Responden Terhadap Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden					Mean
		SS	S	N	S	TS	
Materi Yang Dibutuhkan							
DKL1	Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya.	64,7	35,3	-	-	-	4,65
DKL2	Materi pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya dilapangan.	51	49	-	-	-	4,51
DKL3	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan saat ini	51	49	-	-	-	4,51
DKL4	Topic materi pelatihan sesuai dengan permasalahan yang terjadi saat ini.	64,7	35,3	-	-	-	4,65
Metode Yang Digunakan							
DKL5	Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami karyawan.	54,9	45,1	-	-	-	4,55
DKL6	Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, sesuai dengan job description karyawan.	64,7	35,3	-	-	-	4,65
Kemampuan Instruktur Pelatihan							
DKL7	Instruktur saat training merupakan orang yang ahli di bidangnya.	54,9	43,1	2	-	-	4,53
DKL8	Instruktur saat training menguasai materi dan metode yang digunakan.	58,8	41,2	-	-	-	4,59
DKL9	Instruktur memiliki kemampuan dan pendidikan formal yang memadai	60,8	37,3	2	-	-	4,59
Sarana dan Fasilitas Pelatihan							
DKL10	Sarana pelatihan (buku, modul dan alat peraga) yang diberikan saat pelaksanaan training memadai	58,8	41,2	-	-	-	4,59
DKL11	Fasilitas pelatihan (ruangan, akomodasi, konsumsi dan uang saku) yang diberikan saat pelaksanaan training sesuai dengan standar	64,7	33,3	2	-	-	4,63
DKL12	Sarana dan fasilitas pelatihan memberikan kemudahan bagi peserta dalam pelatihan saat ini	64,7	33,3	2	-	-	4,63
Peserta Pelatihan							
DKL13	Kualifikasi Peserta training memenuhi ketentuan maupun persyaratan yang ditetapkan perusahaan.	58,8	41,2	-	-	-	4,59
DKL14	Peserta pelatihan diberikan penugasan terkait evaluasi materi pelatihan	56,9	41,2	2	-	-	4,55
DKL15	Peserta pelatihan merasa sangat terbantu dan mendapat banyak ilmu akibat kegiatan diklat yang diselenggarakan.	49	51	-	-	-	4,49
Mean Variabel							4,58

Sumber : Output SPSS 26, 2019 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel pendidikan dan pelatihan adalah variabel DKL1 (Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya) DKL4 (Topic materi pelatihan sesuai dengan permasalahan yang terjadi saat ini), DKL6 (Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, sesuai dengan job description karyawan) dengan skor mean masing-masing pada 4,65. Ketiga indikator ini merupakan hal terpenting yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelatihan, apabila ketiga indikator ini diperhatikan maka pelaksanaan diklat dapat berjalan lancar.

Sedangkan DKL15 (Peserta pelatihan merasa sangat terbantu dan mendapat banyak ilmu akibat kegiatan diklat yang diselenggarakan) hanya berada pada instrumen yang pengaruhnya paling rendah yang meannya hanya mencapai 4,49. Hasil ini menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya khusus untuk meningkatkan kualitas pelatihan. Manajemen harus dapat menyampaikan dengan baik mengenai perlunya training ini bagi perusahaan dan juga bagi karyawan yang menerima training. Jangan sampai ada semacam pengertian bahwa karyawan yang ditraining adalah karyawan yang kinerjanya kurang. Akan lebih baik lagi jika training ini memang sudah dirancang dengan baik sehingga pada saat pertama kali masukpun karyawan sudah mengetahui bahwa ada budaya training di dalam perusahaan tersebut. Manajemen harus memastikan bahwa peserta training memiliki keahlian yang diperlukan untuk menerima training. Biasanya ada training yang bersifat dasar, intermediate dan advance. Peserta training

intermediate harus memiliki skill minimal skill dasar, peserta training advance harus memiliki skill setingkat intermediate demikian seterusnya.

2. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Perilaku Kewarganegaraan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan *system reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi, Organ (2006). Dimensi OCB telah diukur berdasarkan teori Organ (2006 :106) yakni *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue*. Hasil Pengukurannya persepsi responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Persepsi Responden Terhadap Variabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden					Mean
		SS	S	N	S	TS	
<i>Altruism</i>							
OCB1	Saya membantu memberikan orientasi terhadap pegawai baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan	54,9	45,1	-	-	-	4,55
OCB2	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu orang lain	58,8	41,2	-	-	-	4,59
OCB3	Saya bersedia menggantikan pegawai lain yang tidak hadir secara sukarela	68,6	31,4	-	-	-	4,69
<i>Conscientiousness</i>							
OCB4	Saya bersedia melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain demi kemajuan organisasi	68,6	31,4	-	-	-	4,69
OCB5	Saya mengikuti perkembangan dan kemajuan yang terjadi dalam organisasi	66,7	33,3	-	-	-	4,67
<i>Sportmanship</i>							
OCB6	Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur organisasi	58,8	41,2	-	-	-	4,59
OCB7	Saya melaksanakan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan sungguh-sungguh	54,9	45,1	-	-	-	4,55
<i>Courtesy</i>							

OCB8	Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan sesama pegawai	54,9	43,1	2	-	-	4,53
OCB9	Saya membantu dosen pinn maupun staf administrasi yang memerlukan bantuan	51	47,1	2	-	-	4,49
OCB10	Saya bersedia membantu pegawai dari jurusan atau program lain jika menghadapi masalah pekerjaan	56,9	43,1	-	-	-	4,57
<i>Civic Virtue</i>							
OCB11	Saya membela organisasi ketika dikritik oleh rekan lainnya maupun orang dari luar organisasi	52,9	43,1	3,9	-	-	4,49
OCB12	Saya berani berkata tidak untuk menyatakan keyakinan saya tentang apa yang paling baik untuk organisasi	66,7	31,4	2	-	-	4,65
Mean Variabel							4,59

Sumber : Output SPSS 26, 2019 (Lampiran 3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) yakni OCB3 (Saya bersedia menggantikan pegawai lain yang tidak hadir secara sukarela) dan OCB4 (Saya bersedia melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain demi kemajuan organisasi) dengan mean mencapai 4,69. Unsur OCB pada karyawan secara khusus yakni adanya inisiatif kerja, inisiatif kerja adalah daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu intervensi atau suruhan orang lain. Karyawan yang mempunyai inisiatif adalah karyawan yang proaktif dan tidak pasif yang diam menunggu perintah atasan, demikian juga sikap melakukan sesuatu yang dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

Sedangkan OCB9 (Saya membantu pimpinan maupun staf administrasi yang memerlukan bantuan) dan OCB11 (Saya membela organisasi ketika dikritik oleh rekan lainnya maupun orang dari luar organisasi) hanya berada pada pernyataan yang berpengaruh paling rendah dengan mean yang hanya mencapai 4,49. Sikap membantu pimpinan dan membela organisasi merupakan sikap yang

harus dimiliki pegawai dalam bekerja keseharian, sikap membela organisasi ketika dikritik dimaksudkan agar pegawai dapat meluruskan atau mengkarifikasi permasalahan yang terjadi pada instansi, misalnya terkait kewajiban pegawai, namun apabila kritik yang membangun maka hal tersebut perlu diakomodasi.

3. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai kesanggupan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya, Siagian (2012). Kepemimpinan telah diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Davis (2012) yakni : 1) Kecerdasan (*Intelligence*); 2) Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*); 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi; 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi; 5) Memiliki pengaruh yang kuat; 6) Memiliki pola hubungan yang baik; 7) Memiliki sifat-sifat tertentu; 8) Memiliki kedudukan atau jabatan, 9) Mampu berinteraksi dan 10) Mampu memberdayakan. Hasil Pengukurannya persepsi responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden					Mean
		SS	S	N	S	TS	
<i>Kecerdasan (Intelligence)</i>							
KPM1	Seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda	54,9	45,1	-	-	-	4,55
<i>Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (Social maturity and Breadht)</i>							
KPM2	Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas	58,8	41,2	-	-	-	4,59
<i>Motivasi diri dan dorongan berprestasi</i>							

KPM3	Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.	52,9	45,1	2	-	-	4,51
Sikap-sikap hubungan manusiawi							
KPM4	Sikap-sikap hubungan manusiawi Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.	68,6	31,4	-	-	-	4,69
Memiliki Pengaruh Yang Kuat							
KPM5	Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.	66,7	33,3	-	-	-	4,67
Memiliki Pola Hubungan Yang Baik							
KPM6	Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.	51	47,1	2	-	-	4,49
Memiliki Sifat-Sifat Tertentu							
KPM7	Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kecakapan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.	60,8	37,3	2	-	-	4,59
Memiliki Kedudukan atau Jabatan							
KPM8	Seorang pemimpin memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat	54,9	41,2	3,9	-	-	4,51
Mampu Berinteraksi							
KPM9	Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.	54,9	3,3	9,8	-	-	4,45
Mampu Memberdayakan							
KPM10	Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.	70,6	25,5	3,9	-	-	4,67
Mean Variabel							4,57

Sumber : Output SPSS 26, 2019 (Lampiran 3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa KMP4(Sikap-sikap hubungan manusiawi seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel kepemimpinan dengan mean yang mencapai 4,69. Pemimpin yang benar-benar peduli kepada anak buahnya bisa menjamin soliditas di masa depan, yang berarti pekerjaan-pekerjaan di masa mendatang akan berjalan dengan baik, dan ekspektasi-ekspektasi bisa terlaksana secara maksimal. Pentingnya kepedulian pemimpin kepada anak buah juga menjamin terhindarnya konflik antara bawahan-atasan yang justru berpotensi menghambat kemajuan. Oleh karena itu, pemimpin sebagai team builder mesti sadar bahwa kepedulian kepada anggota tim merupakan sebuah jalan mulus yang bisa membuat semuanya berjalan lancar. Inilah rupanya konseptualisasi dari apa yang disebut membangun kepedulian pimpinan kepada anak buah

Sedangkan KMP9 (Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan) hanya berada pada pernyataan yang berpengaruh paling rendah terhadap variabel kepemimpinan dengan mean yang hanya berada pada kisaran 4,45. Atasan dan bawahan ibaratkan garis vertikal. Di mana atasan memiliki wewenang yang lebih tinggi dan memiliki kuasa untuk memerintah apapun kepada bawahannya. Namun jabatan bukanlah hal yang membatasi hubungan baik seorang pimpinan dengan bawahan.

Agar karyawan menjadi nyaman, pimpinan hendaknya berperilaku yang ramah dan mau membantu. Ketika karyawan mengalami kesulitan kerja, maka sebaiknya mengulurkan tangan untuk membantu mereka, sebaiknya pimpinan menjadi partner kerja yang baik dengan karyawan dan tidak terlalu membangun jarak karena ini akan membuat hubungan pimpinan dan bawahan menjadi renggang.

4. Variabel Kepuasan Kerja

Hartatik (2014; 26) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja telah diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2013) Hasil Pengukurannya persepsi responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Persepsi Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden					Mean
		SS	S	N	S	TS	
Pekerjaan itu sendiri							
KP1	Saya senang dengan tugas dan tanggung jawab yang saya kerjakan saat ini	74,5	25,5	-	-	-	4,75
KP2	Pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk memperdalam ilmu di bidang ini	58,8	35,3	5,9	-	-	4,53
KP3	Tanggung jawab ini membuat saya bekerja senantiasa untuk lebih baik dan berkualitas kerja	58,8	35,3	5,9	-	-	4,53
Gaji saat ini							
KP4	Gaji yang saya harapkan sesuai dengan gaji yang saya terima saat ini	58,8	33,3	7,8	-	-	4,51
KP5	Pembayaran gaji tidak pernah terlambat dari jadwal	66,7	29,4	3,9	-	-	4,63
KP6	Tunjangan yang diberikan memberikan saya penghasilan tambahan dan tanggung jawab tambahan	58,8	35,3	5,9	-	-	4,53
Kesempatan promosi							
KP7	Pimpinan senantiasa memberikan penawaran/harapan dan kepastian untuk promosi jabatan yang lebih baik dari saat ini	54,9	35,3	9,8	-	-	4,45

KP8	Promosi yang ditawarkan sesuai dengan jabatan harapan saya saat ini	70,6	25,5	3,9	-	-	4,67
KP9	Saya senang dengan gaya kepemimpinan di instansi saya saat ini	52,9	47,1	-	-	-	4,53
KP10	Pimpinan senantiasa memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dan efisien	47,1	51	2	-	-	4,45
Rekan kerja							
KP11	Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya.	54,9	45,1	-	-	-	4,55
KP12	Rekan kerja saya terkadang memahami mengenai penyelesaian tugas yang baik dan benar	43,1	52,9	3,9	-	-	4,39
Mean Variabel							4,54

Sumber : Output SPSS 26, 2019 (Lampiran 3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan KP1 (Saya senang dengan tugas dan tanggung jawab yang saya kerjakan saat ini tertinggi) merupakan pernyataan yang berpengaruh paling tinggi terhadap variabel kepuasan kerja dengan mean mencapai 4,75 , Salah satu ciri utama pegawai berkualitas adalah mereka yang memahami peran dan tanggungjawabnya di sebuah perusahaan. Dia juga menciptakan daya saing yang baik di hadapan pimpinan melalui hasil kerjanya, pegawai tinggal mencari cara bagaimana belajar dan mengembangkan diri menjadi lebih baik.

Sedangkan KP12 (Rekan kerja saya terkadang memahami mengenai penyelesaian tugas yang baik dan benar) hanya berada pada pernyataan yang terendah yang hanya mencapai 4,39. Sikap memahami tugas rekan kerja lainnya merupakan salah satu hal yang masih perlu ditingkatkan oleh pegawai, karena suatu saat ketika rekan kerja tidak mampu melaksanakan tugasnya maka kita dapat melaksanakan tugasnya sehingga dapat menjadi nilai tambah bagi pimpinan.

5. Variabel Prestasi Kerja

Prestasi kerja dalam adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan , pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, (Hasibuan,2008 : 64). Pengukuran Indikator penelitian ini didasarkan pada penelitian Baro (2012) dan pendapat Mathis dan Jackson (2011), hasil Pengukurannya persepsi responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Persepsi Responden Terhadap Variabel Prestasi kerja

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden					Mean
		SS	S	N	S	TS	
Kuantitas kerja							
KNP1	Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran	60,8	39,2	-	-	-	4,61
KNP2	Kemampuan (skill) yang saya miliki sesuai dengan job des saya.	66,7	33,3	-	-	-	4,67
KNP3	Pekerjaan yang tidak selesai sebelum waktunya akan mendapat sanksi	58,8	41,2	-	-	-	4,59
Kualitas Kerja							
KNP4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	54,9	45,1	-	-	-	4,55
KNP5	Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan	58,8	41,2	-	-	-	4,59
KNP6	Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan	52,9	47,1	-	-	-	4,53
KNP7	Prestasi pegawai yang membanggakan akan diumumkan di depan khalayak umum.	52,9	45,1	2	-	-	4,51
Ketepatan waktu dari hasil							
KNP8	Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan	49	49	2	-	-	4,47
KNP9	Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	51	47,1	2	-	-	4,49
Kehadiran							
KNP10	Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar	60,8	37,3	2	-	-	4,59
KNP11	Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	54,9	41,2	3,9	-	-	4,51
KNP12	Kehadiran lebih cepat dalam bekerja sangat bermanfaat bagi saya untuk	51	49	-	-	-	4,51

menyelesaikan tugas secara lebih awal									
Kemampuan bekerja sama									
KNP13	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya bisa bekerja sama dengan rekan kerja saya	56,9	39,2	3,9	-	-	-	-	4,53
KNP14	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya bisa bekerjasama dengan pimpinan saya.	54,9	45,1	-	-	-	-	-	4,55
KNP15	Melalui kerjasama tim tersebut memberikan saya pengetahuan terbaru mengenai pemecahan masalah	52,9	43,1	3,9	-	-	-	-	4,49
Mean Variabel									4,55

Sumber : Output SPSS 26, 2019 (Lampiran 3)

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan KNP2 (Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya) merupakan pernyataan yang berkontribusi paling tinggi terhadap variabel kinerja, hal ini didukung oleh nilai mean yang mencapai 4,67. Penempatan personal yang sesuai dengan skill merupakan hal pokok yang senantiasa harus diterapkan demi meningkatkan profesionalitas. Sedangkan KNP8 (Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan) hanya berada pada pernyataan yang pengaruhnya paling rendah terhadap variabel kinerja dengan mean yang hanya berada pada kisaran 4,47. Ketika manajemen waktu tidak aktif, itu dapat memengaruhi beberapa aspek penting dari tugas seperti Penundaan, Ketika kita tidak mengelola waktu dengan baik, risikonya sudah habis, terutama ketika bekerja dengan tenggat waktu yang ketat, penundaan kecil dapat menumpuk dan memicu efek rantai negatif pada pekerjaan yang lain. Tenggat waktu yang terlewatkan akan, dalam jangka panjang, merusak reputasi dan karena bergantung pada kata-dari mulut ke mulut, ulasan buruk dari klien ini membuat prospek lari.

C. Uji Kualitas Instrumen

Instrument penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan si pemilik data.

Untuk itu peneliti kuantitatif harus berfikir bagaimana memperoleh data seakurat mungkin dari subjek penelitian sehingga data-data itu dapat dipertanggung jawabkan dari pada berfikir teknik statistikapa yang akan dipergunakan untuk mengolahnya. Untuk menguji kualitas instrumen penelitian ini digunakan dua uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Ghozali (2013) menyatakan uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 2,5%, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk menguji validitas maka terlebih dahulu harus menentukan r-tabelnya dengan cara :

$$\begin{aligned}
 r - \text{tabel} &= \text{Jumlah Sampel} - 2 \\
 &= 51 - 2 \\
 &= 49 \text{ (pada taraf signifikansi } 0,05) \\
 &= 0,273
 \end{aligned}$$

Penelitian ini merupakan penelitian dua arah, sehingga jika dilihat pada tabel r (korelasi *pearson*) nilai r-tabel 49 pada uji satu sisi adalah 0,273. Hasil

Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Kode	(r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
Pendidikan dan Pelatihan	DKL1	0,661	0,273	Valid
	DKL2	0,514	0,273	Valid
	DKL3	0,437	0,273	Valid
	DKL4	0,554	0,273	Valid
	DKL5	0,342	0,273	Valid
	DKL6	0,353	0,273	Valid
	DKL7	0,458	0,273	Valid
	DKL8	0,551	0,273	Valid
	DKL9	0,499	0,273	Valid
	DKL10	0,361	0,273	Valid
	DKL11	0,490	0,273	Valid
	DKL12	0,367	0,273	Valid
	DKL13	0,361	0,273	Valid
	DKL14	0,332	0,273	Valid
	DKL15	0,625	0,273	Valid
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	0,459	0,273	Valid
	OCB2	0,603	0,273	Valid
	OCB3	0,406	0,273	Valid
	OCB4	0,340	0,273	Valid
	OCB5	0,448	0,273	Valid
	OCB6	0,432	0,273	Valid
	OCB7	0,505	0,273	Valid
	OCB8	0,355	0,273	Valid
	OCB9	0,339	0,273	Valid
	OCB10	0,461	0,273	Valid
	OCB11	0,574	0,273	Valid
	OCB12	0,498	0,273	Valid
Kepemimpinan	KPM1	0,678	0,273	Valid
	KPM2	0,651	0,273	Valid
	KPM3	0,369	0,273	Valid
	KPM4	0,346	0,273	Valid
	KPM5	0,312	0,273	Valid
	KPM6	0,460	0,273	Valid
	KPM7	0,697	0,273	Valid

Variabel	Kode	(r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
Kepuasan Kerja	KPM8	0,667	0,273	Valid
	KPM9	0,617	0,273	Valid
	KPM10	0,600	0,273	Valid
	KP1	0,496	0,273	Valid
	KP2	0,575	0,273	Valid
	KP3	0,714	0,273	Valid
	KP4	0,596	0,273	Valid
	KP5	0,449	0,273	Valid
	KP6	0,820	0,273	Valid
	KP7	0,753	0,273	Valid
	KP8	0,639	0,273	Valid
	KP9	0,399	0,273	Valid
	KP10	0,622	0,273	Valid
	KP11	0,336	0,273	Valid
	KP12	0,500	0,273	Valid
Kinerja	KNP1	0,664	0,273	Valid
	KNP2	0,546	0,273	Valid
	KNP3	0,577	0,273	Valid
	KNP4	0,657	0,273	Valid
	KNP5	0,577	0,273	Valid
	KNP6	0,619	0,273	Valid
	KNP7	0,628	0,273	Valid
	KNP8	0,503	0,273	Valid
	KNP9	0,362	0,273	Valid
	KNP10	0,500	0,273	Valid
	KNP11	0,485	0,273	Valid
	KNP12	0,675	0,273	Valid
	KNP13	0,685	0,273	Valid
	KNP14	0,361	0,273	Valid
	KNP15	0,486	0,273	Valid

Sumber : Output SPSS 25, (2019) Lampiran 4

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas instrumen variabel independen dan dependen menunjukkan kesemua item instrument penelitian adalah valid, sehingga dapat dilakukan ke tahapan pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah

selanjutnya yaitu menguji reliabilitas. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70 (Ghozali, 2013). Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Kategori
Pendidikan dan Pelatihan	0,811	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,741	Reliabel
Kepemimpinan	0,707	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,822	Reliabel
Kinerja	0,832	

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas variabel Pendidikan dan Pelatihan mampu mengukur model (konstruk) sebesar 81,1 %, variabel *Organizational Citizenship Behavior* mampu mengukur model (konstruk) sebesar 74,1 %, variabel kepemimpinan mampu mengukur model (konstruk) sebesar 70,7 % dan variabel kepuasan kerja mampu mengukur model (konstruk) sebesar 82,2 % serta variabel kinerja mampu mengukur model (konstruk) sebesar 83,2 %. Kesimpulannya adalah hasil uji reliabilitas instrumen kesemua variabel penelitian menunjukkan bahwa, penelitian mempunyai koefisien keadaan/alpha lebih besar dari 0,7 sehingga semua instrumen dinyatakan reliabel, dengan demikian data penelitian tersebut bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

D. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *ordinary least square (OLS)* Pengujian ini bertujuan untuk memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan

efisien dari suatu persamaan regresi berganda, maka datanya harus memenuhi kriteria asumsi klasik sebagai berikut :

1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji Multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas. Pengujian ini dilakukan dengan cara dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika tolerance $> 0,10$ dan nilai VIF < 10 maka dinyatakan tidak terjadi korelasi sempurna antara variabel independen dan sebaliknya. Dalam penelitian ini menggunakan dua persamaan regresi yakni regresi sederhana dan regresi linear berganda, sehingga peneliti melakukan dua tahap pengujian multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas persamaan regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Multikolinearitas Persamaan Regresi 1

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Pendidikan dan Pelatihan	0,614	1,628	Non Multikol
Organizational Ciizenship Behavior	0,518	1,930	Non Multikol
Kepemimpinan	0,554	1,807	Non Multikol

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 6)

Selanjutnya dilakukan uji multikolinearitas untuk persamaan regresi kedua, adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Multikolinearitas Persamaan Regresi 2

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Pendidikan dan Pelatihan	0,606	1,650	Non Multikol

Organizational Ciizenship Behavior	0,457	2,189	Non Multikol
Kepemimpinan	0,406	2,463	Non Multikol
Kepuasan Kerja	0,446	2,243	Non Multikol

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa angka *tolerance* dari variabel independen semuanya menunjukkan angka $> 0,10$, hal ini berarti bahwa tidak terjadi korelasi antar variabel insexpenden. Kemudian angka *variabel inflation factor* (VIF) tidak ada satupun dari variabel independen yang menunjukkan angka > 10 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen tersebut.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisistas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterkodesastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisistas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan *absolute residual* dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai signifikansi antara variabel independen dengan *absolute residual* lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Dalam penelitian ini menggunakan dua persamaan regresi yakni regresi sederhana dan regresi linear berganda, sehingga peneliti melakukan dua tahap pengujian heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas persamaan regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi 1

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,439	,508		,864	,392
	Diklat	,168	,128	,235	1,309	,197
	OCB	-,179	,134	-,262	-1,338	,187
	Kepemimpinan	-,049	,099	-,094	-,497	,621

a. Dependent Variable: Regresi2

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 7)

Berdasarkan Hasil uji heterokedastisitas kedua persamaan regresi dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel telah melebihi 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas antar variabel independen, karena nilai signifikansi masing-masing variabel telah lebih dari 0,05.

Tabel 4.12
Hasil Uji Heterokedastisitas Persamaan Regresi 2

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,322	,243		1,325	,192
	Diklat	,005	,062	,015	,083	,934
	OCB	-,063	,068	-,195	-,934	,355
	Kepemimpinan	-,069	,055	-,279	-1,257	,215
	Kepuasan	,078	,045	,369	1,747	,087

a. Dependent Variable: Regresi1

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 7)

3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Metode ini disebut juga uji *kolmogorov smirnov*, Ghozali (2013). Hasil penelitian dikategorikan berdistribusi normal jika nilai signifikansi berada diatas 0,05. Dalam penelitian ini menggunakan dua persamaan regresi yakni regresi sederhana dan regresi linear berganda, sehingga peneliti melakukan dua tahap pengujian normalitas. Hasil uji normalitas persamaan regresi pertama dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas Data

Variabel Penelitian	Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Kategori
Pendidikan dan Pelatihan	0,212	Berdistribusi Normal
Organizational Ciizenship Behavior	0,207	Berdistribusi Normal
Kepemimpinan	0,355	Berdistribusi Normal
Kepuasan Kerja	0,370	Berdistribusi Normal
Kinerja Pegawai	0,557	Berdistribusi Normal

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 8)

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi hasil pengujian kesemua variabel $>0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal.

4. Uji Linearitas

Duwi Priyatno (2016) menyatakan uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi pearson atau regresi linear. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from Linearity*) lebih dari 0,05.

Tabel 4.14
Hasil Uji Linearitas

Hubungan Variabel Penelitian	<i>Deviation from Linearity (Sig)</i>	Kesimpulan
Diklat → Kepuasan Kerja	0,070	Linear Signifikan
OCB → Kepuasan Kerja	0,444	Linear Signifikan
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,690	Linear Signifikan
Diklat → Kinerja Pegawai	0,599	Linear Signifikan
OCB → Kinerja Pegawai	0,914	Linear Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,715	Linear Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,079	Linear Signifikan

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 9)

Hasil pengujian membuktikan bahwa ketiga variabel independen memiliki hubungan yang linear dan signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dilihat nilai *deviation from linearity* yang nilai signifikansinya semuanya berada diatas 0,05.

E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen secara parsial, apakah berpengaruh secara positif

dansignifikan terhadap variabel dependen. Model hipotesis dalam penelitian ini adalah satu arah/satu sisi sehingga nilai signifikansi untuk t-tabel adalah 0,05.

Dalam penelitian ini menggunakan dua persamaan regresi yakni regresi sederhana dan regresi linear berganda, sehingga peneliti melakukan dua tahap pengujian. Jadi untuk melakukan pengujian hipotesis 1-3 peneliti akan menentukan terlebih dahulu t-tabel pada signifikansi 0,05 melalui rumus berikut ini :

$Df = \text{Jumlah sampel} - (\text{jumlah variabel independen} + \text{variabel dependen}) - 1$

$Df = 51 - 4 - 1$

$Df = 46$ pada taraf signifikansi 0,05

t-tabel = 1,678

Hasil analisis regresi persamaan 1 yang dijadikan acuan untuk pengujian hipotesis 1-3 dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Tabel 4.15
Hasil Analisis Regresi Linear Persamaan Regresi 1
Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,039	,794		-,049	,961
	Diklat	,160	,201	,099	1,797	,009
	OCB	,524	,209	,340	2,513	,015
	Kepemimpinan	,636	,154	,541	4,132	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 10)

Selanjutnya untuk melakukan pengujian hipotesis 4-7 peneliti akan menentukan terlebih dahulu t-tabel pada signifikansi 0,05 melalui rumus berikut ini :

$Df = \text{Jumlah sampel} - (\text{jumlah variabel independen} + \text{variabel dependen}) - 1$

$Df = 51 - 5 - 1$

$Df = 45$ pada taraf signifikansi 0,055

$t\text{-tabel} = 1,679$

Hasil analisis regresi persamaan 2 yang dijadikan acuan untuk pengujian hipotesis 4-7 dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Tabel 4.16
Hasil Analisis Regresi Linear Persamaan Regresi 2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,589	,420		-3,788	,000
	Diklat	,373	,107	,268	3,499	,001
	OCB	,691	,117	,520	5,881	,000
	Kepemimpinan	,210	,095	,207	2,204	,033
	Kepuasan	,066	,077	,076	1,853	,008

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil analisis data SPSS 25, 2019 (Lampiran 10)

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *Unstandardized Coefficients* (B) pendidikan dan pelatihan sebesar 0,160 kemudian nilai $t\text{-hitung}$ sebesar $1,797 < t\text{-tabel } 1,678$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,009 > 0,05$. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Dengan demikian hipotesis 1 dinyatakan diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini dinyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi

Unstandardized Coefficients (B) organizational citizenship behavior sebesar 0,524 kemudian nilai t -hitung sebesar $2,513 < t$ -tabel 1,678 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Dengan demikian hipotesis 2 dinyatakan diterima.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini dinyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *Unstandardized Coefficients* (B) organizational citizenship behavior sebesar 0,636 kemudian nilai t -hitung sebesar $4,132 < t$ -tabel 1,678 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Dengan demikian hipotesis 3 dinyatakan diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis ini dinyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *Unstandardized Coefficients* (B) pendidikan dan pelatihan sebesar 0,373 kemudian nilai t -hitung sebesar $3,499 < t$ -tabel 1,679 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa pendidikan dan

pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dapat dihitung sebagai berikut ini :

$$\begin{aligned}
 \text{DKL} \rightarrow \text{KP} \rightarrow \text{KNP} &= \text{DKL} \rightarrow \text{KP} + (\text{DKL} \rightarrow \text{KNP}) (\text{KP} \rightarrow \text{KNP}) \\
 &= 0,160 + (0,373) (0,066) \\
 &= 0,160 + 0,024 \\
 &= 0,184
 \end{aligned}$$

Hasil penghitungan koefisien regresi tersebut menggambarkan hubungan positif pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dengan koefisien jalur sebesar 0,184. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mengikuti pendidikan dan pelatihan secara bertahap dan mempunyai kepuasan kerja dalam kesehariannya maka akan meningkatkan kinerjanya.

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai rutan melalui mediasi kepuasan sebesar 0,184, hasil ini ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai rutan yang hanya sebesar 0,373.

Kesimpulannya adalah pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis ini dinyatakan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas

IIBKabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *Unstandardized Coefficients* (B) Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,691 kemudian nilai *t*-hitung sebesar 5,881 < *t*-tabel 1,679 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dapat dihitung sebagai berikut ini :

$$\begin{aligned}
 \text{OCB} \rightarrow \text{KP} \rightarrow \text{KNP} &= \text{OCB} \rightarrow \text{KP} + (\text{OCB} \rightarrow \text{KNP}) (\text{KP} \rightarrow \text{KNP}) \\
 &= 0,524 + (0,691) (0,066) \\
 &= 0,524 - 0,757 \\
 &= 1,281
 \end{aligned}$$

Hasil penghitungan koefisien regresi tersebut menggambarkan hubungan positif Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dengan koefisien jalur sebesar 1,281. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mempunyai Organizational Citizenship Behavior akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam kesehariannya dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerjanya.

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai rutan melalui mediasi kepuasan sebesar 1,281, hasil ini ternyata lebih besar dibandingkan pengaruh langsung antara

organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai rutan yang hanya sebesar 0,691.

Kesimpulannya adalah Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis ini dinyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *Unstandardized Coefficients* (B) kepemimpinan sebesar 0,210 kemudian nilai *t*-hitung sebesar 2,204 < *t*-tabel 1,679 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033 < 0,05. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dapat dihitung sebagai berikut ini :

$$\begin{aligned}
 \text{kpm} \rightarrow \text{KP} \rightarrow \text{KNP} &= \text{KPM} \rightarrow \text{KP} + (\text{KPM} \rightarrow \text{KNP}) (\text{KP} \rightarrow \text{KNP}) \\
 &= 0,636 + (0,691) (0,066) \\
 &= 0,636 - 0,045 \\
 &= 0,591
 \end{aligned}$$

Hasil penghitungan koefisien regresi tersebut menggambarkan hubungan positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dengan koefisien jalur sebesar 0,591. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mempunyai

perilaku kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam kesehariannya dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerjanya.

Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai rutan melalui mediasi kepuasan sebesar 0,591, hasil ini ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai rutan yang hanya sebesar 0,636.

Kesimpulannya adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis ini dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi *Unstandardized Coefficients* (B) kepuasan kerja sebesar 0,066 kemudian nilai *t*-hitung sebesar $1,853 > t$ -tabel $1,679$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$. Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Dengan demikian hipotesis 7 dinyatakan diterima.

F. Koefisien Determinasi Total

Pengujian diukur dengan menggunakan nilai *Q-square predictive relevance* (Q^2) untuk *model structural*. Perhitungan Q^2 menggunakan data R^2 dari masing-masing variabel endogenus. Nilai R^2 dari masing-masing variabel endogenus dapat disimak pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil Pengujian *R-Square*

Variabel Dependen	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,554
Kinerja Pegawai	0,836

Sumber : Hasil Olah Data SPSS 25, (2019) Lampiran 10

Model ini dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Apabila *Q-square* lebih besar dari nol (>0) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* lebih kecil dari nol (<0) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dapat dihitung melalui rumus berikut ini :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Dimana R_1^2 , R_2^2 , R_x^2 adalah *R-Square* variabel endogenus dalam model persamaan. Implementasi persamaan *Q-square* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,554^2) (1 - 0,836^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,306) (1 - 0,950) \\
 &= 1 - (0,524) (0,902) \\
 &= 1 - 0,472 \\
 &= 0,528
 \end{aligned}$$

Hasil pengujian menunjukkan koefisien determinasi total sebesar 0,528. Hasil ini dapat dideskripsikan bahwa model penelitian yang menguji Pengaruh Diklat, Organizational Citizenship Behavior dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar, memiliki tingkat prediksi yang relevansi. Nilai *predictive relevance* sebesar 0,528 mengindikasikan bahwa keragaman data (informasi yang terkandung) dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh model penelitian sebesar 52,8 % sedangkan sisanya 47,2 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disurvei dalam penelitian model penelitian ini. Pengujian tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini dapat dikatakan cukup baik memprediksi hubungan antar konstruk, karena mampu menjelaskan 52,8 % dari informasi secara keseluruhan.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Diklat Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan pada pegawai diharapkan berperan dalam mengayomi serta memasyarakatkan warga binaan yang merupakan salah satu sumber daya manusia dengan program pemerintah. Rutan dalam perjalanannya banyak mengalami perubahan dan perkembangan sejalan dengan berjalannya waktu. Hal ini dapat dilihat dari sejarah perkembangan sistem pemasyarakatan yaitu mulai dari sistem kepenjaraan hingga sistem pemasyarakatan yang sekarang. Dalam hal ini, Rutan juga telah memberikan program diklat setiap

tahunnya kepada pegawainya demi meningkatkan kinerja dan menunjukkan eksistensinya kepada masyarakat. Hal ini terbukti dengan pemberian program diklat baik diklat prajabatan maupun diklat jabatan yang lainnya,

Setiap tahun Rutan mengadakan pelatihan untuk menciptakan tenaga-tenaga yang terampil, cakap, ahli, serta siap dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang semakin menuntut kemampuan kerja yang lebih tinggi. Dalam proses pelatihan tersebut biasanya pegawai memperoleh fasilitas yang lengkap demi kenyamanan pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut. Fasilitas tersebut seperti memperoleh biaya akomodasi penginapan, transportasi, konsumsi, dan berbagai macam fasilitas lainnya. Pelatihan tersebut biasanya berlangsung selama beberapa hari atau beberapa minggu, instansi mengeluarkan banyak biaya dengan harapan pegawai dapat mencapai standar prestasi kerja yang baik. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan akan dituntut untuk bekerja keras meningkatkan keterampilan serta pengetahuan dengan metode kerja yang telah didapatkan selama pelatihan. Dalam sasaran kerja pegawai (SKP) biasanya pegawai sudah mempunyai target dapat menyelesaikan tugasnya dalam satu minggu, satu bulan atau satu tahun, tugas yang dikerjakan sudah ada perinciannya untuk diselesaikan dalam satu bulan atau satu tahun. Jika pegawai yang dapat menyelesaikan tugasnya sesuai target maka akan mendapat nilai atau mutu 100 dan langsung dinilai oleh atasan.

Dukungan teoritis dari pendapat para ahli juga menunjukkan bahwa diklat berkontribusi terhadap kinerja, pendidikan dan pelatihan (diklat) diprediksikan mampu berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai, secara realita

pegawai yang telah menjalani dan mengikuti diklat akan tercipta kepuasan kerja melalui proses motivasi, hal ini seperti yang diungkapkan Hariandja (2002:168) yang menyatakan “Pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan”.

Pendidikan dan pelatihan (diklat) terbukti mampu mempengaruhi kinerja pegawai, hasil penelitian ini selanjutnya telah didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yakni penelitian Laura (2018) menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent. Selain itu Penelitian Faizal, dkk (2019) juga mendukung bahwa bahwa Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng.

2. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar

Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai juga menjadi faktor penting untuk membentuk Organizational Citizenship Behavior. Pegawai yang memiliki kepuasan yang tinggi akan berusaha pula untuk bekerja secara maksimal, sesuai dengan kepentingan dan tujuan instansi.

Hasil penelitian ini telah didukung oleh teori yang disampaikan para ahli salah satunya Robbins dan Judge (2015) mengemukakan dampak spesifik dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja ditempat kerja. Karyawan yang lebih puas lebih produktif, lebih mungkin terlibat OCB, lebih meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sedangkan karyawan yang merasa tidak puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, sering meninggalkan pekerjaannya, cenderung tidak terlibat dengan kegiatan perusahaan, dan sering melakukan tindakan yang menyimpang di tempat kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terbukti mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hasil penelitian ini tentunya didukung oleh hasil penelitian sebelumnya seperti Septi (2017) ia menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk. Medan. Selanjutnya Indah, dkk. (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kejaksaan Negeri Jember baik secara langsung maupun tidak langsung. Demikian juga penelitian Gyekye dan Haybatollahi (2015) dalam penelitiannya "*Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Investigation Of The Impact Of Age And Job Satisfaction On Ghanaian Industrial Workers*" menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar

Kesimpulan dari hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi maka kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja di pengaruhi berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:42), kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Kepemimpinan terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, hal ini pernah dibuktikan oleh hasil penelitian Adi Akbar (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 44,7%. Kemudian hasil penelitian Vikri (2017) menemukan kepemimpinan dan prestasi kerja memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan yaitu sebesar 86,9%. Demikian

juga Nopphong & Phithagorn (2017) dalam penelitiannya hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kontemporer memiliki pengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Diklat Terhadap Kinerja Secara Langsung Maupun Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil penghitungan koefisien regresi tersebut menggambarkan hubungan positif pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dengan koefisien jalur sebesar 0,136. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mengikuti pendidikan dan pelatihan secara bertahap dan mempunyai kepuasan kerja dalam kesehariannya maka akan meningkatkan kinerjanya. Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai rutan melalui mediasi kepuasan sebesar 0,184, hasil ini ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai rutan yang hanya sebesar 0,373.

Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh pegawai rutan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan dari instansi. Pegawai yang telah diberikan pelatihan tentunya dapat bekerja sesuai dengan proses dan ketentuan standar kerja. Diklat pada pegawai rutan bertujuan untuk memberikan pemahaman secara konsep dan praktek terhadap tugas-tugas yang telah ditetapkan.

Hasil kajian teori telah mendukung hasil penelitian ini misalnya Yuniarsih dan Suwatno (2011) bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Secara empiris hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Amalgama (2017) dan Dhany (2017) serta Afaq, *at.all* (2016), mereka semuanya menemukan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Melalui pelatihan, diharapkan pegawai akan mendapatkan tambahan pengetahuan yang akhirnya akan membantu dalam pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya.

5. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Prestasi kerja pegawai Secara Langsung Maupun Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil penghitungan koefisien regresi tersebut menggambarkan hubungan positif Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dengan koefisien jalur sebesar 1,281. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mempunyai Organizational Citizenship Behavior akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam kesehariannya dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh organizational citizenship behavior terhadap prestasi kerja pegawai rutan melalui mediasi kepuasan sebesar 1,281, hasil ini ternyata lebih besar dibandingkan

pengaruh langsung antara *organizational citizenship behavior* terhadap prestasi kerjapegawai rutan yang hanya sebesar 0,691.

Secara teoritis penelitian ini didukung oleh teori Gibson, *et al* (2011) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, instansi perlu meningkatkan pembentukan perilaku OCB kepada pegawainya, yaitu perilaku yang melebihi tugas-tugasnya yang telah diatur dalam job description dan pembentukan sistem kerja yang kolektif.

Dari segi empiris hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Anna Suzana (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan angka 74,8%, Penelitian Yumma dan Hamidah (2017) juga menemukan bahwa variabel *Altruism* (X1), *Conscientiousnes* (X2), *Sportsmanship* (X3), *Courtesy* (X4), *Civicvirtue* (X5) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga hasil penelitian Lelei, *et.al* (2015) ini menunjukkan bahwa *Sportsmanship*, *altruism*, *civic virtue* & *courtesy* ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Secara Langsung Maupun Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil penghitungan koefisien regresi tersebut menggambarkan hubungan positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan dengan koefisien jalur sebesar 0,591. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mempunyai perilaku kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam kesehariannya dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai rutan melalui mediasi kepuasan sebesar 0,591, hasil ini ternyata lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai rutan yang hanya sebesar 0,636.

Beberapa literatur teori telah mendukung hasil penelitian ini misalnya Menurut Siagian (2003:3) kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Kemudian Susilo Martoyo, (2000: 179).” kepemimpinan adalah langkah atau tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi para bawahannya agar

bawahannya mau melaksanakan tugasnya sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan.

Kemudian Secara empirikal hasil penelitian ini telah didukung oleh hasil penelitian sebelumnya misalnya penelitian Afny (2015) ia menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan dan pengaruh dan hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Putu Eka (2013) menemukan fasilitas yang minim, kondisi cuaca yang tidak menentu sehingga pemimpin dituntut harus pandai membuat situasi yang nyaman, komunikatif dan dinamis sehingga menghasilkan prestasi kerja yang baik. Hal ini terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Demikian juga penelitian Yohanis (2015) bahwa kepemimpinan memberi pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Kepuasan kerja senantiasa mendorong pribadi pegawai untuk berperilaku yang mengutamakan kualitas dan kuantitas kerja pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

Beberapa literatur teori telah mendukung hasil penelitian ini misalnya Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan kinerja. Selain itu Hartatik (2014; 26) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar

kinerja, kondisi kerja, dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu.

Secara empirikal hasil penelitian ini telah didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang juga meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Muna (2017) berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Shaju & Coimbatore (2016) dan Mahfudz (2017).



BOSOWA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat dipaparkan peneliti melalui hasil penelitian ini yakni :

1. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Diklat yang dilaksanakan bertujuan untuk melakukan pembinaan dan peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan cara memberikan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di saat ini
2. Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai juga menjadi faktor penting untuk membentuk Organizational Citizenship Behavior. Pegawai yang memiliki kepuasan yang tinggi akan berusaha pula untuk bekerja secara maksimal, sesuai dengan kepentingan dan tujuan instansi.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi maka kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kepuasan kerja di pengaruhi berbagai faktor diantaranya gaya kepemimpinan. Pada dasarnya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar. Diklat dan kepuasan kerja merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja pegawai, diklat memberikan pemahaman dasar kinerja yang didukung kepuasan kerja pada pribadi pegawai sehingga tercipta kualitas kerja.
5. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar. Sebagian besar pegawai memiliki perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan demikian juga perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha bekerja melebihi yang diharapkan, mampu mencerminkan kepuasan kerja pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja maupun melalui mediasi kepuasan kerja pegawai Rutan Kelas IIB Kabupaten Selayar. Hasil ini berarti apabila pegawai Rutan mempunyai perilaku kepemimpinan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dalam kesehariannya dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerjanya.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar. Kepuasan kerja senantiasa mendorong pribadi pegawai untuk berperilaku yang mengutamakan kualitas dan kuantitas kerja pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar.

B. Saran-Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti kepada pegawai, pimpinan maupun penelitian berkelanjutan yakni :

1. Masih diperlukan upaya khusus untuk meningkatkan kualitas pelatihan. Manajemen harus dapat menyampaikan dengan baik mengenai perlunya training ini bagi perusahaan dan juga bagi karyawan yang menerima training. Jangan sampai ada semacam pengertian bahwa karyawan yang ditraining adalah karyawan yang kinerjanya kurang. Akan lebih baik lagi jika training ini memang sudah dirancang dengan baik dengan sehingga pada saat pertama kali meskipun karyawan sudah mengetahui bahwa ada budaya training di dalam perusahaan tersebut. Manajemen harus memastikan bahwa peserta training memiliki keahlian yang diperlukan untuk menerima training. Biasanya ada training yang bersifat dasar, intermediate dan advance. Peserta training intermediate harus memiliki skill minimal skill dasar, peserta training advance harus memiliki skill setingkat intermediate demikian seterusnya.
2. Sikap membantu pimpinan dan membela organisasi merupakan sikap yang harus dimiliki pegawai, hal ini merupakan salah satu cara meningkatkan OCB karena Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
3. Agar karyawan menjadi nyaman, pimpinan hendaknya berperilaku yang ramah dan mau membantu. Ketika karyawan mengalami kesulitan kerja, maka

sebaiknya mengulurkan tangan untuk membantu mereka, sebaiknya pimpinan menjadi partner kerja yang baik dengan karyawan dan tidak terlalu membangun jarak karena ini akan membuat hubungan pimpinan dan bawahan menjadi renggang.

4. Peningkatan kepuasan kerja pegawai di instansi ini masih perlu ditingkatkan yang salah satunya dapat dilakukan dengan cara memberikan tanggungjawab positif kepada pegawai agar membuat mereka merasa diakui dan membawa kepuasan intern yang mengarah ke peningkatan efisiensi organisasi. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
5. Penundaan terhadap pekerjaan hendaknya makin dikesampingkan untuk menghindari keterlambatan, ketika manajemen waktu tidak aktif, itu dapat memengaruhi beberapa aspek penting dari tugas seperti penundaan, ketika tidak mengelola waktu dengan baik, risikonya sudah habis, terutama ketika bekerja dengan tenggat waktu yang ketat, penundaan kecil dapat menumpuk dan memicu efek rantai negatif pada pekerjaan yang lain. Tenggat waktu yang terlewatkan akan, dalam jangka panjang, merusak reputasi dan karena bergantung pada kata-dari mulut ke mulut, ulasan buruk dari klien ini membuat prospek lari.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Akbar. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Cibabat Cimahi*. Repository Universitas Pasundan, Bandung.
- Afny. D. Tatulus Jantje Mandey Joyce Rares, (2015). *Jurnal. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tagulandang Kabupaten Sitaro*, Anonim.
- Anna Suzana, (2017). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon)*. *Jurnal Logika*, Vol XIX No 1 April 2017 P-ISSN : 1978-2560. Fakultas Ekonomi Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon
- Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung*, Penerbit Ferika Aditama
- Arikunto S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI, Penerbit PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Davis, Gordon B, (2012). *Kerangka Dasar: Sistem Informasi Manajemen, Bagian I Pengantar Seri Manajemen*, No. 90-A. Cetakan Kedua Belas, PT. Pustaka Binawan Pressindo. Jakarta.
- Duwi Priyatno, (2016). *SPSS Handbook, Analisis Data & Penyelesaian Kasus-Kasus Statistik*. Media Kom. Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gyekye, Seth Ayim., Haybatollahi, Mohammad. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Investigation Of The Impact Of Age And Job Satisfaction On Ghanaian Industrial Workers*. *International Journal Of Organizational Analysis*, Vol. 23 (2) 285 – 301. Retrieved from Emerald Insight Journal Database
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPEE, Yogyakarta
- Harsono, 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*, Fokus Media, Bandung.
- Hartatik, Indah Puji. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM. Laksana*. Yogyakarta.
- Hasibuan. Melayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

- Hasibuan, Malayu (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* PT. Bumi Aksara Jakarta
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Indah Puji Lestari, Diana Sulianti K, Gusti Ayu Wulandari. (2015). *Pengaruh Self Efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kejaksaan Negeri Jember)*. Digital Repository Universitas Jember.
- Jiao, Changquan., and David A Richards. (2011). *Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators*. *J Bus Pscol*, 2(1): 11-25.
- Kartini, Kartono. (2011). *Pemimpindan Kepemimpinan*, PT. Rajawali Grafindo Persada, Jakarta.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Edisi-9). Salemba Empat. Jakarta.
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Laura Bethesrida Girsang. (2018) *Pengaruh Pelatihan Dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 61 No. 2 Agustus 2018*
- Mahfudz, Muhammad. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Divisi Sales Consumer PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.* *Jurnal EKSEKUTIF* Volume 14 No. 1 Juni 2017, Magister Manajemen Universitas Pancasila.
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung. (hal 34)
- Mardjuni, Sukmawati, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. II: Mei 2016, CV. Sah Media, Makassar.

- Mardjuni, Sukmawati. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. II: Mei 2016. CV. Sah Media. Makassar.
- Muna Ahmed Alromaihi, Zain Abdulla Alshomaly, Dr. Shaju George.(2017). *Job Satisfaction And Employee Performance: A Theoretical Review Of The Relationship Between The Two Variables*.International Journal of Advanced Research in ISSN: 2278-6236 Management and Social Sciences Impact Factor: 6.943 Vol. 6| No. 1| January 2017 IJARMSS | 1.
- Mathis, Robert & H. Jackson, John.(2011). *Human Resource Management (edisi 10)*.Salemba Empat, Jakarta.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta. (hal 24)
- Morehead dan Griffin (2013).*Perilaku Organisasi: Manajemen Sumberdaya Manusia dan Organisasi (Organizational Behavior: Managing People and Organizations)*.Edisi 9.Salemba Empat. Jakarta.
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Edisi keempat. Yogyakarta, BPFE.
- NopphongKerdngern&PhithagornThanitbenjasith. (2017). *Influence Of Contemporary Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention: A Case Study Of The Construction Industry In Thailand*. International Journal of Engineering Business Management Volume 9: 1–8 The Author(s) 2017 DOI: 10.1177/1847979017723173.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, Inc. USA.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. (2000). *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for the Future Research*. Journal of Management.
- I Putu Eka Yasa Darmaja, (2013).*Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang*, Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia.

- Rivai, Veithzal Dkk., 2013. *Commercial Bank Management: Manajemen Perbankan Dari Teori Ke Praktik*, Edisi 1. Cetakan 1. Rajawali Pers, Jakarta. (hal 46)
- Rivai, (2004 : 309). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, cetakan pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Rivai & Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Edisi 3 Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A., (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. Pearson Education, New Jersey.
- Saprudin, (2018). *Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Journal Of Information System Applied, Management, Accounting & Research. Vol. 2 No.1 Februari 2018
- Sinambela (2012:5) *Kinerja Pegawai* Graha Ilmu: Yogyakarta
- Sumarno, Alim.(2012). *Penelitian Kausalitas Komparatif*. Elearning Unesa. Surabaya.
- Sugiyono.(2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono.(2015). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, (2012 :12). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana
- Siagian, Sondang P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian Sonsang P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta
- Siagian, Sondang P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Stanley Muluvi Kiima, 2015. *The Effect Of Training On Career Development Of Employees In An Organization: A Case Study Of Equity Bank Kenya Limited*, Master of Arts (Ma) In Sociology (Labour Management) University Of Nairobi. (hal 41)

- Stanley Senewe.(2013). *Kepemimpinan Transformasional Dan Organization Citizenship Behavior Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA. 1(3): 356-365.
- Septi Arista. (2017). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PP. London Sumatra Indonesia Tbk Medan, Skripsi, Program Studi Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara Medan*.
- Shaju & Coimbatore.(2016). *Study On The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance Of Employees Working In Automobile Industry*. Punjab, India. Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2017, Vol. 9, No. 1 117A.
- Sutrisno, Edy.(2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Thoha, Miftah, (2011). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Uno, Hamzah B. (2011). *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wilson, Bangun., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutju. dan Suwatno, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung (hal 45)
- Yohanis Salutondok & Agus Supandi Soegoto., (2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong*. Jurnal EMBA 849 Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal. 849-862 Fakultas Ekonomid dan Bisnis. Program Magister Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Yumna Dalian Putridan Hamidah Nayati Utami.(2017). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 46 No.1 Mei 2017.
- Vikri Wulandari. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Taspen Bandung*. Repository Universitas Pasundan Bandung.

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/ Ibu Pegawai Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar

Di, -

Tempat

Dengan Hormat.

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Bosowa, maka saya bermaksud melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Diklat, Organizational Citizenship Behavior Dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Tahanan Negara Kelas IIB Kabupaten Selayar”. Saya mohon dengan hormat kepada Bapak/ Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang terlampir berikut.

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

Peneliti,

yusrati

VARIABEL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)

KODE	INSTRUMEN	PERSEPSI RESPONDEN				
		SS	S	N	TS	STS
DKL1	Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya.	5	4	3	2	1
DKL2	Materi pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya dilapangan.	5	4	3	2	1
DKL3	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan saat ini	5	4	3	2	1
DKL4	Topic materi pelatihan sesuai dengan permasalahan yang terjadi saat ini.	5	4	3	2	1
DKL5	Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami karyawan.	5	4	3	2	1
DKL6	Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, sesuai dengan job description karyawan.	5	4	3	2	1
DKL7	Instruktur saat training merupakan orang yang ahli di bidangnya.	5	4	3	2	1
DKL8	Instruktur saat training menguasai materi dan metode yang digunakan.	5	4	3	2	1
DKL9	Instruktur memiliki kemampuan dan pendidikan formal yang memadai	5	4	3	2	1
DKL10	Sarana pelatihan (buku, modul dan alat peraga) yang diberikan saat pelaksanaan training memadai	5	4	3	2	1
DKL11	Fasilitas pelatihan (ruangan, akomodasi, konsumsi dan uang saku) yang diberikan saat pelaksanaan training sesuai dengan standar	5	4	3	2	1
DKL12	Sarana dan fasilitas pelatihan memberikan kemudahan bagi peserta dalam pelatihan saat ini	5	4	3	2	1
DKL13	Kualifikasi Peserta training memenuhi ketentuan maupun persyaratan yang ditetapkan perusahaan.	5	4	3	2	1
DKL14	Peserta pelatihan diberikan penugasan terkait evaluasi materi pelatihan	5	4	3	2	1
DKL15	Peserta pelatihan merasa sangat terbantu dan mendapat banyak ilmu akibat kegiatan diklat yang diselenggarakan.	5	4	3	2	1

PERNYATAAN VARIABEL KEPUASAN

Kode	Pernyataan	Persepsi Responden				
		SS	S	N	TS	STS
KP1	Saya senang dengan tugas dan tanggung jawab yang saya kerjakan saat ini	5	4	3	2	1
KP2	Pekerjaan ini memberikan kesempatan untuk memperdalam ilmu di bidang ini	5	4	3	2	1
KP3	Tanggung jawab ini membuat saya bekerja senantiasa untuk lebih baik dan berkualitas kerja	5	4	3	2	1
KP4	Gaji yang saya harapkan sesuai dengan gaji yang saya terima saat ini	5	4	3	2	1
KP5	Pembayaran gaji tidak pernah terlambat dari jadwal	5	4	3	2	1
KP6	Tunjangan yang diberikan memberikan saya penghasilan tambahan dan tanggung jawab tambahan	5	4	3	2	1
KP7	Pimpinan senantiasa memberikan penawaran/harapan dan kepastian untuk promosi jabatan yang lebih baik dari saat ini	5	4	3	2	1
KP8	Promosi yang ditawarkan sesuai dengan jabatan harapan saya saat ini	5	4	3	2	1
KP9	Saya senang dengan gaya kepemimpinan di instansi saya saat ini	5	4	3	2	1
KP10	Pimpinan senantiasa memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dan efisien	5	4	3	2	1
KP11	Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya.	5	4	3	2	1
KP12	Rekan kerja saya terkadang memahami mengenai penyelesaian tugas yang baik dan benar	5	4	3	2	1

VARIABEL KINERJA PEGAWAI

KODE	INSTRUMEN	PERSEPSI RESPONDEN				
		SS	S	N	TS	STS
KNP1	Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran	5	4	3	2	1
KNP2	Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya.	5	4	3	2	1
KNP3	Pekerjaan yang tidak selesai sebelum waktunya akan mendapat sanksi	5	4	3	2	1
KNP4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP	5	4	3	2	1
KNP5	Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan	5	4	3	2	1
KNP6	Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan	5	4	3	2	1
KNP7	Prestasi pegawai yang membanggakan akan diumumkan di depan khalayak umum.	5	4	3	2	1
KNP8	Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan	5	4	3	2	1
KNP9	Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	5	4	3	2	1
KNP10	Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinas luar	5	4	3	2	1
KNP11	Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	5	4	3	2	1
KNP12	Kehadiran lebih cepat dalam bekerja sangat bermanfaat bagi saya untuk menyelesaikan tugas secara lebih awal	5	4	3	2	1
KNP13	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya	5	4	3	2	1
KNP14	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerjasama dengan atasan saya.	5	4	3	2	1
KNP15	Melalui kerjasama tim tersebut memberikan saya pengetahuan terbaru mengenai pemecahan masalah	5	4	3	2	1

VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

KODE	INSTRUMEN	PERSEPSI RESPONDEN				
		SS	S	N	TS	STS
OCB1	Saya membantu memberikan orientasi terhadap pegawai baru walaupun sebenarnya tidak diharuskan	5	4	3	2	1
OCB2	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu orang lain	5	4	3	2	1
OCB3	Saya bersedia menggantikan pegawai lain yang tidak hadir secara sukarela	5	4	3	2	1
OCB4	Saya bersedia melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain demi kemajuan organisasi	5	4	3	2	1
OCB5	Saya mengikuti perkembangan dan kemajuan yang terjadi dalam organisasi	5	4	3	2	1
OCB6	Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur organisasi	5	4	3	2	1
OCB7	Saya melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh	5	4	3	2	1
OCB8	Saya bersedia membantu meringankan pekerjaan rekan sesama pegawai	5	4	3	2	1
OCB9	Saya membantu staf administrasi yang memerlukan bantuan	5	4	3	2	1
OCB10	Saya bersedia membantu pegawai dari jurusan atau program lain jika menghadapi masalah pekerjaan	5	4	3	2	1
OCB11	Saya membela organisasi ketika dikritik oleh rekan lainnya maupun orang dari luar organisasi	5	4	3	2	1
OCB12	Saya berani berkata tidak untuk menyatakan keyakinan saya tentang apa yang paling baik untuk organisasi	5	4	3	2	1

VARIABEL KEPEMIMPINAN

KODE	VariabelKepemimpinan	Pernyataan				
		SS	S	N	TS	STS
1	A. Kecerdasan (<i>Intelligence</i>)					
KPM1	Seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda	5	4	3	2	1
2	B. Kedewasaan, social dan hubungan sosial yang luas (<i>Social maturity and Breadht</i>)					
KPM2	Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas	5	4	3	2	1
3	C. Motivasi diri dan dorongan berprestasi					
KPM3	Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.	5	4	3	2	1
4	D. Sikap-sikap hubungan manusiawi					
KPM4	Sikap-sikap hubungan manusiawi Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.	5	4	3	2	1
5	E. Memiliki Pengaruh Yang Kuat					
KPM5	Seorangpemimpinharusmemilikipengaruh yang kuatuntukmenggerakkan orang lainataubawahan agar berusahamencapaitujuankelompoksecaras ukarela.	5	4	3	2	1
6	F. Memiliki Pola Hubungan Yang Baik					
KPM6	Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan polahubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerjasama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.	5	4	3	2	1
7	G. Memiliki Sifat-Sifat Tertentu					
KPM7	Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.	5	4	3	2	1
8	H. Memiliki Kedudukan atau Jabatan					
KPM8	Seorang pemimpin memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di	5	4	3	2	1

	pemerintahan maupun di masyarakat					
9	I. Mampu Berinteraksi					
KPM9	Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apapun, buruk maupun menyenangkan.	5	4	3	2	1
10	J. Mampu Memberdayakan					
KPM10	Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.	5	4	3	2	1



Lampiran 2

Tabulasi Jawaban Responden

Sampel	DKL1	DKL2	DKL3	DKL4	DKL5	DKL6	DKL7	DKL8	DKL9	DKL10	DKL11	DKL12	DKL13	DKL14	DKL15	Diklat	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12	OCB
1	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4,67	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,75
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,73	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4,83
3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4,73	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,92
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4,47	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,83
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4,73	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,92
6	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4,27	4	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4,33
7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4,87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,92
8	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,87	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,75
9	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4,47	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4,25
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,87	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4,58
11	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,80	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4,50
12	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4,40	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,50
13	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4,67	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4,42
14	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4,47	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,67
15	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,67	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4,42
16	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4,27	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4,42
17	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4,47	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4,67
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4,80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,92
19	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4,33	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4,58
20	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4,73	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4,50
21	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4,40	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4,42

Sampel	DKL1	DKL2	DKL3	DKL4	DKL5	DKL6	DKL7	DKL8	DKL9	DKL10	DKL11	DKL12	DKL13	DKL14	DKL15	Diklat	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12	OCB
46	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,33	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4,50
47	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4,60	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4,58
48	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,87	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4,83
49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,13	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4,50	
50	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4,73	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4,58
51	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,67	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4,42	

KPM1	KPM2	KPM3	KPM4	KPM5	KPM6	KPM7	KPM8	KPM9	KPM10	Kepemimpinan	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	Kepuasan		
5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4,50	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	4,50		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,92	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,90	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4,83		
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,90	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,92	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,80	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4,58	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,83	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,90	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,92
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4,20	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,33
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,92

KPM1	KPM2	KPM3	KPM4	KPM5	KPM6	KPM7	KPM8	KPM9	KPM10	Kepeimpinan	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	Kepuasan
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,75
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4,70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,92
5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4,70	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,25
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4,40	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4,58
4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4,50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,08
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4,20	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3,83
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,80	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,67
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4,60	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	3	4,17
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4,50	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,50
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4,40	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,33
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,80	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,50
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,70	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,08
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4,50	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,75
4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4,10	5	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4,00
4	5	3	5	5	3	3	4	3	4	3,90	4	4	3	5	5	3	3	4	5	4	5	4	4,08
4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4,10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,92
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4,40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4,75
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4,20	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,33
4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4,60	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,33
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,92
4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4,50	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3,67
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,90	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4,42

KPM1	KPM2	KPM3	KPM4	KPM5	KPM6	KPM7	KPM8	KPM9	KPM10	Kepeimpinan	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	Kepuasan
5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4,50	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4,50
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4,60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4,75
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4,30	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4,50
5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4,50	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4,17
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4,30	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,17
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4,50	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4,50
5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4,40	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4,58
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,83
5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4,70	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,67
4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4,50	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4,75
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4,30	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4,75
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4,20	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4,50
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,90	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,92
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4,30	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4,42
5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,70	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,67
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4,70	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4,75

KNP1	KNP2	KNP3	KNP4	KNP5	KNP6	KNP7	KNP8	KNP9	KNP10	KNP11	KNP12	KNP13	KNP14	KNP15	Kinerja
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,13
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,80
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4,67

UNIVERSITAS

BOSOWA



Lampiran 3

Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Responden

```
SAVE OUTFILE='E:\PROYEK\DATA TES\selayar.sav'
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=DKL1 DKL2 DKL3 DKL4 DKL5 DKL6 DKL7 DKL8 DKL9 DKL10 DKL11
DKL12 DKL13 DKL14
DKL15 OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 OCB6 OCB7 OCB8 OCB9 OCB10 OCB11 OCB12 KPM1
KPM2 KPM3 KPM4 KPM5 KPM6
KPM7 KPM8 KPM9 KPM10 KP1 KP2 KP3 KP4 KP5 KP6 KP7 KP8 KP9 KP10 KP11 KP12 KNP1
KNP2 KNP3 KNP4 KNP5
KNP6 KNP7 KNP8 KNP9 KNP10 KNP11 KNP12 KNP13 KNP14 KNP15
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

[DataSet1] E:\PROYEK\DATA TES\selayar.sav

Statistics

		DKL1	DKL2	DKL3	DKL4	DKL5	DKL6	DKL7
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,65	4,51	4,51	4,65	4,55	4,65	4,53

Statistics

		DKL8	DKL9	DKL10	DKL11	DKL12	DKL13	DKL14
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,59	4,59	4,59	4,63	4,63	4,59	4,55

Statistics

		DKL15	OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,49	4,55	4,59	4,69	4,69	4,67	4,59

Statistics

		OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11	OCB12	KPM1
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,55	4,53	4,49	4,57	4,49	4,65	4,55

Statistics

		KPM2	KPM3	KPM4	KPM5	KPM6	KPM7	KPM8
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Mean	4,59	4,51	4,69	4,67	4,49	4,59	4,51
------	------	------	------	------	------	------	------

Statistics

		KPM9	KPM10	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,45	4,67	4,75	4,53	4,53	4,51	4,63

Statistics

		KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,53	4,45	4,67	4,53	4,45	4,55	4,39

Statistics

		KNP1	KNP2	KNP3	KNP4	KNP5	KNP6	KNP7
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,61	4,67	4,59	4,55	4,59	4,53	4,51

Statistics

		KNP8	KNP9	KNP10	KNP11	KNP12	KNP13	KNP14
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,47	4,49	4,59	4,51	4,51	4,53	4,55

Statistics

		KNP15						
N	Valid	51						
	Missing	0						
Mean		4,49						

Frequency Table

DKL1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	35,3	35,3	35,3
	5	33	64,7	64,7	100,0
Total		51	100,0	100,0	

DKL2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	49,0	49,0	49,0
	5	26	51,0	51,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

DKL3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	49,0	49,0	49,0
	5	26	51,0	51,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

DKL4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	35,3	35,3	35,3
	5	33	64,7	64,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

DKL5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

DKL6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	35,3	35,3	35,3
	5	33	64,7	64,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

DKL7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,0	2,0	2,0
4	22	43,1	43,1	45,1
5	28	54,9	54,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

DKL8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	21	41,2	41,2	41,2
5	30	58,8	58,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

DKL9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2,0	2,0	2,0
4	19	37,3	37,3	39,2
5	31	60,8	60,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

DKL10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	21	41,2	41,2	41,2
5	30	58,8	58,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

DKL11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	17	33,3	33,3	35,3
	5	33	64,7	64,7	100,0
Total		51	100,0	100,0	

DKL12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	19	37,3	37,3	37,3
	5	32	62,7	62,7	100,0
Total		51	100,0	100,0	

DKL13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	21	41,2	41,2	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

DKL14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	21	41,2	41,2	43,1
	5	29	56,9	56,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

DKL15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	51,0	51,0	51,0
	5	25	49,0	49,0	100,0
Total		51	100,0	100,0	

OCB1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

OCB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	21	41,2	41,2	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

OCB3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	16	31,4	31,4	31,4
	5	35	68,6	68,6	100,0
Total		51	100,0	100,0	

OCB4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	16	31,4	31,4	31,4
	5	35	68,6	68,6	100,0
Total		51	100,0	100,0	

OCB5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	33,3	33,3	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
Total		51	100,0	100,0	

OCB6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	21	41,2	41,2	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

OCB7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

OCB8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	22	43,1	43,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

OCB9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	24	47,1	47,1	49,0
	5	26	51,0	51,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

OCB10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	22	43,1	43,1	43,1
	5	29	56,9	56,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

OCB11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	22	43,1	43,1	47,1
	5	27	52,9	52,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

OCB12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	16	31,4	31,4	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KPM1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KPM2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	21	41,2	41,2	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KPM3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	23	45,1	45,1	47,1
	5	27	52,9	52,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KPM4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	16	31,4	31,4	31,4
	5	35	68,6	68,6	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KPM5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	33,3	33,3	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KPM6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	24	47,1	47,1	49,0
	5	26	51,0	51,0	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KPM7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	19	37,3	37,3	39,2
	5	31	60,8	60,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KPM8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	21	41,2	41,2	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KPM9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	9,8	9,8	9,8
	4	18	35,3	35,3	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KPM10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	13	25,5	25,5	29,4
	5	36	70,6	70,6	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	13	25,5	25,5	25,5
	5	38	74,5	74,5	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,9	5,9	5,9
	4	18	35,3	35,3	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,9	5,9	5,9
	4	18	35,3	35,3	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	7,8	7,8	7,8
	4	17	33,3	33,3	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KP5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	15	29,4	29,4	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KP6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	5,9	5,9	5,9
	4	18	35,3	35,3	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KP7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	9,8	9,8	9,8
	4	18	35,3	35,3	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KP8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	13	25,5	25,5	29,4
	5	36	70,6	70,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KP9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	24	47,1	47,1	47,1
	5	27	52,9	52,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	26	51,0	51,0	52,9
	5	24	47,1	47,1	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KP12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	27	52,9	52,9	56,9
	5	22	43,1	43,1	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	20	39,2	39,2	39,2
	5	31	60,8	60,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	33,3	33,3	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	21	41,2	41,2	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	21	41,2	41,2	41,2
	5	30	58,8	58,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	24	47,1	47,1	47,1
	5	27	52,9	52,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	23	45,1	45,1	47,1
	5	27	52,9	52,9	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	25	49,0	49,0	51,0
	5	25	49,0	49,0	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	24	47,1	47,1	49,0
	5	26	51,0	51,0	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2,0	2,0	2,0
	4	19	37,3	37,3	39,2
	5	31	60,8	60,8	100,0
Total		51	100,0	100,0	

KNP11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	21	41,2	41,2	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KNP12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	49,0	49,0	49,0
	5	26	51,0	51,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KNP13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	20	39,2	39,2	43,1
	5	29	56,9	56,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KNP14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	45,1	45,1	45,1
	5	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

KNP15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3,9	3,9	3,9
	4	22	43,1	43,1	47,1
	5	27	52,9	52,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas
Variabel Kinerja



Correlations

		Kinerja
KNP1	Pearson	,664**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP2	Pearson	,546**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP3	Pearson	,577**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP4	Pearson	,657**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP5	Pearson	,577**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP6	Pearson	,619**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP7	Pearson	,628**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP8	Pearson	,503**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP9	Pearson	,362
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	51
KNP10	Pearson	,500**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP11	Pearson	,485**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KNP12	Pearson	,675**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51

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

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=KP1 KP2 KP3 KP4 KP5 KP6 KP7 KP8 KP9 KP10 KP11 KP12 Kepuasan  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Variabel Kepuasan Kerja

Correlations

		Kepuasan
KP1	Pearson Correlation	,496**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP2	Pearson Correlation	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP3	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP4	Pearson Correlation	,596**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP5	Pearson Correlation	,449**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
KP6	Pearson Correlation	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP7	Pearson Correlation	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP8	Pearson Correlation	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP9	Pearson Correlation	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51

	Sig. (2-tailed)	,004
	N	51
KP10	Pearson Correlation	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KP11	Pearson Correlation	,336*
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	51
KP12	Pearson Correlation	,500**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Kepuasan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 OCB6 OCB7 OCB8 OCB9 OCB10 OCB11 OCB12
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Variabel Organizational Citizenship Behavior

Correlations

		OCB
OCB1	Pearson Correlation	,459**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
OCB2	Pearson Correlation	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
OCB3	Pearson Correlation	,406**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	51
OCB4	Pearson Correlation	,340*
	Sig. (2-tailed)	,015
	N	51

OCB5	Pearson Correlation	,448**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
OCB6	Pearson Correlation	,432**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	51
OCB7	Pearson Correlation	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
OCB8	Pearson Correlation	,355*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	51
OCB9	Pearson Correlation	,339
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	51
OCB10	Pearson Correlation	,461**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
OCB11	Pearson Correlation	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
OCB12	Pearson Correlation	,498**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
OCB	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

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

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=DKL1 DKL2 DKL3 DKL4 DKL5 DKL6 DKL7 DKL8 DKL9 DKL10 DKL11 DKL12 DKL13
DKL14 DKL15 Diklat
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Correlations

Correlations

DKL1	Pearson	,661**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
DKL2	Pearson	,514**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
DKL3	Pearson	,437**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
DKL4	Pearson	,554**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
DKL5	Pearson	,342
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	51
DKL6	Pearson	,353*
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	51
DKL7	Pearson	,458**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
DKL8	Pearson	,551**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
DKL9	Pearson	,499**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
DKL10	Pearson	,361
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,258
	N	51

DKL11	Pearson	,490**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
DKL12	Pearson	,367
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,642
	N	51
DKL13	Pearson	,361
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,258
	N	51
DKL14	Pearson	,332*
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	51
DKL15	Pearson	,625**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Diklat	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

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

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

Variabel Kepemimpinan

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=KPM1 KPM2 KPM3 KPM4 KPM5 KPM6 KPM7 KPM8 KPM9 KPM10 Kepemimpinan
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

		Kepemimpinan
KPM1	Pearson Correlation	,678**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KPM2	Pearson Correlation	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KPM3	Pearson Correlation	,369
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	51
KPM4	Pearson Correlation	,346
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	51
KPM5	Pearson Correlation	,312*
	Sig. (2-tailed)	,026
	N	51
KPM6	Pearson Correlation	,460**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	51
KPM7	Pearson Correlation	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KPM8	Pearson Correlation	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KPM9	Pearson Correlation	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
KPM10	Pearson Correlation	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

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

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

Lampiran 5

Hasil Uji Reliabilitas

```
RELIABILITY
/VARIABLES=DKL1 DKL2 DKL3 DKL4 DKL5 DKL6 DKL7 DKL8 DKL9 DKL10 DKL11 DKL12 DKL13
DKL14 DKL15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=CORR.
```

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,811	,819	15

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel OCB

Reliability

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,741	,741	15

```
RELIABILITY
/VARIABLES=OCB1 OCB2 OCB3 OCB4 OCB5 OCB6 OCB7 OCB8 OCB9 OCB10 OCB11 OCB12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=CORR.
```

Reliability

Variabel Kepemimpinan

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,707	,701	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=KP1 KP2 KP3 KP4 KP5 KP6 KP7 KP8 KP9 KP10 KP11 KP12  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=CORR.
```

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,822	,817	12

RELIABILITY

```
/VARIABLES=KNP1 KNP2 KNP3 KNP4 KNP5 KNP6 KNP7 KNP8 KNP9 KNP10 KNP11 KNP12 KNP13  
KNP14 KNP15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=CORR.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,832	,834	15

Lampiran 6

Hasil Uji Multikolinearitas

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kepuasan
/METHOD=ENTER Diklat OCB Kepemimpinan.
    
```

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-,039	,794		-,049	,961		
	Diklat	,160	,201	,099	1,797	,009	,614	1,628
	OCB	,524	,209	,340	2,513	,015	,518	1,930
	Kepemimpinan	,636	,154	,541	4,132	,000	,554	1,807

a. Dependent Variable: Kepuasan

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerja
/METHOD=ENTER Diklat OCB Kepemimpinan Kepuasan
/SAVE RESID.
    
```

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-1,589	,420		-3,788	,000		
	Diklat	,373	,107	,268	3,499	,001	,606	1,650
	OCB	,691	,117	,520	5,881	,000	,457	2,189
	Kepemimpinan	,210	,095	,207	2,204	,033	,406	2,463
	Kepuasan	,066	,077	,076	1,853	,008	,446	2,243

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7

Hasil Uji Heterokedastsitas

```

COMPUTE Regresi1=ABS(RES_1).
EXECUTE.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Regresi1
  /METHOD=ENTER Diklat OCB Kepemimpinan Kepuasan
  /SAVE RESID.
  
```

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,322	,243		1,325	,192
	Diklat	,005	,062	,015	,083	,934
	OCB	-,063	,068	-,195	-,934	,355
	Kepemimpinan	-,069	,055	-,279	-1,257	,215
	Kepuasan	,078	,045	,369	1,747	,087

a. Dependent Variable: Regresi1

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Regresi2
  /METHOD=ENTER Diklat OCB Kepemimpinan
  /SAVE RESID.
  
```

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,439	,508		,864	,392
	Diklat	,168	,128	,235	1,309	,197
	OCB	-,179	,134	-,262	-1,338	,187
	Kepemimpinan	-,049	,099	-,094	-,497	,621

a. Dependent Variable: Regresi2

Lampiran 8

Hasil Uji Normalitas

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=Diklat Kepemimpinan Kepuasan Kinerja OCB
 /MISSING ANALYSIS
 /METHOD=MC CIN(99) SAMPLES(10000).

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Diklat	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	OCB	
N		51	51	51	51	51	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,5790849673202	4,5705882352941	4,5424836601307	4,5450980392156	4,5866013071895	
	Std. Deviation	,20633961049295	,28305060865296	,33307179281969	,28711774815774	,21599947550971	
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,127	,126	,108	,146	
	Positive	,138	,089	,085	,103	,146	
	Negative	-,145	-,127	-,126	-,108	-,109	
Test Statistic		,145	,127	,126	,108	,146	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,009 ^c	,038 ^c	,043 ^c	,195 ^c	,008 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	,212 ^d	,355 ^d	,370 ^d	,557 ^d	,207 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,201	,342	,358	,544	,196
		Upper Bound	,222	,367	,383	,569	,217

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

Lampiran 9

Hasil Uji Linearitas

MEANS TABLES=Kepuasan BY Diklat OCB Kepemimpinan
 /CELLS=MEAN COUNT STDDEV
 /STATISTICS LINEARITY.

Means

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan * Diklat	Between Groups	(Combined)	2,400	11	,218	2,703	,011
		Linearity	,843	1	,843	10,449	,002
		Deviation from Linearity	1,556	10	,156	1,929	,070
Within Groups			3,147	39	,081		
Total			5,547	50			

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan * OCB	Between Groups	(Combined)	2,726	9	,303	4,402	,000
		Linearity	2,170	1	2,170	31,536	,000
		Deviation from Linearity	,556	8	,069	1,010	,444
Within Groups			2,821	41	,069		
Total			5,547	50			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	3,185	11	,290	4,780	,000
		Linearity	2,741	1	2,741	45,256	,000
		Deviation from Linearity	,443	10	,044	,732	,690
Within Groups			2,362	39	,061		
Total			5,547	50			

Lampiran 10

Hasil Uji Hipotesis

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Kepuasan
  /METHOD=ENTER Diklat OCB Kepemimpinan.
```

Regression

[DataSet1] E:\PROYEK\DATA TES\selayar.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	Kepemimpinan, Diklat, OCB ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: Kepuasan
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 ^a	,554	,526	,22936609764501

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Diklat, OCB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,074	3	1,025	19,479	,000 ^b
	Residual	2,473	47	,053		
	Total	5,547	50			

- a. Dependent Variable: Kepuasan
- b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Diklat, OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,039	,794		-,049	,961
	Diklat	,160	,201	,099	1,797	,009
	OCB	,524	,209	,340	2,513	,015
	Kepemimpinan	,636	,154	,541	4,132	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Kinerja

/METHOD=ENTER Diklat OCB Kepemimpinan Kepuasan.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan, Diklat, OCB, Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,914 ^a	,836	,822	,12124962140061
				3

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Diklat, OCB, Kepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,446	4	,861	58,592	,000 ^b
	Residual	,676	46	,015		
	Total	4,122	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan, Diklat, OCB, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,589	,420		-3,788	,000
	Diklat	,373	,107	,268	3,499	,001
	OCB	,691	,117	,520	5,881	,000
	Kepemimpinan	,210	,095	,207	2,204	,033
	Kepuasan	,066	,077	,076	1,853	,008

a. Dependent Variable: Kinerja