

Book Chapter



Kepemimpinan **TRANSFORMASIAL & BUDAYA ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK**

Sri Wahyuni Jaspin | Hasanuddin Remmang | Robi Edowai
Thamrin Abduh | Aris Munandar Haidar | Muhlis Ruslan
Aries Wawan Dermawan | Muhtar Sapiri | Miah Said |
Chahyono | Firman Menne

Editor:
Muhammad Yusuf Saleh
Herminawaty Abubakar
Seri Suriani

Kepemimpinan TRANSFORMASIAL & BUDAYA ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK

ISBN 978-623-226-315-4



9 786232 263154



PASCASARJANA
UNIVERSITAS
BOSOWA


Penerbit
Pusaka AlMaida

Book Chapter

**KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIAL & BUDAYA
ORGANISASI DALAM
PELAYANAN PUBLIK**

Penulis:

Sri Wahyuni Jaspin Hasanuddin Remmang
Robi Edowai Thamrin Abduh
Aris Munandar Haidar Muhlis Ruslan
Aries Wawan Dermawan Muhtar Sapiri
Miah Said Cahyono
Firman Menne

Editor:

Muhammad Yusuf Saleh
Herminawaty Abubakar
Seri Suriani

Book Chapter

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIAL
& BUDAYA ORGANISASI DALAM PELAYANAN PUBLIK**

Penulis:

Sri Wahyuni Jaspin Hasanuddin Remmang
Robi Edowai Thamrin Abduh
Aris Munandar Haidar Muhlis Ruslan
Aries Wawan Dermawan Muhtar Sapiri
Miah Said Cahyono
Firman Menne

Editor:

Muhammad Yusuf Saleh
Herminawaty Abubakar
Seri Suriani

Tata Letak
Mutmainnah

vi + 226 halaman

18 x 26 cm

Cetakan: 2021

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

ISBN : 978-623-226-315-4

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka Almaida
Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18
Gowa - Sulawesi Selatan - Indonesia

Prakata

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya sehingga *Book Chapter* dengan judul **“Kepemimpinan Transformasional & Budaya Organisasi Dalam Pelayanan Publik”** telah terbit. *Book chapter* ini merupakan salah satu luaran dari pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Bosowa, yang ditulis oleh beberapa mahasiswa dan tenaga pengajar dan dikemas dalam satu topik.

Keberhasilan penyusunan *Book Chapter* ini tentunya bukan atas usaha penulis saja namun ada banyak pihak yang turut membantu dan memberikan dukungan untuk suksesnya penulisan buku ini. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik secara moril ataupun material sehingga buku ini berhasil disusun.

Secara garis besar, *Book Chapter* ini menjelaskan gambaran pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. *Book Chapter* ini memiliki peran sebagai diseminasi (penyebarluasan) informasi luaran penelitian mahasiswa dan dosen bidang manajemen pemasaran dan bisnis sehingga memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Berbagai artikel penelitian tersebut diharapkan dapat menggambarkan manajemen sumber daya manusia pada era industri 4.0 ke depan sehingga organisasi yang ada di Indonesia siap menghadapi kondisi disrupsi atau perubahan secara fundamental yang berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat.

Book Chapter ini terdiri atas 4 bab, yang ditulis oleh Sri Wahyuni Jaspin, S.E., M.Si., Robi Edowai, S.Hi., M.Si., Aris Munandar Haidar, S.STP., M.Si., Aries Wawan Dermawan, S.STP., M.Si., Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si., Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si., Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si., Dr. Chahyono, SE., Dr. Muhtar Sapiri, SE., M.M., Dr. Firman Menne, SE., M.Si., Ak. CA., dan Dr. Miah Said, SE., M.Si., Semua konten dan konteks yang disajikan dalam *book chapter* ini berbasis hasil penelitian, sehingga tidak hanya bersifat konseptual, namun telah diuji secara empiris.

Harapan kami, dengan terbitnya *book chapter* ini, semoga dapat menambah referensi dan wawasan tentang upaya membentuk iklim organisasi pelayanan yang baik kepada masyarakat dan dapat digunakan sebagai rujukan oleh berbagai pihak.

Makassar, November 2021

Penyunting

Daftar Isi

Prakata	Hal
Daftar Isi	
BAB 1	
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Polri Pada Satker Bidpropam Polda Sulawesi Selatan	1
Penulis:	
<i>Sri Wahyuni Jaspin¹, Muhlis Ruslan², Muhtar Sapiri³</i>	
BAB 2	
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai	43
Penulis:	
<i>Robi Edowai¹, Hasanuddin Remmang², Miah Said³</i>	
BAB 3	
Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Pada Kelurahan dan Kecamatan Di Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone	117
Penulis:	
<i>Aris Munandar Haidar¹, Thamrin Abduh², Chahyono³</i>	
BAB 4	
Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi & Remunerasi Terhadap Motivasi Kerja Dalam Lingkup Pemerintah (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan)	193
Penulis:	
<i>Aries Wawan Dermawan¹, Thamrin Abduh², Firman Menne³</i>	

Bab 1

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA ANGGOTA POLRI PADA SATKER BIDPROPAM POLDA SULAWESI SELATAN

Sri Wahyuni Jaspin¹

Muhlis Ruslan²

Muhtar Sapiri³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email: sri.wahyuni@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, komitmen terhadap kepuasan kerja anggota Polri. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Sampel diambil dengan teknik “cluster sampling” sebanyak lima puluh empat orang dari populasi sebanyak seratus sembilan belas orang. Dari hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja artinya pimpinan Bidpropam Polda Sulsel telah menciptakan suasana kerja yang demokratis dan berlaku sebagai model dan motivator yang diharapkan anggotanya, demikian pula budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja artinya anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Tribrata dan Catur Prasetya sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas, serta komitmen berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja artinya anggota Polri sudah menunjukkan kebanggaan dan kesetiaan kepada organisasi.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, Komitmen dan Kepuasan Kerja

A. Pendahuluan

Salah satu hakikat hidup manusia yaitu selalu hidup dalam organisasi atau berorganisasi, bukan saja karena manusia tidak mampu hidup sendiri kecuali hidup dari berinteraksi dengan manusia lain dalam memenuhi kebutuhannya, melainkan juga karena manusia menghadapi pembatasan, ketidakmampuan fisik dan psikis, pemilikan materi dan waktu dalam usahanya untuk mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, dapat dilakukan dengan cara mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dengan memberikan motivasi atau dorongan sehingga diharapkan akan tercipta sikap profesional dalam seluruh kegiatan organisasi, serta meningkatnya kepuasan kerja dari para pegawai itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, sistem gaji, kualitas dari supervisi, desentralisasi kekuasaan, tingkat kerja dan dorongan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan, variabel kepribadian, status dan senioritas, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kepuasan hidup. Indikator-indikator tersebut merupakan bagian dari budaya kerja, komitmen dan gaya kepemimpinan transformasional. Peran pimpinan dalam sebuah organisasi sangat menentukan dalam pencapaian tujuan. Berbagai upaya dilakukan seorang pimpinan untuk mempengaruhi anggota agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Andrie Rondonuwu (2011), kesimpulan yang diperoleh adalah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Fahmi abdillah M (2015), kesimpulan yang diperoleh adalah ada pengaruh positif antara

komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja melemahkan pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Satker Bidang Profesi dan Pengamanan Polda Sulawesi Selatan merupakan organisasi pemerintah yang bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi pertanggungjawaban profesi dan pengamanan internal termasuk penegakan disiplin dan ketertiban di lingkungan Polri dan pelayanan pengaduan masyarakat tentang adanya penyimpangan tindakan anggota/PNS Polri. Hasil survey awal yang dilakukan pada Satker Bidang Profesi dan Pengamanan Polda Sulawesi Selatan terlihat bahwa gaya kepemimpinan pimpinan belum dapat meningkatkan secara signifikan kepuasan kerja. Salah satu, ukuran keberhasilan kepemimpinan dapat dilihat dari apakah organisasi mampu memberi motivasi kepada anggota agar supaya dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan dari pada pelaksanaan kegiatan yang dimaksud.

Selain itu budaya kerja juga mampu mencerminkan ciri dari suatu instansi dengan instansi yang lainnya. Hal tersebut erat kaitanya dengan upaya instansi untuk membina anggotanya dengan berlandaskan nilai budaya yang ada agar nantinya mampu menciptakan anggota yang memiliki tanggung jawab yang besar dalam bekerja. Kenyataan di tempat kerja terdapat beberapa anggota satker yang tidak mematuhi aturan-aturan yang dibuat pimpinan instansi dimana aturan tersebut merupakan wujud penerapan budaya kerja yang berlaku di instansi.

Melihat hal tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui sampai sejauh manakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan komitmen terhadap kepuasan kerja anggota polri pada Satker Bidpropam Polda Sulsel.

Gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen diduga memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja anggota polri. Jika gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen ini dihubungkan terhadap kepuasan kerja anggota polri maka akan diperoleh dampak yang lebih tinggi. Dimana jika gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja anggota yang lebih baik pula. Pengaruh antara gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun anggota untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dari kinerja anggotanya (Siagian, 2003).

Salah satu bentuk gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi kharismatik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya maka kinerja bawahannya akan tinggi.

b. Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Triguno (2003), bahwa Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Selain itu menurut Sulaksono, (2002) budaya kerja adalah *the way we are doing her* artinya sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya, yang mengakibatkan berbedanya pula nilai kerja organisasi.

c. Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut George & Jones (2002), ada empat komponen yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yaitu kepribadian, nilai-nilai (values), situasi pekerjaan dan pengaruh sosial. Komitmen organisasi merupakan

dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja dan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Dalam merangsang dan mendorong serta meningkatkan kepuasan kerja anggota, pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen. Kepemimpinan transformasional memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa tertekan atau ditekan, akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menurut Amirullah (2016) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut Thoah (2007) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam

mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa ada empat tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku - perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

4. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Gaya kepemimpinan transformasional dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal.

2. **Komponen Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Avolio (1997) dalam Endah Mujiarsih (2003) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu :

1. *Idealized influence* (kharisma)

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif)

Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

4. *Individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual).

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

5. *Idealized behaviours* (tingkah laku)

“Earn credit and respect from their followers by carefully considering their followers’ needs above their own needs, talking about their most important values and beliefs, and emphasizing the importance of the moral and ethical consequences of key decisions” Mendapatkan penghargaan dan kehormatan dari pengikut mereka dengan baik – baik mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhan mereka sendiri, membicarakan tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling utama dan menekankan pentingnya konsekuensi moral dan etika dari keputusan kunci.

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik. Pemimpin mampu menciptakan visi dan lingkungan yang membuat kepuasan para bawahan untuk berprestasi melampaui harapan. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, sehingga mereka berusaha untuk melakukan lebih dari apa yang mereka harapkan. Kepemimpinan transformasional mempunyai empat ciri, yaitu kharismatik, inspiratif, mampu memberikan stimulasi intelektual dan perhatian kepada individu. Agar kinerja menjadi optimal maka perlu ada kepemimpinan yang efektif, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (2009) kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun.

3. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu asumsi, nilai dan norma yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai atau karyawan yang dikembangkan dalam organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja sebagai kekuatan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Menurut Mangkunegara (2005), budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Nawawi (2003), budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Nurhadijah (2017), indikator budaya kerja adalah sebagai berikut :

1. Disiplin, perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi mempunyai karakteristik melaksanakan tata tertib dengan baik, tugas dan tanggung jawab yang baik, disiplin waktu dan kehadiran, disiplin dalam berpakaian.
2. Keterbukaan, kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan

perusahaan. Keterbukaan dalam hal ini kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur dan bersikap langsung.

3. Saling menghargai, perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja. Indikator dari sikap saling menghargai antara lain: membiarkan orang lain berbuat sesuatu sesuai haknya, menghormati pendapat orang lain, serta bersikap hormat kepada setiap karyawan.
4. Kerja sama, kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur kerja sama antara lain: tujuan yang jelas, terbuka dan jujur dalam komunikasi, keterampilan mendengarkan yang baik, partisipasi semua anggota, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

4. Komitmen

Komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Selain itu juga komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut. Menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,

adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Menurut Sopiah (2008), komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- c. Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

5. Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja menurut Kunarto (1997) adalah seperangkat perasaan karyawan yang terwujud dari keberhasilan kerjanya; dapat berbentuk hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Seperangkat perasaan yakni adanya rasa senang dan tidak senang yang sifatnya relatif dan selalu berkembang tidak pernah stabil. Dalam satu waktu seseorang dapat merasa puas dan senang atas yang dialaminya dan saat yang berbeda perasaannya sebaliknya.

Wexley dan Yulk dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai

dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Tingkat kepuasan kerja pada organisasi Polri sering kali terlihat pada ruang lingkup tugasnya, yaitu bidang pembinaan dan operasional. Di dalam dua bidang tugas tersebut terdapat mekanisme pembagian tugas yang berbeda pada organisasi Polri, yaitu antara unsur pengawas dan pembantu pimpinan serta unsur pendukung (bidang pembinaan) yang mengemban tugas administrasi dan staff sedangkan unsur pelaksana tugas pokok (bidang operasional) lebih kepada tugas-tugas fungsi operasional kepolisian yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Penjelasan yang senada juga disampaikan oleh Robbins dalam Wibowo (2010: 515) bahwa dalam suatu organisasi di mana sebagian besar pekerjaannya memperoleh kepuasan kerja, namun tidak tertutup kemungkinan terdapat sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yaitu dalam dimensi konstruktif atau destruktif dan aktif atau pasif, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistic dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi

organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin memburuk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010:504-505) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

7. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja, salah satu teori menurut Wexley dan Yukl (2005: 130-137) terdiri dari: (a) teori *discreperency*, (b) teori keadilan, dan (c) teori dua faktor.

a. Teori Ketidaksesuaian (*discrepancy*)

Menurut Locke dalam Wexley dan Yukl (2005:130), Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik dari pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi- kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual. Semakin besar kekurangan atau selisih dan ketidaksesuaian maka akan semakin besar ketidakpuasannya. Jika terdapat lebihh banyak jumlah faktor pekerjaan yang dapat diterima secara minimal dan kelebihanhnya menguntungkan orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dan jumlah yang diinginkan.

b. Teori Keadilan

Teori keadilan merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaanya. Teori ini dikembangkan oleh Adam (1963) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan.

c. Teori Dua Faktor

Menurut Herzberg dalam Wexley dan Yukl (2005: 136-138), Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua faktor yakni *hygiene factor* meliputi upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti kebutuhan keamanan dan berkelompok. Kedua adalah *satisfiers* yakni karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan- kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan psikologisnya, mencakup pekerjaan yang menarik

penuh tantangan, kesempatan berprestasi, penghargaan dan promosi. Bila kebutuhan *hygiene* terpenuhi seseorang tidak akan lagi kecewa tapi belum terpuaskan dan anggota organisasi akan terpuaskan bila kebutuhannya *satisfiers* ini terpenuhi. Teori dua faktor sangat berbeda dengan teori-teori sikap kerja konvensional yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan sebagai dua titik yang berlawanan dari suatu kontinum dengan satu titik netral (baik untuk kepuasan dan ketidakpuasan) pada pusatnya. Dalam teori dua faktor, terdapat dua kontinum yang berbeda, yang satu untuk kepuasan dan yang satu untuk ketidakpuasan.

Berdasarkan pada teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang tidak saja ditentukan oleh berbagai aspek kompensasi namun yang dominan ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan dan sikap serta minat terhadap pekerjaannya. Hal tersebut didasarkan bahwa seseorang akan merasa puas apabila berhasil mendapatkan apa yang diinginkan, semakin besar keinginan tersebut akan semakin puas bila berhasil mendapatkannya atau semakin tidak puas bila ia tidak mendapatkannya.

Menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2010) Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda ? Responden menjawab antara "*Highly Satisfied*" dan "*Highly Dissatisfied*".
2. *Sumation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah : sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan co-worker. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

8. Pedoman Peningkatan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2010) memberikan saran untuk mencegah agar tidak timbul ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut:

- a. Membuat pekerjaan menyenangkan
Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan dari pada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.
- b. Orang dibayar dengan jujur
Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*. Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.
- c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.
Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counseling* individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.
- d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.
Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

9. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins, edisi bahasa Indonesia dengan judul Perilaku Organisasi, edisi kesepuluh, (2006:112) ada 5 (lima) dimensi penting untuk kepuasan kerja, yaitu: faktor pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*), faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), dan faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*) Adapun penjelasan terhadap 5 (lima) dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging*) adalah faktor yang mengidentifikasikan pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta

menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja. Pekerjaan dengan tantangan kecil menimbulkan kebosanan, tetapi apabila tantangan yang dihadapi anggota berat dalam pekerjaan dapat menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Dengan tantangan yang sesuai kondisi mereka dan berhasilnya menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan dapat memberikan pengaruh senang dan puas.

2. Faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*) adalah faktor yang mengidentifikasi penggajian dan kebijakan promosi yang adil, dan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil, dan sesuai kebutuhan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar penggajian yang umum. Sebab tidak semua orang bertujuan hanya untuk mendapatkan uang. Banyak yang rela menerima uang sedikit pada pekerjaan yang lokasinya sesuai baginya atau ada yang memilih pekerjaan yang kurang diminati orang lain atau dia mempunyai kewaspadaan kerja yang lebih dan pekerjaan yang dilakukannya berjam- jam. Tetapi petunjuk yang berkaitan dengan gaji terhadap kepuasan tidak secara pasti dinyatakan dalam jumlah yang dibayar, agaknya itu adalah persepsi dari keadilan. Demikian pula pegawai mencari keadilan kebijakan promosi dan praktek. Peluang pemberian promosi untuk pertumbuhan personal, lebih bertanggung jawab dan peningkatan status sosial.
3. Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) adalah faktor yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan, maupun fasilitas kerja yang baik. Studi menunjukkan bahwa pegawai memilih fasilitas sekelilingnya tidak berbahaya atau nyaman suhu udara dan penerangan baik.
4. Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) adalah faktor yang mengidentifikasi dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan. Orang bekerja lebih sekedar hanya mendapatkan uang, prestasi atau materi. Oleh karena itu dengan dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku salah satu pimpinan juga besar artinya dalam menentukan kepuasan kerja. Studi secara umum menemukan bahwa kepuasan pegawai meningkat ketika kedekatan supervisor memahami dan rasa berkawan, melalui pujian untuk penampilannya yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan

- menunjukkan perhatian padanya.
5. Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*) adalah kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang. Logika dasarnya adalah orang dengan tipe kepribadian sama dengan pekerjaan yang dipilihnya akan menemukan talenta yang benar yang ia miliki dan kemampuan untuk menemukan kebutuhan pekerjaannya, jadi lebih menyukai dan sukses melalui pekerjaannya, dan kesuksesannya kemungkinan lebih besar menghasilkan kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

B. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti, yaitu pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, variabel budaya kerja serta variabel komitmen terhadap variabel kepuasan kerja anggota polri pada Satker Bidpropam Polda Sulsel. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis pengaruh antar variabel dinyatakan dengan angka.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto,2002). Populasi dapat juga diartikan sebagai kumpulan dari individu dengan kualitas yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Populasi dengan jumlah individu tertentu disebut populasi finit, sedangkan jika jumlah individu dalam kelompok tidak mempunyai jumlah yang tetap atau jumlahnya tidak terhingga dinamakan populasi infinit. Populasi dalam penelitian ini merupakan populasi finit karena obyeknya adalah sebuah organisasi, yaitu Satker Bidpropam Polda Sulawesi Selatan dengan jumlah personil sebanyak 119 orang.

Sampel adalah pengambilan sebagian dari seluruh populasi yang akan diteliti (Arikunto,2002). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik "*cluster sampling*", yaitu teknik memilih sebuah sampel dari kelompok-kelompok kecil. Populasi yang diambil secara cluster

merupakan sub populasi dari total populasi. Unsur-unsur dari cluster sifatnya tidak homogen, yang berbeda dengan unit-unit elementer dari strata menyerupai populasi itu sendiri. Tepatnya teknik cluster yang digunakan adalah proportional random sampling.

Teknik ini diambil karena pada Satker Bidpropam Polda Sulawesi Selatan terdiri dari 119 personil dibagi menjadi 6 bagian yaitu Subbid provos sebanyak 51 orang, Subbid paminan 34 orang, Subbid wabprof 14 orang, Subbag Yanduan 5 orang, Subbag rehabpers 4 orang dan Subbag renmin 11 orang. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 54 orang. Untuk menentukan ukuran jumlah sampel yang diambil dari populasi digunakan rumus Slovin yang dikutip dari Umar (2013) sebagai berikut :

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi).

Populasi (n) sebanyak 119 orang personil dengan asumsi taraf kesalahan (e) sebesar 10%, maka jumlah sampel (n) adalah :

$$n = \frac{119}{1 + 119(0,1)^2} = 54 \text{ orang}$$

Atas dasar perhitungan diatas, maka sampel yang harus diambil dalam penelitian ini adalah berjumlah 54 responden.

3. Variabel Penelitian

a. Variabel Bebas

Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi atau variabel penyebab. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen yang merupakan faktor-faktor pendukung dalam menentukan capaian kinerja anggota polri.

b. Variabel terikat

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel akibat. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja anggota

polri. Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan kerjanya.

4. Instrumen Penelitian

Instrumen pada penelitian ini berupa kuesioner, dimana terdapat empat variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, komitmen dan kepuasan kerja anggota yang dijabarkan seperti pada tabel berikut:

Tabel. 3.1 Kisi-kisi instrument penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Gaya kepemimpinan transformasional	<i>Idealized influence</i>	1,2	2
		<i>Individual consideration</i>	3,4	2
		<i>Inspirational motivation</i>	5,6	2
		<i>Intellectual stimulation</i>	7,8	2
2.	Budaya Kerja	Disiplin	1,2	2
		Keterbukaan	3,4	2
		Saling menghargai	5,6	2
		Kerja sama	7,8	2
3.	Komitmen	Kemauan personil	1,2	2
		Kesetiaan personil	3,4	2
		Kebanggaan pada Organisasi	5,6	2
4.	Kepuasan kerja	Pekerjaan yang menantang mental	1,2	2
		Penghargaan yang adil	3,4	2
		Kondisi kerja yang mendukung	5,6	2
		Dukungan rekan kerja	7,8	2
		Kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan	9,10	2

5. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (scoring) dari hasil kuisisioner. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer ini diperoleh melalui penyebaran

kuesioner kepada responden yang dalam hal ini adalah Anggota Polri pada Satker Bidpropam Polda Sulsel.

6. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (Field Research) dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner secara personal (personally administered questionnaires). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (angket) tertutup, yaitu angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja anggota polri. Angket yang digunakan dalam penelitian ini merupakan angket langsung dan tertutup, artinya angket tersebut langsung diberikan kepada responden dan responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban yang telah tersedia.

Pertanyaan-pertanyaan dalam daftar pertanyaan dibuat dengan menggunakan skala likert dengan menggunakan lima variabel pilihan, setiap tingkatan diberi skor mulai dari tingkat yang rendah dengan skor 1 hingga tingkatan yang paling tinggi dengan skor 5. Dalam pengukuran variabel tersebut digunakan skala likert yaitu membagi 5 jawaban responden yang dimulai berturut-turut Sangat Puas (SP) dengan skor 5, Puas (P) dengan skor 4, Netral/ragu-ragu (N) dengan skor 3, Tidak Puas (TP) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Puas (STP) dengan skor 1.

7. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan data yang telah terkumpul, dan penginterpretasian hasil pengolahan data yang terkumpul tersebut berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian agar dapat diinterpretasikan dan mudah dipahami sebagai berikut:

a. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif merupakan suatu metode analisis dimana data yang telah diperoleh, disusun, dikelompokkan, dianalisis, kemudian diinterpretasikan secara objektif sehingga diperoleh gambaran tentang masalah yang dihadapi dan menjelaskan hasil perhitungan. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden meliputi umur, jenis kelamin, dan masa kerja. Selain itu analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel

penelitian meliputi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja anggota polri di satker bidpropam polda sulsel.

Untuk memperoleh hasil interpretasi tanggapan responden terhadap variabel penelitian, masing masing variabel dilakukan analisis skoring. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Mencari nilai mean dengan rumus jumlah jawaban responden yang menjawab dikali dengan skor jawaban dibagi dengan jumlah keseluruhan responden.

$$\text{Mean} = \frac{1n + 2n + 3n + 4n + 5n}{\text{Total Sampel}}$$

2. Perhitungan kategori :

$$\text{Panjang klas} = \text{skor tertinggi} / \text{kategori} = 5 / 5 = 1.00$$

Sehingga interval keputusan sebagai berikut :

$$0.00 - 1.00 = \text{sangat rendah}$$

$$1.01 - 2.00 = \text{Rendah}$$

$$2.01 - 3.00 = \text{sedang}$$

$$3.01 - 4.00 = \text{Tinggi}$$

$$4.01 - 5.00 = \text{Sangat Tinggi}$$

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik untuk menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas.

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal ataukah tidak. Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku. Seperti pada uji beda biasa, jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Penerapan pada uji

Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk analisis regresi ganda yang terdiri atas dua variabel bebas atau lebih. Dengan teknik ini akan diukur pengaruh variabel X tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Jika koefisien korelasi antar variabel X lebih besar dari 0,60 dikatakan multikolinieritas, tetapi jika variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0,60 dikatakan tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Dalam persamaan regresi berganda juga perlu dilakukan pengujian mengenai sama atau tidak sama varians dari residual observasi atau dengan yang lain. Jika residual punya kesamaan dalam varians, disebut *Homoskedastisitas* dan jika varians tidak mempunyai persamaan disebut *Heteroskedastisitas*.

b. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dibuat berdasarkan data penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS, setelah data ordinal diubah ke data berskala interval menggunakan Metode Suksesif Interval (MSI).

Regresi linear berganda ditujukan untuk menentukan hubungan linear antar beberapa Variabel bebas yang biasa disebut X_1 , X_2 , X_3 , dan seterusnya dengan variabel terikat yang disebut Y . Data yang telah dihimpun kemudian dianalisis dengan menggunakan regresi berganda untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas, yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen, variabel terikat yaitu kepuasan kerja anggota polri. Analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya kerja (X_2) dan komitmen (X_3) terhadap kepuasan kerja anggota polri (Y). Model persamaannya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

Y = kepuasan kerja anggota polri

X_1 = gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = budaya kerja

X_3 = komitmen

β = koefisien regresi

α = Konstanta

e = eror term

Suatu perhitungan variabel disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Namun sebaliknya, disebut tidak signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima. Uji hipotesis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Uji Parsial (Uji-t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X benar-benar berpengaruh terhadap variabel secara individual atau parsial terhadap variabel y (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel independen secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel dependen. Apabila t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh positif. Apabila t hitung $<$ t tabel maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh.

2. Uji Signifikan Simultan (Uji – F)

Uji Statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini juga menggunakan uji F untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif yang signifikan antara variabel bebas (independen) yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya kerja (X_2) dan komitmen (X_3) terhadap variabel bebas (dependen) yaitu kepuasan kerja anggota polri (Y). Jika F hitung $>$ F tabel, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya kerja (X_2) dan komitmen (X_3) terhadap kepuasan kerja anggota polri (Y) adalah diterima. Jika F hitung $<$ F tabel, maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1), budaya kerja (X_2) dan komitmen (X_3) terhadap kinerja anggota polri (Y) adalah ditolak.

3. Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Uji R^2 dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier

berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan R^2 , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase. Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R^2 yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas (independen) yaitu gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai (R^2) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas (independen) memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (dependen) (Ghozali, 2011). Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi ini, yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan, jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka model semakin tepat.

8. Definisi Operasional

Untuk pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasi serta dirumuskan terlebih dahulu. Berbagai variabel dalam penelitian ini dapat digeneralisasi dalam definisi konsep operasional sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk berprestasi melampaui harapan. Adapun indikator yang digunakan adalah *idealized influence, inspirational motivation, individual consideration, dan intellectual stimulation*.
2. Budaya kerja adalah suatu kebiasaan, sikap, perilaku dalam bekerja, tradisi yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Adapun indikator yang digunakan adalah disiplin, keterbukaan, saling menghargai, dan kerjasama.
3. Komitmen adalah totalitas perilaku pegawai dalam mematuhi ketentuan yang berlaku dalam suatu organisasi dan instansi tempat kerjanya. Adapun indikator yang digunakan adalah kemauan personil, kesetiaan personil, dan kebanggaan pada organisasi.
4. Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga

timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Adapun indikator yang digunakan adalah pekerjaan yang menantang mental, penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan kerja, dan kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Data

a) Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian yang menggunakan kuisisioner diperlukan untuk menentukan apakah alat pengukuran dapat digunakan atau tidak dalam proses pengumpulan data. Dalam pengujian ini dilakukan proses validitas dan reliabilitas jawaban kuisisioner. Dengan dilakukan proses pengujian ini diharapkan hasil hipotesis dengan yang diharapkan.

a. Uji Validitas

Uji validitas bersumber pada data primer yang telah dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukurnya, selanjutnya data yang akan diolah dan dianalisa dengan menggunakan analisis statistik. Namun demikian sebelumnya kuesioner harus disebarkan terlebih dahulu kepada responden untuk dilakukan pengujian. Hasil jawaban kuesioner tersebut diolah secara sederhana dengan memasukan data pada program SPSS 18.0 for windows.

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0.05$ (Santoso, 2015). Uji validitas dengan metode ini dilakukan mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi product moment kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen tersebut valid jika nilai r tabel pada tingkat signifikansi 5 % dengan jumlah responden (n) 54 adalah 0,226.

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil uji instrumen kuesioner gaya kepemimpinan transformasional (X_1) Untuk mengetahui tingkat validitas, maka dibandingkan nilai corrected item total correlation (nilai r hitung) dengan nilai r tabel.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X1.1	0.627	0.226	Valid
X1.2	0.609	0.226	Valid
X1.3	0.510	0.226	Valid
X1.4	0.550	0.226	Valid
X1.5	0.428	0.226	Valid
X1.6	0.488	0.226	Valid
X1.7	0.396	0.226	Valid
X1.8	0.380	0.226	Valid

Sumber: Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 1 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.226. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁) berada diantara 0.380 - 0.627. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung > 0.226 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisiонер gaya kepemimpinan transformasioanl (X₁) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisiонер tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Variabel Budaya Kerja

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel budaya kerja, disajikan dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (X₂)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X2.1	0.422	0.226	Valid
X2.2	0.698	0.226	Valid
X2.3	0.481	0.226	Valid
X2.4	0.326	0.226	Valid
X2.5	0.556	0.226	Valid
X2.6	0.418	0.226	Valid
X2.7	0.581	0.226	Valid
X2.8	0.567	0.226	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 2. maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.226. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel budaya kerja (X₂) berada

diantara 0.326 - 0.698. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $>$ 0.226 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner budaya kerja (X_2) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

3. Variabel Komitmen

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel komitmen, disajikan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen (X_3)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
$X_{3.1}$	0.535	0.226	Valid
$X_{3.2}$	0.565	0.226	Valid
$X_{3.3}$	0.424	0.226	Valid
$X_{3.4}$	0.539	0.226	Valid
$X_{3.5}$	0.534	0.226	Valid
$X_{3.6}$	0.279	0.226	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 3, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) lebih besar dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.226. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel komitmen (X_3) berada diantara 0.279 - 0.565. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $>$ 0.226 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner komitmen (X_3) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4. Variabel Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel kepuasan kerja, disajikan dalam Tabel 4, berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
Y_1	0.509	0.226	Valid
Y_2	0.344	0.226	Valid
Y_3	0.428	0.226	Valid
Y_4	0.358	0.226	Valid
Y_5	0.612	0.226	Valid
Y_6	0.763	0.226	Valid
Y_7	0.372	0.226	Valid

Y8	0.589	0.226	Valid
Y9	0.559	0.226	Valid
Y10	0.515	0.226	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.226. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel kepuasan kerja (Y) berada diantara 0.344 – 0.763. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $>$ 0.226 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner kepuasan kerja (Y) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau kehandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukur. Kehandalan instrumen dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *alpha cronbach* adalah ≥ 0.60 , walaupun ini bukan merupakan standar absolut (Sekaran, 2011). Instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah ≥ 0.60 . Adapun hasil uji reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut of Point</i>	Status
Gaya kepemimpinan Transformasional (X_1)	0.607	0.60	Reliabel
Budaya kerja (X_2)	0.605	0.60	Reliabel
Komitmen (X_3)	0.635	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.670	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2020

Dari Tabel 5 pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha* dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah ≥ 0.60 . Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reliabilitas ini diperoleh nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel gaya kepemimpinan

transformasional (X_1) sebesar 0.607; variabel budaya kerja (X_2) sebesar 0.605; variabel komitmen (X_3) sebesar 0.635 dan variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 0.670. Karena seluruh nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel berada di atas ambang batas (*cut of point*) 0.60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

b) Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

a. Uji Multikolinieritas

Dalam mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel independen pada model persamaan maka digunakan *variance inflation factor* (VIF). Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam output SPSS maka besarnya VIF dari masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Perhitungan VIF

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
	Gaya kepemimpinan transformasional (x_1)	.843	1.186
	Budaya kerja (x_2)	.580	1.724
	Komitmen (x_3)	.598	1.672

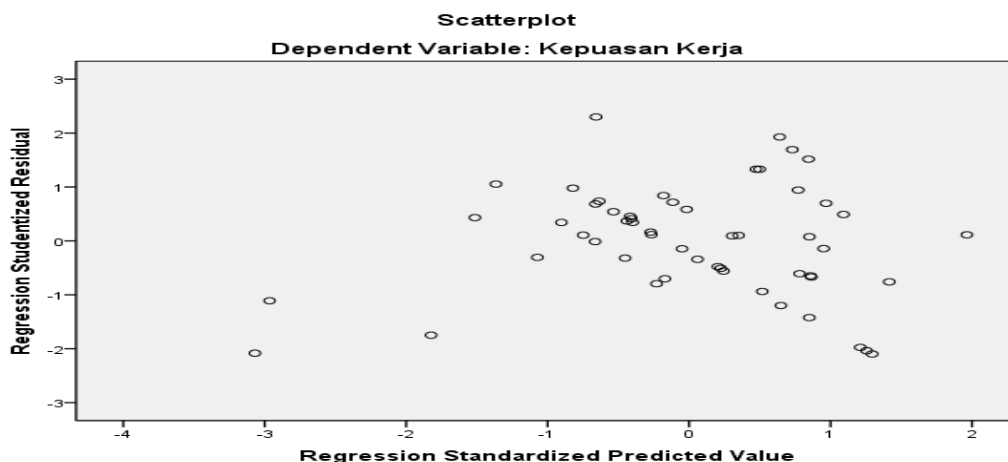
Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan Tabel 6 diatas nilai *tolerance* semua variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional: 0.843; budaya kerja: 0.580; dan komitmen: 0,598) lebih besar dari nilai batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,01. Untuk nilai VIF terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF yang kurang dari 10 (gaya kepemimpinan transformasional: 1.186; budaya kerja: 1.724; dan komitmen: 1.672). Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varian dari kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel bebas, dimana uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atau satu pengamatan lainnya. Untuk

mendeteksinya dilihat dari titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y pada grafik Scatterplot.



Gambar 1 Grafik Scatterplot

Dari gambar 4.1 menunjukkan bahwa sebaran data residual tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di bawah dan atas angka nol pada sumbu Y dengan demikian model terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data terdistribusi secara normal atau tidak, dengan demikian dapat dipakai dalam statistik parametrik. Dalam menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan uji Kolmogorov- Smirnov. Hasil pengujian normalitas dari Kolmogorov-Smirnov dapat dilihat secara ringkas pada tabel berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Asymp.sig	Sig	Status
Kepemimpinan Transformasional	0.749	0.629	> 0,05	Normal
Budaya Kerja	1.062	0.209	> 0,05	Normal
Komitmen	0.987	0.284	> 0,05	Normal

Sumber: Data primer, diolah 2020

Dari hasil perhitungan uji Kolmogorov-Smirnov, maka dapat diketahui bahwa apabila Signifikansi (Asymp.sig) > 0,05 maka data berdistribusi normal,

dan sebaliknya apabila Signifikansi (Asymp.sig) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Pada output data table di atas dapat diketahui bahwa data Kepemimpinan Transformasional (X₁) nilai Asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,629, data budaya kerja (X₂) sebesar 0,209, dan data komitmen (X₃) sebesar 0,284. Dengan demikian karena Signifikansi pada ketiga variabel lebih dari 0,05 maka dapat dinyatakan data berdistribusi normal.

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas dilanjutkan uji asumsi klasik serta pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, Uji Parsial Dengan T-Test, Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b) dan Uji Koefisien Determinasi (R Square) yakni setelah data ordinal diubah ke data interval.

a. Analisa Regresi Linear Berganda

Untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja, maka digunakan analisa regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS dapat dilihat rangkuman hasil empiris penelitian sebagai berikut:

Tabel 8 Output Hasil Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	T hitung	Sig
Konstanta	-0.063		
X ₁	0,202	2,288	0,026
X ₂	0,501	4,291	0,000
X ₃	0,353	3,143	0,003
R ₂	0,667		
F Hitung	33,442		
Sig (f)	0.000		

Sumber : Data primer, diolah 2020

Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu : $Y = -0.063 + 0.202 X_1 + 0.501 X_2 + 0.353 X_3$. Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Konstantanta -0,063, nilai konstanta bernilai negatif artinya jika skor variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen dianggap tidak ada atau sama dengan nol, maka skor kepuasan kerja anggota polri di Satker Bidpropam Polda Sulsel akan semakin berkurang.
2. Koefisien X₁ 0,202, koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional bernilai positif artinya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota polri di Satker

Bidpropam Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika gaya kepemimpinan transformasional membaik maka kepuasan kerja juga meningkat.

3. Koefisien X_2 0,501, koefisien variabel budaya kerja bernilai positif artinya pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja anggota polri di Satker Bidpropam Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika budaya kerja membaik maka kepuasan kerja semakin tinggi.
4. Koefisien X_3 0,353, koefisien variabel komitmen bernilai positif artinya pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja anggota polri di Satker Bidpropam Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika komitmen membaik maka kepuasan kerja juga meningkat.

b. Uji Parsial Dengan T-Test

Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa:

1. Nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh 2.288 dengan harga signifikansi 0.026 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.
2. Nilai t hitung untuk variabel budaya kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh 4.291 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.
3. Nilai t hitung untuk variabel komitmen terhadap kepuasan kerja diperoleh 3.143 dengan harga signifikansi 0.003 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.

c. Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b)

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows diperoleh F hitung = 33,442 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,56 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan.

d. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Derajat pengaruh antar gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari harga korelasi secara simultan dengan nilai R square sebesar 0.667. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen dapat diketahui dari harga koefisien determinasi simultan (R^2) yang menunjukkan secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen memiliki pengaruh sebesar 66.7% terhadap kepuasan kerja.

2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, selanjutnya akan dibahas hasil penelitian sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh 2.288 dengan harga signifikansi 0.026 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 2.288 lebih besar dari t tabel 1.675 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian serupa sebelumnya yang dilakukan oleh Bambang Irianto (2002), yang menyimpulkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan. Penelitian lain yang mendukung adalah penelitian Dwidarsih (2001), dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di BLK dengan kepuasan kerja instruktur, serta penelitian dari Rondonuwu (2011) dengan kesimpulan faktor kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama - sama telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Bogor Kota.

Menurut Nawawi (108-110), salah satu tolok ukur dalam mengevaluasi kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi, salah satunya adalah kepuasan kerja anggota organisasi/bawahan. Sejalan dengan pendapat

tersebut, Bass dalam Yukl (2009: 305) menyatakan pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional ini dengan mengubah dan memotivasi para pengikut dengan cara:

- a. Membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas
- b. Membujuk mereka untuk memetingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi.
- c. Mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Polri Satker Bidpropam Polda Sulsel, **diterima**.

b. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t hitung untuk variabel budaya kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh 4.291 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 4.291 lebih besar dari t tabel 1.675 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis dua (H_2) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel budaya kerja (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Zakiul Amri Rizqina, berteman (2017) yang menyatakan budaya kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengusahaan Kawasan Sabang (BPKS). Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan dengan baik akan memberikan citra negatif dan ketidakpuasan kerja pada karyawannya (Wibowo, 2010). Apabila pada suatu organisasi dijalankan dengan sikap budaya organisasi positif dalam berorganisasi tentunya akan berdampak positif pada organisasi.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 2 yang menyatakan budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Polri Satker Bidpropam Polda Sulsel, **diterima**.

c. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Nilai t hitung untuk variabel komitmen terhadap kepuasan kerja diperoleh 3.143 dengan harga signifikansi 0.003 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh

kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 3.143 lebih besar dari t tabel 1.675 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis tiga (H_3) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel komitmen (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Zakiul Amri Rizqina, berteman (2017) yang menyatakan variabel budaya kerja, kemampuan, komitmen kerja dengan variabel intervening kepuasan kerja memiliki pengaruh untuk meningkatkan variabel kinerja sepanjang variabel independent dan intervening dapat ditingkatkan oleh pengelola kantor BPKS Sabang, serta pernyataan dari George & Jones (2002) yakni ada empat komponen yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yaitu kepribadian, nilai-nilai (values), situasi pekerjaan dan pengaruh sosial. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 3 yang menyatakan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Polri Satker Bidpropam Polda Sulsel, **diterima**.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja, dan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pada tabel Anova dapat dilihat pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap variabel dependen kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel secara simultan/bersama. Berdasarkan Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows diperoleh F hitung = 33,442 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,56 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel.

Faktor kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen secara bersama- sama telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel. Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel. Ketiga gaya tersebut dapat diterapkan bersamaan dalam suatu organisasi dengan alasan pada praktik gaya kepemimpinan transformasional akan mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi bawahan yang memiliki kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Hasil ini diperkuat oleh penelitian serupa yang mendukung adalah penelitian oleh Rokhman dan Harsono (2006) yakni terjadi korelasi secara positif dan sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Derajat pengaruh antar gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja secara bersama-sama atau secara simultan dapat diketahui dari harga korelasi secara simultan dengan nilai R square sebesar 0.667. Ini mengindikasikan bahwa secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap kepuasan kerja masuk dalam kategori kuat. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen dapat diketahui dari harga koefisien determinasi simultan (R^2) yang menunjukkan secara bersama-sama gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen memiliki pengaruh sebesar 66.7% terhadap kepuasan kerja. Sedangkan selebihnya sebesar 33.3% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini.

Pada persamaan regresi hasil penelitian ini menunjukkan bila terjadi perbaikan atau peningkatan nilai satu pada gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,202. Bila terjadi perbaikan atau peningkatan nilai satu pada budaya kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,501 dan bila terjadi perbaikan atau peningkatan nilai satu pada komitmen maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,353. Dari persamaan tersebut dapat dilakukan perbaikan kedepan untuk selalu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel.

Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 4 yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan komitmen berpengaruh

terhadap kepuasan kerja anggota Polri Satker Bidpropam Polda Sulsel, **diterima.**

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen terhadap anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi membawa perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan diukur melalui empat dimensi yaitu pengaruh idealis, konsiderasi individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Keempat dimensi tersebut membawa perubahan positif terhadap kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Bidpropam Polda Sulsel telah menciptakan suasana kerja yang demokratis dan berlaku sebagai model dan motivator yang diharapkan anggotanya.
- b. Budaya kerja pada setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Dimensi budaya kerja yang diukur dalam penelitian ini meliputi disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan kerja sama. Keempat dimensi tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel. Hal ini menunjukkan bahwa anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Tribrata dan Catur Prasetya sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas.
- c. Komitmen terhadap organisasi merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik pada tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Ada tiga dimensi komitmen yang diukur yaitu kebanggaan pada organisasi, kesetiaan personil dan kemauan personil. Ketiga dimensi tersebut membawa perubahan positif terhadap kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel. Hal ini menunjukkan bahwa anggota Polri sudah menunjukkan kebanggaan dan kesetiaan kepada organisasi.
- d. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polri Bidpropam Polda Sulsel. Ini menunjukkan bahwa untuk

meningkatkan kepuasan kerja anggota maka gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen harus ditingkatkan secara bersama-sama. Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja anggota Polri Polda Sulsel sudah mengalami perubahan kearah yang lebih baik.

2. **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas secara terperinci dapat dikemukakan saran-saran, baik untuk pengembangan pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun saran-saran yang akan diberikan adalah sebagai berikut :

- a. Bidpropam Polda Sulsel perlu meningkatkan faktor gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen yang menjadi faktor penting yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja anggota Polri.
- b. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengukur indikator lain yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen serta faktor independen lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja anggota Polri.

REFERENSI

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, tahun 2006, Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, Pen. PT Refika Aditama.
- Abdillah Fahmi, 2015. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi keterlibatan kerja pada BRI Kantor Cabang Kusuma Bangsa. Vol.8 No.1(2015) Maulidyansah.
- Amirullah, 2016. Pengantar Manajemen. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Arikunto, S. 2002. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta
- Bass, B.M. dan Avolio. 1997. "Does The Transactional – Transformasional Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" Journal American Psychologist, 52: 130-139
- Bayu Saputra. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Kantor Cabang Pontianak. Jurnal.untan.ac.id/index.php/ejmfe/article/view/2279.
- Dwidarsih, Retno. (2001). Hubungan antara Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan karakteristik Individu dengan Kepuasan Kerja. Tesis. Jakarta. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Endah Mujiarsih dan Sutrisno, 2003, Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Extra (extra effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran. Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Edisi September.
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi *Analisis Multivariate* dengan program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- George, J.M., and Gareth R.Jones. (2002). Organizational Behaviour. Prentice Hall, New Jersey.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Press
- Ilyas Y., 2009. Perencanaan Sumber Daya Manusia (Teori, Metode dan Formula). Penerbit Buku Pusat Kajian Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Indica, I Wayan Marsalia. (2013). Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

- dan Kinerja Karyawan. 1(1). 1-22. Retrieved from <http://jimfeb.ub.ac.id> [4 Mei 2013]
- Irianto, Bambang. (2002). Analisis Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Kabinet. Tesis.Jakarta. Fakultas Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Program Pascasarjana. Universitas Indonesia.
- Lopez, G.O, 2012. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu. Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Bumi Aksara Jakarta.
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Penerbit Andi Offset.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2005. Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara A., P., 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Rafika Aditama. Bandung.
- Mondiani, Tria. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PESERO) UPJ Semarang. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.1, No.1, Hal.46-54.
- Nawawi, Hadari. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurhadijah. 2017. Studi tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara. *ejournal Administrasi Negara*, Vol.V, No.1.Priyatno, 2008).
- Perpol No.14 Tahun 2018 tentang revisi Peraturan Kapolri Nomor 22 Tahun 2010 tentang SOTK Polda.
- Priyatno, Dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik, Mediakom.
- Qureshi, Javeria Ashfaq K. H., Mehwish Ali, Nosheen Sarwat. 2011. *Impact Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Performance, Evidence From Pakistan Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No 4(August 2011): 642- 657.
- Ridwan, 2009. Dasar-dasar Statistika. Bandung: CV. Alfabeta.
- Robbins, Stephen, P. 2003. Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P (Terjemahan), (2006). *Perilaku Organisasi*. (Ed.Ke-10). Edisi Lengkap.Jakarta : PT Indeks.

- Rokhman, Wahibur dan Harsono (2002). Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Bawahan. *Empirika*, Volume 11, Juni.
- Rondonuwu, andrie. 2011. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Bogor Kota. Tesis Pascasarjana UI. Jakarta.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora. Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : STIE YPKN.
- Sopiah. Dr. MM. M.Pd. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI
- Sulaksono, Agus. 2002, *Catatan Kuliah Budaya Kerja, Semester I PSDM, Pascasarjana Universitas Airlangga: Surabaya*.
- Thoha ,Miftah, 2007, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Penerbit Rajawali pers.Jakarta.
- Triguno. 2003. *Budaya Kerja (falsafah, tantangan, lingkungan yang kondusif, kualitas, pemecahan masalah)*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali.
- Verda Khan et al. 2012. *Relationship of leadership Style, Employees Commitment and Organization Performance (A study on customer Support Representatives)*. *E-journal*.
- Waridin dan Masrukhin, (2006), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Wexley, K.N., and Yukl, G.A. (2005). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Penerjemah; Muh Shobaruddin, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wibowo, (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo, (2010). *Budaya Organisasi; Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Frenhallindo
- Zakiul Amri R, Muh. Adam, Syafruddin Chan. 2017. Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta

dampaknya terhadap kinerja BPKS. Jurnal Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.
Vol.1.No.1.

Bab 2

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KOMUNIKASI, INFORMATIKA DAN PERSANDIAN KABUPATEN DEIYAI

Robi Edowai¹

Hasanuddin Remmang²

Miah Said³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email:

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Serta untuk menganalisis sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja pegawai di Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai Provinsi Papua. Teknik pengumpulan data melalui observasi, kuesioner dan dokumentasi, dengan teknik analisis data menggunakan uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Berdasarkan hasil analisis koefisien korelasi maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan mempunyai pengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat yang diajukan terbukti kebenarannya.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, Kinerja Pegawai

A. PENDAHULUAN

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal, maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik (Notoadmodjo, 2013:5). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi mengingat kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Itulah sebabnya organisasi harus terus menerus mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. SDM yang baik dilakukan suatu organisasi adalah SDM yang memenuhi kinerja yang baik, maju mundurnya sebuah organisasi tergantung dari kinerja pegawai.

Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuannya. Menurut Rosyida (2013:11) bahwa kinerja pegawai atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja pegawai merupakan salah satu tolok ukur dari kinerja organisasi, sehingga dalam hal ini perlu selalu mengevaluasi prestasi kerja tersebut dalam rangka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya prestasi kerja yang sudah baik harus dipertahankan atau bahkan selalu ditingkatkan.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja pegawai adalah masalah gaya kepemimpinan. Menurut Rivai, dkk (2014:42) bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan atau pegawai agar sasaran organisasi tercapai atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar mau mengikuti keinginan

pemimpinnya. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi tersebut.

Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat besar, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan memimpin yang dapat diandalkan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Demikian berpengaruhnya kepemimpinan dalam suatu organisasi sehingga biasa dikatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana diharapkan. Penelitian Noor (2015) dan Saputra (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kemudian disiplin kerja juga dianggap sangat penting pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Ardana, dkk. (2013:134) bahwa disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang ditanamkan kepada pegawai akan sangat mempengaruhi kesungguhan pegawai dalam bekerja, pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang teguh disiplin.

Pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik yaitu disiplin terhadap waktu, prosedur kerja, dan disiplin terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana pekerjaan. Jika pegawai tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya dan melakukan apa yang harus dilaksanakan sesuai aturan tata tertib yang berlaku, maka sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan. Semakin tinggi kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya dan semakin patuh terhadap peraturan atau tata tertib maka diharapkan akan menumbuhkan semangat kerja dan gairah kerja, sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik. Penelitian Arifudin (2017) dan Wiratama, dkk (2013) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan dan disiplin kerja, maka pelatihan berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai, hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sudaryono, dkk (2018:121) bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan pegawai yang tinggi pula dari hasil pelatihan.

Pelatihan merupakan bagian dari pengembangan pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pelaksanaannya nanti akan menguntungkan individu pegawai khususnya dan organisasi pada umumnya. Sehingga nantinya pegawai akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pelatihan dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai baik dalam penanganan pekerjaan yang ada saat ini maupun pekerjaan yang ada pada masa yang akan datang sesuai bidang tugas yang diemban dalam organisasi. Primajaya (2010) menemukan bukti empiris bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, begitu pula dengan Munir, dkk (2019) dimana hasil temuan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian adalah salah satu instansi yang bergerak di bidang pelayanan publik yang dapat memberikan informasi tentang Kabupaten dan berada di bawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Deiyai Propinsi Papua yang memiliki tugas untuk tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar dapat mewujudkan informasi yang lebih akurat meskipun dengan banyak keterbatasan. Sehingga dengan luasnya ruang lingkup organisasi maka perlu dituntut kinerja kerja yang tinggi dari masing-masing pegawai.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai Provinsi Papua, nampak permasalahan yang terjadi dilihat dari gaya kepemimpinan, dimana pemimpin kurang tegas dan tidak memberikan support bagi pegawainya. Kemudian permasalahan ditinjau dari disiplin kerja, dimana sebagian pegawai menunjukkan disiplin kerja rendah, hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi, pegawai tidak mengikuti apel pagi, pegawai sering datang terlambat serta

pulang lebih cepat. Menurut observasi dan informasi yang didapatkan dari kepala Sub Bagian Kepegawaian masih ditemukan pegawai tidak mengisi absensi sesuai yang seharusnya, kemudian masih adanya pegawai yang santai pada jam kerja, tidak adanya sanksi yang tegas. Sedangkan permasalahan ditinjau dari pelatihan bahwa rata-rata pegawai mengeluhkan bahwa pelatihan dilakukan tidak merata antara sesama pegawai, serta kurangnya frekuensi pelatihan, sehingga hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja sebagian pegawai yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi: yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumber daya manusia lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan *staffing* bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen, dan kompensasi. Bila aktivitas sumber daya manusia dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar.

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan.

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang

sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Slamet (2014:114), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai pandangan bahwa karyawan dalam suatu perusahaan merupakan asset perusahaan yang perlu dijaga, bukan hanya sebagai faktor produksi saja.

Menurut Hery (2019 : 2) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari tugas manajer dalam pengorganisasian. Manajemen sumber daya manusia meliputi aktivitas seperti mewawancarai calon karyawan, mengorientasi karyawan baru, mengevaluasi kerja, merancang program pelatihan dan kompensasi.

Selanjutnya pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Lubis, dkk (2018 : 5) bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah usaha untuk memanfaatkan sebaik mungkin individu untuk mencapai tujuan organisasi. Bidang ilmu ini berfokus kepada manusia, dan manusia dipandang sebagai asset (dalam perspektif lain dipandang sebagai human capital)) bukan sebagai biaya operasional (operating expense) oleh karena itu msdm sangat penting.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu seni dan rangkaian proses yang mengatur pemanfaatan, perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017: 3) bahwa : “ Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan “.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan

manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan, pemanfaatan individu, dan sebagai ringkasan strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi perusahaan dan individu.

Wirawan (2015:2) memberikan definisi sebagai berikut : Manajemen sumber daya manusia adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, buruh atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Sumber daya manusia merupakan dasar dan kunci dari semua sumber daya organisasi. Sumber-sumber lainnya hanya dapat diperoleh dan berfungsi jika organisasi mempunyai sumber daya yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas mempunyai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan dan kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang dapat membuat organisasi berbeda antara sukses dan kegagalan. Efektivitas dan efisiensi sumber-sumber organisasi lainnya hanya dapat dicapai kalau sumber daya manusianya berkualitas.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka kita dapat membangun sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia, yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antara manusia dalam suatu organisasi kedalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga manusia mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

2. Teori Kepemimpinan

Sifat, perilaku dan situasi kepemimpinan yang menentukan tingkat kepengikutan atau mengapa orang menerima pengaruh dari seorang pemimpin dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan. Menurut Rivai (2014 : 11) ada beberapa teori kepemimpinan, yaitu :

1. Teori Sifat

Teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori ini menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dipunyai orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam,

pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin.

a. Inteligensia

Perbedaan inteligensia yang ekstrim antara pemimpin dan pengikut yang dapat menimbulkan gangguan. Sebagai contoh, seorang pemimpin dengan IQ yang cukup tinggi berusaha untuk mempengaruhi suatu kelompok yang anggotanya memiliki IQ rata-rata kemungkinan tidak akan mengerti mengapa anggota-anggotanya tidak memahami persoalannya.

b. Kepribadian

Beberapa hasil penelitian menyiratkan bahwa sifat kepribadian, keaslian, integritas pribadi dan percaya diri diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif.

c. Karakteristik Fisik

Studi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan seperti usia, tinggi badan, berat badan dan penampilan memberikan hasil-hasil yang bertolak belakang.

2. Teori Kepribadian Perilaku

Di akhir tahun 1940-an antara para peneliti mulai mengeksplorasi pikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat-sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

3. Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini memasya-rakatkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

4. Pendekatan Terbaru Dalam

Kepemimpinan Menutup tinjauan mengenai teori kepemimpinan yaitu dengan menyajikan tiga pendekatan lebih baru terhadap persoalan: suatu teori atribusi kepemimpinan, kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transaksional lawan transformasional.

a. Teori Atribusi Kepemimpinan

Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

b. Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori kepemimpinan karismatik merupakan suatu perpanjangan dari teori-teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Telaah mengenai kepemimpinan karismatik sebagian besar telah diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari padanan mereka yang nonkarismatik.

c. Kepemimpinan Transaksional Lawan Transformasional

1) Pemimpin yang transaksional, pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

2) Pemimpin transformasional, pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

3. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan harus melekat pada seorang manajer. Karena, pada dasarnya memang kepemimpinan atau "*leadership*" tersebut merupakan inti daripada manajemen. Sedangkan inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah "*human relation*" atau "hubungan antara manusia" (Martoyo, 2015:174). Sehingga dengan demikian, maka baik buruknya manajemen, tergantung pada baik buruknya kepemimpinan. Sedangkan baik buruknya "*human relation*" dari diri pemimpin-pemimpin ataupun manajer-manajer yang menjalankan kepemimpinan tersebut sendiri.

Dari sudut manajemen, seorang pimpinan harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dalam konteks ini seorang pimpinan harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi atau perusahaan tersebut akan berjalan lebih efisien dan efektif. Baik efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran, waktu dan tenaga bawahan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan.

Tuntutan lainnya kepada seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam menggerakkan bawahan (*actuating*), tanpa ada kemampuan dalam menggerakkan bawahan tersebut, walaupun seorang pimpinan mampu merancang taktik dan strategi yang jitu dan mampu melakukan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, tetapi tidak mampu menggerakkan bawahan, maka tidak mustahil semuanya akan berantakan (Tohardi, 2012:294).

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi atau perusahaan. (Anoraga, 2012:98)

Solihin (2011:131) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan manajer perusahaan untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task related activities*), agar para bawahannya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Jika definisi di atas disimak dengan cermat maka akan terlihat paling sedikit tiga hal yaitu :

- a) Dari seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dituntut kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam organisasi,
- b) Keikutsertaan sebagai elemen penting dalam menjalankan kepemimpinan,
- c) Kemampuan mengubah "*egosentrisme*" para bawahan menjadi organisasi "*sentrisme*".

Dari sudut manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam konteks ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut, maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran.

4. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi para pengikutnya. Pada saat apa pun jika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam ini telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Selama bertahun-tahun ketika orang-orang membicarakan gaya kepemimpinan, mereka mengidentifikasi dua kategori gaya yang ekstrim yakni gaya kepemimpinan otokratis dan gaya demokratis. Kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tannenbaum dan Schmidt dalam artikel mereka yang dimuat dalam majalah *Harvard Business Review* : *How to choose a leadership pattern*, berargumentasi bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis merupakan gaya kepemimpinan, oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum dari perilaku kepemimpinan yang sangat otokratis, sampai kepada perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada ujung lainnya.

Lebih lanjut dukungan teori dari pembahasan ini adalah sebagaimana yang dikutip dari Hasibuan (2019:171) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dibagi atas :

1. Kepemimpinan *Directive*

Kepemimpinan *directive* adalah suatu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dengan secara langsung berbaaur dengan bawahan untuk menjelaskan tugas-tugas kelompok yang telah diberikan, memberitahukan kepada para pegawai atau bawahannya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan

dengan baik, menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando, melakukan instruksi kepada para pegawai, mengatakan kepada para pegawai bagaimana caranya mendapatkan hadiah serta pemimpin memberikan hadiah bagi pegawai yang sukses dan berperan serta dalam perusahaan dan memberikan hukuman kepada pegawai yang lalai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan hal ini dimaksudkan untuk mengontrol para pegawai agar lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. **Kepemimpinan *Partisipative***

Kepemimpinan *partisipative* adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pimpinan ialah "pimpinan (dia) adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan oleh pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pimpinan menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang yang akan dijalankan.

Pimpinan dengan gaya partisipasif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. **Kepemimpinan *Supportive***

Kepemimpinan *supportive* merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya, mempunyai sifat bersahabat, pemimpin memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya, pemimpin memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai, pemimpin memberi hadiah kepada para pegawai supaya mereka selalu bersemangat kerja, pemimpin menekankan hubungan antar pribadi kepada para pegawai.

Menurut Thoha (2012:42) teori *path goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut :

- "1. Kepemimpinan direktif
2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)
3. Kepemimpinan partisipatif

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi."

Empat tipe gaya kepemimpinan di atas, akan dijelaskan satu persatu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan direktif

Gaya atau tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahun dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang pada bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path goal* ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

Ardhana, dkk (2012:181) mengemukakan bahwa : "Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain." Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan para ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitasnya dalam memimpin.

Pemimpin yang baik harus dipandang sebagai peran khusus atau proses pemberian pengaruh. Proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, Gaya Kepemimpinan.

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

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

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

5. Macam-Macam Gaya kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2012:49) mengatakan bahwa gaya

kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2019:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan diikuti sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan

hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan).

Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang eratkaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang

lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dari bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam

menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena

dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

6. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan ini merupakan fungsi operatif yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu, manajer selalu berusaha agar para bawahannya berdisiplin baik.

Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian prestasi dan produktivitas kerja yang mampu diraih oleh karyawan yang pada akhir berpengaruh pada tujuan yang diharapkan perusahaan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa disiplin karyawan dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada karyawannya.

Hasibuan (2019 : 193) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kemudian Siagian (2014 : 305) menyatakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Ardana, dkk. (2013 : 134) bahwa disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya.

Disiplin kerja amat erat hubungannya dengan motivasi dan moral kerja. Disiplin kerja dapat dikembangkan secara formal melalui pelatihan pengembangan disiplin, misalnya dalam bekerja dengan cara menghargai waktu, tenaga, biaya dan sebagainya. Menanamkan disiplin kerja dapat dikembangkan pula dengan kepemimpinan yang dapat jadi panutan atau teladan bagi para tenaga kerja. Keteladanan seorang manajer perusahaan biasanya dapat membangkitkan disiplin kerja yang kuat bagi tenaga kerja yang membaktikan diri di bawah kepemimpinan manajer yang bersangkutan, sekalipun kepemimpinan tersebut amat kurang efektif.

Tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok. Secara khusus pembinaan disiplin kerja para setiap tenaga kerja menurut Riani (2013:135) dengan tujuan antara lain sebagai berikut :

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya
- c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya
- d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan
- e) *Follow up* dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

7. Jenis-Jenis Disiplin

Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat karyawannya. Hal ini dapat membantu pemimpin dalam

memilih jenis motivasi kerja mana yang sesuai dengan karyawannya. Selain itu, perilaku dan sifat karyawan juga berpengaruh terhadap pemilihan jenis pendisiplinan mana yang dapat diterapkan kepada karyawan.

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Ada dua tipe kegiatan pendisiplinan menurut Handoko (2014 : 208) yaitu: 1. Disiplin preventif, 2. Disiplin korektif.

Selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar.
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Bentuk tindakan pendisiplinan yang terakhir adalah *pemecatan*. Tindakan ini sering dikatakan sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, tetapi pandangan tersebut tidak realistis. Tidak ada manajer maupun karyawan yang sempurna, sehingga hampir pasti ada berbagai masalah yang tidak dapat dipecahkan. Kadang-kadang lebih baik bagi seorang karyawan untuk pindah bekerja di perusahaan lain. Bagaimanapun juga, organisasi mempunyai batas kemampuan yang dapat dicurahkan untuk mempertahankan seorang karyawan jelek.

Sastrohadiwiryono (2015 : 293) bahwa sanksi disiplin kerja terbagi menjadi 3, yaitu:

1. Sanksi Disiplin Berat

Sanksi disiplin berat misalnya:

- a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang diberikan sebelumnya.
- b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga kerja biasa bagi yang memegang jabatan.
- c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri tenaga kerja yang bersangkutan.
- d. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di perusahaan.

2. Sanksi Disiplin Sedang

Sanksi disiplin sedang misalnya:

- a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
- b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya diberikan, harian, mingguan atau bulanan.
- c. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi

3. Sanksi Disiplin Ringan

Sanksi disiplin ringan misalnya:

- a. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal. Untuk lebih jelasnya pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pemberian Peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Karyawan yang melanggar disiplin kerja harus segera diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada.

3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan tidak disiplin harus konsisten agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Setiap orang yang melakukan pelanggaran yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku.

4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku.

8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam organisasi, di antaranya menurut Hasibuan (2019 : 194) yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukum
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh Hasibuan (2019 : 194), maka akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan kinerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperang penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

9. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir serta salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pada kajian ini penulis memfokuskan pada makna pelatihan. Para ahli banyak berpendapat tentang arti dan definisi pelatihan, namun dari berbagai pendapat tersebut pada prinsipnya tidak jauh berbeda.

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah melalui pelatihan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Seringkali terjadi pada karyawan baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi sehingga biasanya organisasi harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka. Tetapi pelatihan tidak hanya dilakukan pada karyawan baru saja, karyawan lama pun kemampuan dan keahliannya perlu di-*upgrade* untuk memberikan penyegaran serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang berubah. Pelatihan pada karyawan lama dapat pula sebagai sarana untuk mengasah keterampilan mereka dan menghindarkan terjadinya kejenuhan dalam bekerja sebagai akibat perubahan lingkungan atau strategi organisasi. Karena kejenuhan bekerja akan menyebabkan kurangnya kinerja karyawan sehingga berdampak pada produktivitas rekrutmen.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia.

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang. Pelatihan diarahkan

untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial akan menjalani pelatihan. Pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual dan analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Menurut Rivai (2014:225), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Lubis (2018:28) definisi pelatihan adalah merupakan usaha untuk mengatasi adanya kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Usaha tersebut dilakukan secara sistematis dan komprehensif menuju atau setidaknya mempertahankan kompetensi ideal.

Menurut Sudaryono, dkk (2018 : 121) mengatakan bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik pula kepada pelanggan.

Hasibuan (2019 : 70) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Organisasi atau perusahaan di abad ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing dalam hal kualitas produk, service, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut manusia memegang peranan penting dan perlu

mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam, karena bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, strategi maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan. Organisasi atau perusahaan dapat mengambil suatu langkah maupun tindakan untuk mewujudkan suatu sumber daya manusia yang berkompeten dan siap menghadapi tantangan.

Adapun indikator pelatihan menurut Affandi (2018 : 137) mengatakan bahwa :

1. Instruktur yaitu guru atau pelatih yang ahli dibidang ilmu tersebut
2. Materi yaitu bahan ajar yang dibutuhkan selama pelatihan
3. Metode yaitu tata cara pelatihan yang mudah dipahami
4. Peralatan yaitu perlengkapan yang dipakai selama pelatihan
5. Sertifikat yaitu surat tanda telah mengikuti pelatihan

10. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan dan manfaat pelatihan menurut Suparyadi (2015:184-186):

1. Tujuan Pelatihan

a. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

a. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

b. Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

2. Manfaat Pelatihan

a. Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

a. Meningkatkan Motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, kedua pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

b. Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

d. Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

e. Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin

penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

11. Proses Pelatihan

Menurut Randall dalam Sinambela (2016:183-196) proses pelatihan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penilaian Kebutuhan

Langkah pertama pada proses perancangan pengajaran adalah penilaian kebutuhan (needs assessment) yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan. Adanya “tekanan” yang berbeda satu dengan yang lain menunjukkan bahwa pelatihan diperlukan. Tekanan tersebut meliputi masalah-masalah kinerja, teknologi yang baru, permintaan-permintaan pelanggan internal atau eksternal terhadap pelatihan, perancangan ulang pekerjaan, perundang-undangan yang baru, atau kurangnya keterampilan-keterampilan dasar para pegawai, serta dukungan terhadap strategi bisnis organisasi, seperti pertumbuhan dan perluasan bisnis secara global. Untuk itu, penilaian biasanya meliputi analisis organisasi, analisis individu dan analisis tugas.

a. Analisis Organisasi

Para manajer harus memperhatikan tiga faktor sebelum memilih pelatihan sebagai pemecahan masalah dari titik tekanan apa pun, yakni arah strategis organisasi, sumber-sumber pelatihan yang tersedia dan dukungan dari para manajer dan rekan kerja terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan.

b. Analisis Individu

Analisis individu membantu manajer dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan para pegawai membutuhkan pelatihan. Pada situasi tertentu seperti pengenalan teknologi baru, seluruh pegawai mungkin membutuhkan pelatihan. Akan tetapi jika identifikasi masalah akibat dari kekurangan kinerja maka perlu dilihat apakah pelatihan dapat memecahkan masalah. Kinerja yang rendah ditunjukkan pada keluhan dari pelanggan, penilaian kinerja yang rendah, kecelakaan di tempat kerja atau perilaku yang membahayakan.

c. Analisis Tugas

Analisis tugas adalah suatu kegiatan mengidentifikasi berbagai kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang ditetapkan. Pekerjaan merupakan posisi

tertentu yang memerlukan penyelesaian tugas-tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan posisi dimaksud.

Berikut empat langkah dalam analisis tugas:

- 1) Memilih pekerjaan yang akan dianalisis.
 - 2) Mengembangkan daftar awal tugas-tugas yang akan dilakukan pada pekerjaan.
 - 3) Menetapkan daftar awal tugas-tugas.
 - 4) Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai.
2. Memastikan Kesiapan Para Pegawai Terhadap Pelatihan
- Kesiapan terhadap pelatihan mengacu pada dua hal, pertama apakah para pegawai memiliki karakteristik pribadi, khususnya tentang kemampuan, sikap, keyakinan dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya di tempat kerja yang kedua apakah lingkungan pekerjaan akan mempermudah pembelajaran sehingga tidak mengganggu kinerja.
3. Mengondisikan Lingkungan Belajar

Tabel 2.1 Kondisi Pembelajaran dan Rekomendasi Penerapan pada Pelatihan

Berbagai Kondisi Pembelajaran	Rekomendasi dan Penerapannya pada Pelatihan
Harus mengetahui alasan mereka belajar	Para organisasi harus memahami maksud dan tujuan pelatihan agar membantunya memahami alasannya dibutuhkan pelatihan dan hal-hal yang mereka harapkan untuk dikerjakan
Materi Pelatihan yang bermakna	Motivasi untuk belajar akan meningkat ketika pelatihan dikaitkan untuk membantu pembelajaran (seperti yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, masalah, peningkatan keterampilan saat ini atau berhadapan dengan pekerjaan atau perubahan pada organisasi) konteks pelatihan harus serupa dengan lingkungan pekerjaan
Berbagai peluang praktik	Orang yang dilatih harus menunjukkan hal-hal yang telah dipelajari (pengetahuan, keterampilan dan perilaku) agar menjadi lebih nyaman menggunakannya, serta dapat memasukannya ke dalam ingatan. Biarkan orang-orang yang dilatih memilih strategi praktiknya
Umpan Balik	Umpan balik membantu pembelajaran untuk mengubah perilaku, keterampilan atau menggunakan pengetahuan untuk memenuhi tujuan-tujuan. Misalnya video, orang-orang yang

Berbagai Kondisi Pembelajaran	Rekomendasi dan Penerapannya pada Pelatihan
	dilatih dan pelatihan merupakan sumber-sumber umpan balik yang bermanfaat
Mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan orang lain	Orang dewasa paling baik belajar dengan cara melakukan. Memperoleh berbagai sudut pandang yang baru dan wawasan tentang bekerja dengan orang lain, seperti belajar dengan mengamati berbagai tindakan model atau berbagai pengalaman dengan masyarakat satu sama lain dengan praktik
Koordinasi dan administrasi program yang baik	Menghilangkan berbagai gangguan perhatian yang dapat menghambat proses pembelajaran, seperti panggilan telpon seluler. Memastikan ruang dikelola secara tepat, nyaman dan sesuai dengan metode pelatihan (misalnya kursi yang dapat bergerak untuk latihan tim). Orang yang dilatih harus menerima berbagai pemberitahuan tentang tujuan pelatihan, tempat, jam dan setiap materi diterima sebelum pelatihan dimulai seperti kasus atau bacaan.
Memasukan materi pelatihan ke dalam Ingatan	Mempermudah mengingat materi pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Mengajarkan kata-kata kunci atau memberikan gambaran visual. Membatasi pengajaran unit-unit yang dapat dikelola yang tidak melebihi batasan ingatan, meninjau ulang dan mempraktikannya selama beberapa hari selama proses belajar.

Sumber: Sinambela (2016:188-189)

4. Memastikan Pelaksanaan Pelatihan

Program-program pelatihan harus mempersiapkan pegawai untuk mengelola dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang baru pada pekerjaannya. Secara khusus, pada program pelatihan, pegawai yang dilatih harus menetapkan sasaran-sasaran untuk menggunakan berbagai keterampilan atau perilaku pada pekerjaannya, mengidentifikasi berbagai kondisi dimana mereka mungkin gagal menggunakannya, mengidentifikasi berbagai dampak positif dan negatif dari penggunaannya serta memantau hasilnya.

5. Memilih Metode Pelatihan

Berikut ini metode yang biasa dipergunakan dalam pelatihan:

a. On The Job Training (OJT)

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, mudah dan praktis dimana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung menurut Sinambela (2016:190). Metode OJT

sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta sarana yang jelas.

b. Latihan Instruksi Kerja atau Job Instruction Training (IJT)

Metode ini dirancang untuk memberikan bimbingan, latihan keterampilan on the job kepada berbagai lapisan pegawai. Berikut empat langkah untuk melaksanakan pelatihan dengan metode JIT menurut Sinambela (2016:191).

- 1) Seleksi dan persiapan yang teliti dari pelatih untuk pengalaman besar yang akan diikuti.
- 2) Penjelasan penuh dan demonstrasi oleh peserta latihan dari pekerjaan yang akan dilakukan.
- 3) Kinerja on the job percobaan oleh peserta latihan.
- 4) Sesi umpan balik dan mendalam untuk membahas kinerja peserta latihan dan persyaratan kerja.

c. Pengajaran di Ruang Kelas

Pengajaran di ruang kelas biasanya melibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok di ruang kelas walaupun dapat juga dilakukan dilakukan di area pekerjaan menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016:191)

d. Metode Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerja semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut menurut Sinambela (2016:192). Metode-metode simulasi ini mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peran dan teknik di dalam keranjang.

e. Pemodelan Perilaku

Setiap pembahasan pelatihan biasanya berlangsung selama empat jam dan berfokus pada suatu keterampilan antar pribadi, seperti melatih atau mengkomunikasikan ide-ide. Setiap pembahasan menyajikan dasar dibalik berbagai perilaku utama, rekaman video dan model pertunjukan berbagai perilaku utama, peluang-peluang praktik dengan menggunakan permainan peran, model evaluasi kinerja pada rekaman

video dan pembahasan perancangan yang ditunjukkan untuk memahami cara berbagai perilaku utama dapat digunakan pada pekerjaan. Permainan dan model kerja berdasarkan berbagai peristiwa nyata pada pengaturan pekerjaan tentang kebutuhan dari orang-orang yang dilatih untuk menunjukkan keberhasilan.

f. Metode Vestibule

Suatu vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digambarkan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode vestibule merupakan metode pelatihan yang cocok bagi peserta yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016:193). Pelaksanaan metode ini biasanya dalam beberapa hari sampai dengan beberapa bulan tergantung pada materi yang disampaikan dan akan diawasi oleh instruktur.

g. Metode Belajar Campuran

Karena ada keterbatasan pembelajaran online terkait teknologi, pilihan orang-orang yang dilatih melakukan hubungan tatap muka dengan para instruktur dan pembelajaran lain, dan ketidakmampuan para organisasi menemukan waktu yang tidak terjadwal selama hari kerja untuk menyediakan pembelajaran dari dekstop, banyak organisasi pindah ke pendekatan pembelajaran cangkakan atau campuran menurut Sinambela (2016:194). Metode belajar campuran menggabungkan pembelajaran online, pengajaran tatap muka, serta metode lain untuk menyebar materi pembelajaran.

h. Sistem Manajemen Pembelajaran

Sistem manajemen pembelajaran mengacu pada pentas teknologi yang digunakan untuk mengotomatisasi administrasi, pengembangan dan penyampaian seluruh program pelatihan organisasi menurut Sinambela (2016:194). Sistem manajemen pembelajaran dapat memberikan kemampuan untuk mengelola, mengirim dan melacak aktivitas-aktivitas pembelajaran kepada para organisasi, manajer dan pelatih. Sistem manajemen pembelajaran dapat membantu berbagai organisasi untuk mengurangi biaya lainnya yang berkaitan dengan pelatihan, mengurangi waktu penyelesaian program, meningkatkan keterjangkauan para organisasi untuk pelatihan di seluruh organisasi, serta memberikan

kemampuan administrasi untuk melacak penyelesaian program dan pendaftaran kursus.

i. Metode Membangun Kelompok

Pelatihan diarahkan pada peningkatan berbagai keterampilan orang-orang yang dilatih dengan beberapa gagasan dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan antarpribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan baik dirinya sendiri maupun rekan kerjanya. Teknik-teknik kelompok berfokus pada membangun tim kerja yang efektif dalam meningkatkan berbagai keterampilan.

Pegawai yang dilatih harus bergerak keluar zona kenyamanan pribadi, tetapi dalam batasan tertentu sehingga tidak mengurangi motivasi pegawai yang dilatih atau kemampuan untuk memahami tujuan dari program.

12. Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi kerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pimpinan birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Secara garis besarnya kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai

kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain. Sehingga, penilaian gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain. Sehingga, penilaian unjuk kerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Pembinaan dan pengembangan pegawai baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan pegawai. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja pegawai.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

Tika (2014:121) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah proses atau hasil pekerjaan yang mempengaruhi seberapa banyak seorang pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi.

Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi pegawai/ pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi, peranan, dan sebagainya
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas maka kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.

Prawirosentono (2017 : 2) mengatakan bahwa *performace* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan.

Wibowo (2016:3) berpendapat bahwa kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh SDM yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan SDM nya akan mempengaruhi sikap perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Dari definisi yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja SDM. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan review bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja.

Darojat (2015:105) menyatakan bahwa kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya.

Dari uraian yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh suatu pegawai dalam melaksanakan seluruh tugasnya di sebuah perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Fahmi (2016: 2) mendefinisikan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi

dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi (*strategi planning*) suatu organisasi.

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memenuhi berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut

Selanjutnya Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator menurut Suwatno dan Priansa (2014: 86), yaitu :

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality Of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Adapun Indikator kinerja menurut Wibowo (2016:86) terdapat tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan
2. Standar
3. Umpan balik
4. Alat atau sarana
5. Kompetensi
6. Motif
7. Peluang

Dari definisi yang telah dikemukakan maka ketujuh definisi tersebut dapat diuraikan satu persatu yaitu :

1. Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorog bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

13. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja pegawainya. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

Penilaian kinerja dilakukan terhadap perseorangan ataupun per kelompok atau divisi usaha dengan maksud untuk mencapai target perusahaan secara bersama-sama. Menurut Riani (2013 : 55), mengatakan bahwa : “Penilaian kinerja biasanya diukur dalam beberapa kriteria tergantung jenis industri dari target yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu “.

Penilaian kinerja menurut Bangun (2012 : 231) mengatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya“. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai pegawai dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atgau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang pegawai termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang pegawai yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Lain halnya menurut Alwi (2014 : 177) bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai adalah penilaian kinerja merupakan bagian dari proses staffing dimana proses ini dimulai dari proses rekrutmen, seleksi orientasi, penempatan, job training awal dan proses penilaian kinerja.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi pegawai lainnya.

Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Di dalam organisasi kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua pegawai manajerial, profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja berbicara tentang kinerja pegawai dan akuntabilitas. Di tengah kompetisi global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu, kalangan pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan.

Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan salah satu aktivitas dasar departemen sumberdaya manusia kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian pegawai, evaluasi kinerja, evaluasi pegawai atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tadi berkenaan dengan proses yang sama.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif analitik kuantitatif yang bertujuan menguraikan sifat dan karakteristik data-data atau variabel yang akan diujikan. Selain itu, desain penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan apa adanya mengenai suatu variabel, gejala, keadaan, atau fenomena tertentu, sehingga dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh secara mendalam dengan harapan dapat diketahuinya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel yang akan diuji adalah variabel bebas pertama (X₁) Gaya Kepemimpinan, variabel bebas kedua (X₂) Disiplin Kerja, variabel

bebas ketiga (X_3) Pelatihan, dan variabel terikat (Y) Kinerja Karyawan. Penelitian ini juga menggunakan desain kausal yang bertujuan untuk menganalisa hubungan atau tingkat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, apakah hubungan cukup signifikan melalui uji regresi. Dalam penelitian ini data yang diperoleh dianalisis secara statistik menggunakan software SPSS 23.

2. Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai yang berjumlah 54 orang.

b. Sampel

Seluruh pegawai Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Pada penelitian ini jumlah populasi relatif sedikit sehingga menggunakan metode sensus (sampel jenuh) untuk menentukan sampel penelitian, dimana semua populasi di anggap sebagai sampel.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Dengan demikian jumlah instrumen yang digunakan untuk penelitian akan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Bila variabel penelitiannya lima, maka jumlah instrumen yang digunakan untuk penelitian juga lima. Instrumen-instrumen penelitian sudah ada yang dibakukan, tetapi masih ada yang harus dibuat peneliti sendiri. Karena instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat, maka setiap instrumen harus mempunyai skala.

Metode kuantitatif ini menggunakan skala Rating Scale. Rating Scale adalah data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Sugiyono, (2016:139). Responden menjawab, senang atau tidak senang, setuju atau tidak setuju, pernah-tidak pernah adalah merupakan data kualitatif. Dalam skala model rating scale, responden akan menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan. Oleh karena itu rating scale ini lebih fleksibel, tidak terbatas untuk pengukuran sikap saja tetapi untuk mengukur persepsi responden terhadap fenomena lainnya, seperti skala untuk mengukur status sosial ekonomi, kelembagaan, pengetahuan, kemampuan, proses kegiatan dan lain-lain. Yang penting bagi penyusun instrumen dengan rating scale adalah harus dapat mengartikan setiap angka yang diberikan pada alternatif jawaban pada setiap instrumen. Adapun skala

pengukurannya diukur dengan menggunakan skala likert, dengan bobot pengukuran yaitu :

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Cukup setuju (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat setuju SS

4. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini maka variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi Atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat (Sugiyono, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2) dan pelatihan (X_3).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y)

5. Jenis dan Sumber Data

a) Jenis Data

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan tertulis yang mendukung penelitian ini.
2. Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang dapat dihitung, serta data-data numerik lainnya baik yang telah diolah maupun belum diolah.

b) Sumber Data

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Data primer yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner yang telah disebarakan yang dianggap mempunyai keterkaitan dengan data yang diperlukan.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung atau dikumpulkan dari sumber lain, seperti dari buku-buku, jurnal pendukung yang berhubungan dengan penelitian serta data lainnya yang dapat mendukung pokok pembahasan.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil tanggapan responden atas daftar pernyataan berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden. Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Sugiyono (2016). Daftar pertanyaan kuesioner yang digunakan bersifat terbuka. Bersifat terbuka artinya alternatif-alternatif jawaban telah disediakan, dalam hal ini responden hanya menjawab dengan cara memberi tanda tertentu pada alternatif jawaban yang disediakan. Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung atau melalui email karena luasnya lingkup penelitian.

7. Teknik Analisis Data

Dari data hasil penelitian yang dikumpulkan, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah yang dihadapi dengan menggunakan metode analisis dibawah ini :

1. Analisis kualitatif yakni suatu analisis yang menguraikan atau menggambarkan persepsi gaya kepemimpinan, disiplin dan pelatihan terhadap kinerja pegawai.
2. Analisis kuantitatif dengan metode analisis regresi berganda yakni suatu analisis untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan rumus dikemukakan oleh Sugiyono (2016: 283) sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Dimana:

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Gaya kepemimpinan
- X₂ = Disiplin
- X₃ = Pelatihan
- β₀ = *Intercept/nilai constant*
- β₁, β₃ = Koefisien regresi
- e = Standar error

3. Uji instrumen penelitian

- a) Uji validitas adalah pengujian yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator

dengan total skor variabel, dengan syarat sah atau validnya suatu item pertanyaan apabila memiliki nilai korelasi di atas dari 0,30.

- b) Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach' alpha* $> 0,60$.

4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik diuji sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan. Uji asumsi klasik dalam penelitian terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Ghozali (2018:110) menyebutkan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara untuk melihat normalitas dengan menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test*.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan pengujian untuk menentukan apakah pada model regresi ditemukan adanya masalah di antara variabel independen. Batas dari *tolerance value* adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10. Apabila hasil analisis menunjukkan hasil VIF di bawah nilai 10 dan *tolerance value* di atas 0,10, maka tidak terjadi multikolinieritas, Ghozali (2018:91).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka hal tersebut dinamakan homokedastisitas. Sedangkan jika variannya berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heterokedastisitas.

5. Pengujian hipotesis

- a. Uji parsial (Uji T) yang bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak. Hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

- 1) $H_0 : b_i = 0$, maka X_1, X_2 tidak berpengaruh terhadap Y

2) $H_a : b_i \neq 0$, maka X_1, X_2 berpengaruh terhadap Y

Kriteria pengujian :

- Jika nilai signifikansi $> 0,05$, berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- Jika nilai signifikansi $< 0,05$, berarti ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji serempak (Uji F) yang bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_1 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan probability secara 5% ($\alpha = 0,05$).

- Jika $sig > \alpha (0,05)$, Maka H_0 diterima H_1 ditolak.
- Jika $sig < \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak H_1 diterima.

6. Pengujian Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinan (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. (Ghozali 2018:59).

8. Definisi Operasional

Operasionalisasi variabel diperlukan untuk menentukan jenis, indikator, serta skala dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian yang merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain kausal, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar. Oleh karena itu variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen (X)

Variabel independen (X) dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu:

- a. Variabel X_1 adalah gaya kepemimpinan.

Definisi Variabel Gaya kepemimpinan atasan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pegawai menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan, yang diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan direktif,
2. Kepemimpinan suportif,
3. Kepemimpinan partisipatif
4. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Variabel Gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

b. Variabel X₂ adalah Disiplin Kerja.

Definisi Variabel Disiplin Kerja adalah tinggi rendahnya ketaatan sikap dan tingkah laku karyawan terhadap ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang berlaku. Indikator disiplin yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Ketaatan dalam penggunaan waktu
2. Ketaatan dalam menjalankan tugas dan perintah atasan
3. Ketaatan dalam menggunakan fasilitas kerja
4. Ketaatan dalam mengikuti petunjuk cara kerja

Variabel disiplin kerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

c. Variabel X₃ adalah pelatihan.

Definisi Pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai baik dalam hal kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu yang diukur melalui dua dimensi yaitu :

1. Keterampilan
2. Pengetahuan pegawai setelah menjalani pelatihan.

Variabel Pelatihan diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:

- Skala 1. Sangat tidak setuju,
- Skala 2. Tidak setuju,
- Skala 3. Netral
- Skala 4. Setuju
- Skala 5. Sangat setuju

2. Variabel dependen (Y)

Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Definisi Kinerja karyawan adalah keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya yang meliputi kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal. Indikator untuk kinerja karyawan meliputi:

- 1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan, dapat diukur dari:
 - a. Sarana dan prasarana sesuai dengan yang dipergunakan
 - b. Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan prosedur kerja
 - c. Beban pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan
 - 2) Kualitas yang dihasilkan,
 - a. Karyawan dalam bekerja dituntut selalu teliti
 - b. Karyawan harus menjaga kerapian
 - c. Karyawan dalam melakukan pekerjaan memperhatikan kecakapan
 - 3) Ketepatan waktu kerja.
 - a. Karyawan dalam bekerja memperhatikan waktu
 - b. Bersedia untuk lembur
 - c. Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang berlaku
- Variabel kinerja diukur dengan menggunakan skala likert dengan rincian sebagai berikut:
- Skala 1. Sangat tidak setuju,
 - Skala 2. Tidak setuju,
 - Skala 3. Netral
 - Skala 4. Setuju
 - Skala 5. Sangat setuju

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Karakteristik Identitas Responden

Karakteristik identitas responden menjelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden, data deskriptif penelitian disajikan agar dapat diketahui profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data deskriptif yang menguraikan gambaran umum keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Adapun karakteristik yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi mengenai gambaran identitas responden yang menjadi subyek dalam penelitian ini yakni pegawai yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

Untuk memudahkan dalam pengidentifikasian responden maka dilakukan penyebaran kuesioner, dimana responden ditentukan sebanyak 55 orang pegawai yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, yang dapat dikelompokkan berdasarkan : jenis kelamin, umur responden, jenjang pendidikan terakhir, status responden dan lama bekerja. Untuk lebih jelasnya karakteristik identitas responden dalam penelitian ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Jenis kelamin Responden

Jenis kelamin merupakan salah satu bagian dari profil responden, dimana profil responden menurut jenis kelamin dapat dikategorikan menjadi 2 bagian yakni : responden Laki-laki dan perempuan, oleh karena itulah profil responden dalam penelitian ini dapat disajikan melalui tabel dibawah ini :

Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	25	46,3
Perempuan	29	53,7
Total responden	54	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, terlihat bahwa proporsi pengelompokan responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah didominasi oleh perempuan yakni sebanyak 29 orang atau 53,5%, jika dibandingkan laki-laki sebanyak 25 orang atau 46,3%. Hal ini ditentukan oleh Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai dalam melakukan rekrutmen pegawai secara kebetulan lebih banyak diterima pegawai perempuan jika dibandingkan dengan pegawai laki-laki dan selain itu juga didukung dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan selama ini.

b. Umur Responden

Deskripsi responden berdasarkan umur, dapat dikelompokkan menurut 4 kelompok, yang selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 25 tahun	10	18,5
25-35 tahun	17	31,5
35-45 tahun	20	37,0
> 45 tahun	7	13,0
Total responden	54	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Dari data karakteristik responden berdasarkan umur, maka dari 54 responden yang diteliti didominasi oleh responden yang berumur antara 35-45 tahun dengan jumlah responden 20 orang atau 37%, diikuti oleh responden yang berumur antara 25-35 tahun yakni sebanyak 17 orang atau 31,5%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata umur pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai termasuk dalam kategori umur produktif yang artinya pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai.

c. Tingkat Pendidikan Terakhir

Profil jenjang studi responden menjelaskan tentang tingkat pendidikan terakhir yang telah dimiliki oleh responden. Tingkat pendidikan terakhir responden dapat dilihat melalui Tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
SMA	4	7,4
D ₃	11	20,4
S ₁	32	59,3
S ₂	7	13,0
Total responden	54	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Dari data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, terlihat bahwa jenjang studi yang terbesar dalam penelitian ini adalah sarjana (S₁) yakni sebesar 32 orang atau 59,3%, diikuti oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan D₃ yakni sebanyak 11 orang atau 20,4%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai adalah lulusan S₁, alasannya karena standar yang ditentukan oleh Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai minimal harus berpendidikan Sarjana (S.1), karena semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja.

d. Status Responden

Status responden dalam penelitian ini dikategorikan atas dua bagian yakni status kawin dan belum menikah. Hasil selengkapnya status responden dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan Status

Status	Frekuensi(Orang)	Persentase (%)
Kawin	53	98,1
Belum menikah	1	1,9
Total responden	54	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Dari data karakteristik responden berdasarkan status responden, terlihat bahwa status responden dalam penelitian ini didominasi oleh status kawin dengan jumlah responden sebanyak 53 orang atau 98,1%, sedangkan sisanya sebesar 1 orang atau 1,9% berstatus belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai berstatus sudah berkeluarga, dimana dengan berstatus sudah berkeluarga maka biasanya akan

meningkatkan rasa tanggungjawab pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, dikarenakan pekerjaan nilainya lebih berharga dan penting karena bertambahnya tanggungjawab pada keluarga untuk dibiayai.

e. Lama Bekerja Responden

Lama bekerja dalam penelitian ini menunjukkan lamanya pengabdian seorang pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai tempatnya bekerja. Oleh karena itulah lama bekerja responden dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4.5. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 2 tahun	7	13,0
2-5 tahun	19	35,2
5-10 tahun	15	27,8
> 10 tahun	13	24,1
Total responden	54	100,0

Sumber : Data diolah, 2020

Dari data mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, maka didominasi oleh responden yang mempunyai lama bekerja antara 2-5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 19 orang atau 35,2%, diikuti oleh responden yang memiliki masa kerja antara 5-10 tahun yakni sebanyak 15 orang atau 27,8%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai adalah memiliki lama bekerja antara 2-5 tahun, alasannya karena banyaknya pegawai-pegawai honor yang masih berusia muda yang mengabdikan dirinya pada Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai sehingga masih tergolong muda masa kerjanya.

b. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Pelatihan dan Kinerja Pegawai

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menggambarkan persepsi atau tanggapan responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini sehingga perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel penelitian yang terkait dengan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan) terhadap kinerja pegawai.

Untuk mengetahui jawaban atau tanggapan responden terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka dilakukan penyebaran

kuesioner, dimana hasil output SPSS atas masing-masing variabel dapat diuraikan berikut ini :

a. Persepsi responden mengenai Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Solihin (2011:131) adalah suatu proses yang dilakukan pimpinan dalam organisasi untuk mengarahkan (*directing*) dan memengaruhi (*influencing*) para bawahannya atau pegawai dalam kegiatan yang berhubungan dengan tugas (*task related activities*), agar para pegawainya tersebut mau mengerahkan seluruh kemampuannya baik sebagai pribadi maupun sebagai anggota suatu tim, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, karena faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana diharapkan adalah tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Persepsi atau tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan, hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6. Persepsi/Tanggapan Responden atas Gaya Kepemimpinan

Kode Item	Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Pemimpin menetapkan keputusan sendiri dan bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kerja	-	-	19	24	11	3,85
2	Pemimpin senantiasa melakukan pengawasan ketat dan memberikan instruksi secara ketat serta cenderung memberikan hukuman daripada imbalan	-	-	15	28	11	3,92
3	Pemimpin menunjukkan perhatian, bersahabat dan mudah ditemui	-	-	20	21	13	3,87
4	Pimpinan senantiasa memberikan dukungan ketika ada permasalahan terkait pekerjaan	-	-	19	22	13	3,89
5	Pemimpin menggunakan imbalan sebagai alat pendorong produktivitas kerja	-	-	22	19	13	3,83
6	Pemimpin mengikutsertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja	-	-	12	28	14	4,04
7	Pemimpin mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan serta bersedia	-	-	18	25	11	3,87

	menanggung keberhasilan maupun kegagalan.						
8	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dan membuat pekerjaan menarik dan menantang.	-	-	13	28	13	4,00
9	Pemimpin mendorong bawahan untuk senantiasa meningkatkan pendidikan dan pelatihan untuk memacu prestasi.	-	-	16	27	11	3,91
10	Pimpinan memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai lainnya untuk meningkatkan jenjang pendidikan pegawai	-	-	16	25	13	3,94
Rata-rata Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan							3,91

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 3,91 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan pemimpin mengikutsertakan pegawai dalam merumuskan pelaksanaan kerja (4,04), diikuti dengan pernyataan pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya dan membuat pekerjaan menarik dan menantang (4,00). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pada pernyataan pemimpin menggunakan imbalan sebagai alat pendorong produktivitas kerja (3,83). Dari hasil persepsi responden mengenai gaya kepemimpinan maka dapat disimpulkan bahwa apabila pemimpin selalu mengikutsertakan pegawai dalam setiap pekerjaan dan pengambilan keputusan, serta memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya atas tugas yang diberikan maka setiap pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai akan bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil kerja atau kinerja kerja yang maksimal.

b. Persepsi responden mengenai Disiplin Kerja

Kedisiplinan menurut Hasibuan (2019:193) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin kerja, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai

prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggungjawab yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Tanpa disiplin pegawai dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada pegawainya.

Persepsi responden mengenai disiplin kerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.7. Persepsi/Tanggapan Responden atas Disiplin Kerja

Kode Item	Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Pegawai semestinya hadir di tempat kerja secara tepat waktu	-	16	22	12	4	3,07
2	Pegawai telah bekerja secara sungguh-sungguh saat ini	-	15	20	14	5	3,17
3	Pegawai seharusnya memiliki tingkat ketelitian yang baik dalam bekerja	-	9	21	16	8	3,42
4	Fasilitas pribadi yang diberikan kepada pegawai harus dirawat dengan baik oleh pegawai.	-	-	23	22	9	3,74
5	Setiap pegawai diharuskan mempunyai tanggungjawab dalam bekerja	-	-	28	18	8	3,63
6	Pegawai di instansi ini telah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya	-	-	21	24	9	3,78
7	Pegawai telah bekerja berdasarkan jam kerja	-	14	17	17	6	3,28
8	Menurut saya pegawai disini telah memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja	-	-	25	19	10	3,72
9	Etika kerja sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat	-	-	16	25	13	3,94
10	Pegawai yang tidak beretika baik semestinya mendapatkan sanksi	-	-	28	18	8	3,63
Rata-rata Indeks Variabel Disiplin Kerja							3,53

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas disiplin kerja dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 3,53 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan Etika kerja sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (3,94), diikuti dengan pernyataan pegawai di instansi ini telah bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya (3,78). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terkecil adalah pada pernyataan pegawai semestinya

hadir di tempat kerja secara tepat waktu (3,07). Dari hasil persepsi responden maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja maka perlunya ditingkatkan disiplin kerja pegawai yang berkaitan dengan etika kerja untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, serta setiap pegawai bekerja sesuai dengan fungsi dan tugasnya, sehingga dengan adanya kesesuaian antara tugas-tugas pegawai dengan wewenang dan fungsi yang dimiliki maka setiap pegawai dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaan karena sudah sesuai dengan bidang kerja dan hal ini memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai.

c. Persepsi responden mengenai Pelatihan

Menurut Rivai (2014:225) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para pegawai dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Persepsi responden mengenai pelatihan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.8. Persepsi/Tanggapan Responden atas Pelatihan

Kode Item	Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Materi pelatihan yang diberikan saat training, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya.	-	15	22	14	3	3,09
2	Materi pelatihan yang diberikan saat training, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya di lapangan.	-	-	7	15	25	3,59
3	Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, dapat dipahami karyawan.	-	21	14	13	6	3,07
4	Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat training, sesuai dengan job description karyawan.	-	10	5	26	13	3,78
5	Instruktur saat training merupakan orang yang ahli di bidangnya.	-	12	14	21	7	3,42

Kode Item	Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
6	Instruktur saat training menguasai materi dan metode yang digunakan.	-	17	19	11	7	3,15
7	Sarana pelatihan (buku, modul dan alat peraga) yang diberikan saat pelaksanaan training memadai	-	13	23	14	4	3,17
8	Fasilitas pelatihan (ruangan, akomodasi, konsumsi dan uang saku) yang diberikan saat pelaksanaan training sesuai dengan standar	-	17	18	12	7	3,17
9	Kualifikasi Peserta training memenuhi ketentuan maupun persyaratan yang ditetapkan perusahaan.	-	10	20	19	5	3,35
10	Peserta pelatihan diberikan penugasan terkait evaluasi materi pelatihan	-	18	12	16	8	3,26
Rata-rata Indeks Variabel Pelatihan							3,31

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas pelatihan dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 3,31 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat *training*, sesuai dengan *job description* karyawan (3,78), diikuti dengan pernyataan materi pelatihan yang diberikan saat *training*, sesuai dengan tugas dan pekerjaan saya di lapangan (3,59). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pada pernyataan metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat *training*, dapat dipahami karyawan (3,07). Dari hasil persepsi responden maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya metode pelatihan yang dibawakan instruktur dan disesuaikan dengan kondisi kerja saat ini, serta metode pelatihan sesuai dengan tugas dan pekerjaan di lapangan, maka akan memudahkan bagi pegawai untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan, sehingga hal ini berdampak terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

d. Persepsi responden mengenai kinerja pegawai

Tika (2014:121) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk

meningkatkan. Persepsi responden mengenai kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9. Persepsi/Tanggapan Responden mengenai Kinerja Pegawai

Kode Item	Pernyataan	Tanggapan Responden					Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS	
1	Saya perlu bekerja dengan cekatan teliti, terampil dan tepat sasaran	-	-	25	25	4	3,61
2	Skill yang saya miliki sesuai dengan job des saya	-	-	16	27	11	3,91
3	Hasil kerja saya senantiasa sesuai dengan harapan	-	-	12	26	16	4,07
4	Hasil kerja saya senantiasa mendapatkan apresiasi dari rekan kerja saya dan pimpinan	-	-	18	19	17	3,98
5	Pekerjaan yang dibebankan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan	-	-	18	19	17	3,98
6	Tepat waktu membuat saya mampu mengatur jadwal pekerjaan	-	-	17	24	13	3,92
7	Saya senantiasa berada di tempat kerja sesuai jam kerja, kecuali ada dinasluar	-	4	16	17	17	3,87
8	Saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting	-	1	9	23	21	4,18
9	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya	-	-	14	20	20	4,11
10	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan saya mampu bekerja sama dengan atasan saya.	-	-	15	19	20	4,09
Rata-rata Indeks Variabel Kinerja pegawai							3,97

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tanggapan responden atas kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, maka diperoleh nilai rata-rata score sebesar 3,97 dan dikategorikan baik atau tinggi. Dimana score tertinggi pada pernyataan saya tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting (4,18), diikuti dengan pernyataan bahwa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya (4,17). Sedangkan indikator yang memberikan kontribusi terendah adalah pada pernyataan saya perlu bekerja dengan cekatan, teliti, terampil dan tepat sasaran dengan nilai skor 3,61. Hal ini dapat disimpulkan

bahwa kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai sudah berjalan dengan baik, karena setiap pegawai bekerja dengan serius dan tidak suka membuang-buang waktu untuk kegiatan yang tidak penting, selain itu setiap pegawai sudah menjalin kerja sama yang baik dengan sesama pegawai lainnya sehingga hal ini memudahkan bagi pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dan akan bekerja secara maksimal sehingga kinerja atau prestasi kerja pegawai dapat ditingkatkan.

c. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti memakai kuesioner sebagai alat pengukur untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, pelatihan dan kinerja pegawai. Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, kuesioner tersebut harus diuji keabsahan datanya terlebih dahulu. Uji keabsahan penelitian dilakukan terhadap indikator dari masing-masing variabel agar dapat diketahui tingkat kevalidan dan keandalan indikator sebagai alat ukur variabel. Uji keabsahan data terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan konstan atau stabil dari waktu ke waktu. Uji Reliabilitas ini merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat dipercaya. Menurut Ghazali (2013:69) bahwa pengujian reliabilitas konstruk pada penelitian ini akan menggunakan nilai *cronbach's alpha* yang dihasilkan melalui pengolahan data SPSS release 24. Jika nilai *cronbach's alpha* > 0,60 maka dikatakan reliabel.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji reliabilitas untuk variabel gaya kepemimpinan yang dapat dilihat melalui data berikut ini :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	10

Sumber : Lampiran SPSS

Dari hasil pengujian reliabilitas untuk variabel gaya kepemimpinan dengan jumlah 10 item pernyataan, terlihat memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,881, karena melebihi dari nilai *cronbach's* standar 0,60, maka dapat

dikatakan bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan sudah reliabel atau andal.

Kemudian akan disajikan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel disiplin kerja yang dapat disajikan pada data berikut ini :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	10

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel disiplin kerja dengan jumlah 10 item pernyataan, terlihat memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,857, karena nilai *cronbach's alpha* melebihi dari nilai standar 0,60, maka dapat dikatakan bahwa untuk variabel disiplin kerja sudah reliabel atau andal.

Selanjutnya akan disajikan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel pelatihan yang dapat disajikan pada data berikut ini :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	10

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel pelatihan dengan jumlah 10 item pernyataan, terlihat memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,885, karena nilai *cronbach's alpha* melebihi dari nilai standar 0,60, maka dapat dikatakan bahwa untuk variabel pelatihan sudah reliabel atau andal.

Selanjutnya akan disajikan pengujian reliabilitas untuk variabel kinerja pegawai yang dapat disajikan pada data berikut ini :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	10

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrument penelitian, menunjukkan bahwa untuk variabel kinerja pegawai dengan jumlah item pertanyaan 10, maka semua variabel penelitian ini mempunyai koefisien kebutuhan sosial/alpha sebesar 0,915 yang melebihi dari nilai standar 0,60 sehingga dikatakan reliabel atau handal. Dengan demikian data penelitian bersifat layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

b. Uji Validitas

Uji validitas tujuannya untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrument yang digunakan dalam penelitian. Melalui uji validitas akan dapat diketahui apakah item-item pertanyaan yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkap dengan pasti tentang masalah yang diteliti. Teknik yang dapat dipergunakan untuk uji validitas adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dalam kuesioner dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel dengan menggunakan nilai *corrected item total correlation*. Jika angka korelasi yang diperoleh di bawah atau kurang dari 0,30 maka pernyataan tersebut tidak valid atau tidak konsisten dengan pernyataan yang lain, sedangkan apabila di atas atau melebihi dari 0,30 berarti indikator yang digunakan sudah valid.

Untuk hasil lengkap dari uji validitas atas gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan serta kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.10. Hasil Pengujian Validitas atas Gaya Kepemimpinan

Variabel Penelitian	Kode Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	r standar
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,829	0,30
	X1.2	0,443	0,30
	X1.3	0,622	0,30
	X1.4	0,478	0,30
	X1.5	0,558	0,30
	X1.6	0,453	0,30
	X1.7	0,804	0,30
	X1.8	0,527	0,30
	X1.9	0,596	0,30
	X1.10	0,799	0,30

Sumber : Data diolah dengan program SPSS, 2020

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 10 butir pernyataan yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa

nilai *corrected item total correlation* di atas dari nilai r_{standar} (0,30), sehingga dapat disimpulkan bahwa ke 10 item pernyataan yang digunakan sudah valid.

Kemudian akan disajikan hasil pengujian validitas terhadap butir pernyataan pada variabel disiplin kerja yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11. Hasil Pengujian Validitas atas Disiplin Kerja

Variabel Penelitian	Kode Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	r standar
Disiplin Kerja	X2.1	0,643	0,30
	X2.2	0,732	0,30
	X2.3	0,597	0,30
	X2.4	0,360	0,30
	X2.5	0,575	0,30
	X2.6	0,510	0,30
	X2.7	0,517	0,30
	X2.8	0,532	0,30
	X2.9	0,546	0,30
	X2.10	0,648	0,30

Sumber : Data diolah dengan program SPSS, 2020

Dari tabel hasil uji validitas untuk variabel disiplin kerja dimana memiliki nilai korelasi yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai r_{standar} . Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau kuesioner yang digunakan untuk variabel disiplin kerja dinyatakan sudah valid. Selanjutnya akan disajikan hasil uji validitas atas variabel pelatihan seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12. Hasil Pengujian Validitas atas Pelatihan

Variabel Penelitian	Kode Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	r standar
Pelatihan	X3.1	0,736	0,30
	X3.2	0,618	0,30
	X3.3	0,780	0,30
	X3.4	0,541	0,30
	X3.5	0,610	0,30
	X3.6	0,750	0,30
	X3.7	0,384	0,30
	X3.8	0,559	0,30
	X3.9	0,674	0,30
	X3.10	0,552	0,30

Sumber : Data diolah dengan program SPSS, 2020

Berdasarkan tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa dari 10 butir pernyataan yang terdapat pada variabel pelatihan yang menunjukkan bahwa nilai *corrected item total correlation* di atas dari nilai r_{standar} (0,30), sehingga

dapat disimpulkan bahwa ke 10 item pernyataan yang digunakan sudah valid. Kemudian akan disajikan hasil uji validitas atas variabel kinerja pegawai yang dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Hasil Pengujian Validitas atas Variabel Kinerja pegawai

Variabel Penelitian	Kode Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	r standar
Kinerja Pegawai	Y ₁	0,656	0,30
	Y ₂	0,585	0,30
	Y ₃	0,642	0,30
	Y ₄	0,728	0,30
	Y ₅	0,713	0,30
	Y ₆	0,765	0,30
	Y ₇	0,737	0,30
	Y ₈	0,681	0,30
	Y ₉	0,783	0,30
	Y ₁₀	0,592	0,30

Sumber : Data diolah dengan program SPSS, 2020

Dari tabel hasil uji validitas untuk variabel kinerja pegawai, terlihat bahwa ke 10 item pernyataan yang diajukan dinyatakan sudah valid, alasannya karena memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas dari 0,30, karena nilai korelasi dari setiap indikator sudah di atas 0,30 maka dapatlah disimpulkan bahwa semua indikator sudah valid.

d. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis persamaan regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik dalam penelitian ini. Dimana uji asumsi klasik terbagi atas 3 pengujian yakni : uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas, dimana ketiga pengujian asumsi klasik dapat dijelaskan satu persatu sebagai berikut :

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara yang dapat dilakukan untuk menguji normalitas data yakni dengan cara statistik dan cara grafik, dimana cara statistik dapat dilihat dengan menggunakan *Kolmogorof Smirnov* dengan menggunakan bantuan SPSS versi 24, dimana diperoleh hasil seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.14. Pengujian Normalitas dengan *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.1092857
	Std. Deviation	3.77496357
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.054
Test Statistic		.065
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Lampiran SPSS

Berdasarkan hasil pengujian normalitas, maka diperoleh nilai signifikansi masing-masing variabel adalah 0,200. Angka-angka tersebut menunjukkan angka yang tidak signifikansi karena lebih tinggi dibandingkan dengan taraf signifikansi (0,05). Hal tersebut memberikan gambaran penyimpangan sebaran dari kurva normalnya tidak signifikan, yang berarti bahwa sebaran data berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkorelasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinieritas. Gejala multikolinieritas salah satunya dapat dilihat dari nilai VIF pada model regresi. Dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Apabila nilai VIF > 5 = antar variabel independen terjadi multikolinieritas
- b. Apabila nilai VIF < 5 = antar variabel independen tidak terjadi multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	1,000	1,000	Non Multikolinieritas
Disiplin kerja	0,927	1,078	Non Multikolinieritas
Pelatihan	0,928	1,078	Non Multikolinieritas

Sumber : Lampiran SPSS, 2020

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinieritas dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan memiliki nilai VIF yang kurang dari 5, sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas dan untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser*. Pengujian heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variabel independen tidak signifikan secara statistik dan tidak mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi tidak terjadi heterokedastisitas. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas terhadap model regresi pada penelitian ini.

Tabel 4.16. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sign.	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	0,645	Non Heteroskedastisitas
Disiplin kerja	0,129	Non Heteroskedastisitas
Pelatihan	0,243	Non Heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran SPSS, 2020

Tabel di atas menggambarkan bahwa semua variabel mempunyai nilai signifikan lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini berarti bahwa model regresi tidak terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

e. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui adanya pengaruh positif atau negatif antara dua atau lebih variabel bebas dalam kaitannya dengan variabel terikat, dalam hal ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, maka digunakan teknik analisis regresi linear berganda yang diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi program SPSS release 24. Berikut ini disajikan hasil perhitungan regresi linear berganda seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.267	5.587		-.048	.962
Gaya Kepemimpinan	.251	.104	.218	2.405	.020
Disiplin Kerja	.462	.101	.430	4.564	.000
Pelatihan	.418	.081	.486	5.156	.000

Sumber : Lampiran SPSS release 24

Tabel di atas menunjukkan suatu pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1), disiplin kerja (X_2), dan pelatihan (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y), dimana dari tabel coefficient tersebut dapat diperoleh suatu persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = - 0,267 + 0,251 + 0,462 + 0,418$$

Hasil persamaan regresi tersebut mempunyai arti atau penjelasan sebagai berikut :

- 1) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) bernilai sebesar 0,251, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.
- 2) Koefisien regresi variabel disiplin kerja (X_2) bernilai sebesar 0,462, hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.
- 3) Koefisien regresi variabel pelatihan (X_3) bernilai sebesar 0,418, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

b. Analisis Koefisien Korelasi dan Determinasi

Untuk mengetahui keeratan hubungan kuat atau tidaknya antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai maka dapat dilihat dari tabel Model Summary yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.18. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 ^a	.588	.563	3.88325

a. Predictors: (Constant), Pelatihan , Gaya Kepemimpinan , Disiplin Kerja

Sumber : Hasil olahan data SPSS

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi (R square) sebesar 0,767, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yakni gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai, alasannya karena nilai $R = 0,767$ atau sudah mendekati angka 1. Sedangkan koefisien determinasi (lihat *adjusted Rsquare*) sebesar 0.563, hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel terikat (kinerja pegawai) sebesar 56.3% disebabkan oleh variabel bebas secara bersama-sama dan sisanya sebesar 43,7% disebabkan oleh variabel lain diluar dari variabel bebas yang diteliti, seperti : lingkungan kerja, kompensasi, kompetensi dan lain sebagainya.

f. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan 2 cara pengujian yakni : uji F (uji serempak) dan uji t (uji parsial) yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Uji F (uji serempak)

Uji F adalah untuk menguji sejauh mana pengaruh variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan secara bersama-sama atau serempak terhadap kinerja pegawai. Pengujian ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar. Apabila ketiga variabel yang diteliti memiliki nilai sig. lebih kecil atau kurang dari 0,05 berarti memberikan pengaruh secara serempak. Hasil pengujian (uji f) dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.19. Uji Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1074.389	3	358.130	23.749	.000 ^b
	Residual	753.981	50	15.080		
	Total	1828.370	53			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS release 24, maka penulis dapat merangkum hasil perhitungan uji F yaitu hubungan antar variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, dimana memiliki nilai signifikan 0,000, karena nilai signifikan < 0.05 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan mempunyai pengaruh secara serempak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

b. Uji t (uji parsial)

Uji parsial (uji t) bertujuan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel yakni : gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Untuk pengujian parsial dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar. Apabila nilai signifikan kurang atau lebih kecil dari nilai standar (0,05) berarti memberikan pengaruh secara signifikan. Hasil pengujian parsial dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.20. Hasil Pengujian secara Parsial

Variabel Penelitian	Nilai Sign.	Nilai Standar	Keputusan
Gaya kepemimpinan	0,020	0,05	Signifikan
Disiplin kerja	0,000	0,05	Signifikan
Pelatihan	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2020

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial maka dapat diketahui bahwa:

1. Nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah sebesar 0,020 lebih kecil dari 0,05 ($0,020 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.
2. Nilai signifikan variabel disiplin kerja (X_2) adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja

pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

3. Nilai signifikan variabel pelatihan (X_3) adalah sebesar 0,034 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

2. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

Oleh karena itu penjelasan mengenai rumusan masalah dan pengujian hipotesis akan diuraikan satu persatu sebagai berikut:

a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

Hasil uji linear berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,020 sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Hasil analisis yang diperoleh sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai, dkk (2014:42) bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan atau pegawai agar sasaran organisasi tercapai. Atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar mau mengikuti keinginan pemimpinnya. Ini berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi tersebut.

Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan empirik bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai sudah berjalan dengan baik. Juliansyah Noor (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPLH Kabupaten Karawang

cukup baik, Disiplin Kerja di BPLH Kabupaten Karawang berada pada skala tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini mendukung dari penelitian sebelumnya.

b. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda Nampak bahwa variabel disiplin kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ardana, dkk. (2013:134) bahwa disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang ditanamkan kepada pegawai akan sangat mempengaruhi kesungguhan pegawai dalam bekerja, pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan sehingga menghasilkan kinerja kerja yang tinggi pula.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel penelitian ini maka diperoleh temuan empirik bahwa disiplin kerja pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai sudah berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai. Zainal Arifudin (2017) hasil penelitian menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR Bank Daerah Kabupaten Kediri. Kemudian I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dkk (2013) dimana hasil temuan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Zainal Arifudin (2017) dan I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dkk (2013).

c. Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai.

Hasil pengujian regresi linear berganda diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel pelatihan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Sudaryono, dkk (2018:121) bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan pegawai yang tinggi pula dari hasil pelatihan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan nampak diperoleh temuan-temuan bahwa materi pelatihan yang diberikan saat *training*, merupakan materi yang belum pernah diketahui sebelumnya. Materi pelatihan yang diberikan saat *training*, sesuai dengan tugas dan pekerjaannya di lapangan. Metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat *training*, dapat dipahami karyawan. Kemudian metode pelatihan yang digunakan oleh Instruktur saat *training*, sesuai dengan *job description* karyawan. Instruktur saat *training* merupakan orang yang ahli di bidangnya, begitu pula bahwa Instruktur saat *training* sudah menguasai materi dan metode yang digunakan. Sarana pelatihan (buku, modul dan alat peraga) yang diberikan saat pelaksanaan *training* memadai.

Selanjutnya fasilitas pelatihan (ruangan, akomodasi, konsumsi dan uang saku) yang diberikan saat pelaksanaan *training* sesuai dengan standar, Kualifikasi Peserta *training* memenuhi ketentuan maupun persyaratan yang ditetapkan perusahaan, serta peserta pelatihan diberikan penugasan terkait evaluasi materi pelatihan.

Penelitian Primajaya (2010) menemukan bukti empiris bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Munir, dkk (2019) dimana hasil temuan bahwa pelatihan

berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Primajaya (2010), dan Munir, dkk. (2019).

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai, maka dapat ditarik suatu kesimpulan dari hasil analisis secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

- a. Hasil olahan data persamaan regresi, maka diperoleh temuan empirik bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima.
- b. Dari hasil persamaan regresi, maka diperoleh temuan empirik bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua yang diajukan terbukti kebenarannya.
- c. Berdasarkan hasil pengolahan data regresi maka diperoleh temuan empirik bahwa pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima.
- d. Berdasarkan hasil analisis koefisien korelasi maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan mempunyai pengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat yang diajukan terbukti kebenarannya.

2. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Disarankan agar perlunya Pimpinan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini, yakni dengan selalu memantau dan memonitoring setiap kegiatan atau aktivitas pekerjaan setiap pegawai.
- b. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai maka perlunya ditingkatkan kedisiplinan pegawai yakni dengan memberikan sanksi-sanksi kepada setiap pegawai yang melakukan pelanggaran dalam bekerja.
- c. Disarankan agar perlunya Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Deiyai untuk menambah pelatihan bagi pegawai selain itu dengan mendatangkan instruktur yang berpengalaman dalam bidang kerjanya.

REFERENSI

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Cetakan Pertama, Penerbit : Zanafana Publishing, Pekanbaru.
- Achmad Darajat, 2015, *Konsep-Konsep Manajemen Personalia Masa Kini*, cetakan pertama, penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Ardana I Komang, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Jakarta
- Andi Abdul Munir, dkk (2019) *Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*. e Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 3, Maret 2017 hlm 153-164 ISSN: 2302-2019
- Anoraga, P. 2012. *Psikologi Kepemimpinan*. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Alwi, Syafarudin. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Penerbit : BPFE Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia" Penerbit : Erlangga. Jakarta.
- Fahmi Irham. 2016. *Manajemen Kepemimpinan : Teori & Aplikasi*. Edisi Revisi. Alfabeta. Bandung.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hardika Saputra (2018) *engaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Penawar Medika Tulang Bawang* Jurnal Iqtisad Volume 1, Nomor 2, Juli - Desember 2018 Fakultas Syariah IAI Agus Salim Metro Lampung LP3M IAI Agus Salim Lampung.
- Hartatik Puji Indah, 2014, *Buku Praktis Mengembangkan MSDM*, cetakan pertama, Penerbit : Laksana Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu S.P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, cetakan keduapuluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2014, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, edisi revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- I Nyoman Jaka Alit Wiratama, dkk (2013) *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung*. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus 2013*.

- Juliansyah Noor (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kabupaten Karawang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE YPN Vol. VIII No. 3* Oktober 2015.
- Leny evanita, (2013) disiplin kerja, gaya kepemimpinan, pelatihan dan kinerja karyawan rsud lubuk sikapin. Tesis Universitas Esa Unggul, Jakarta.
- Lubis Yusniar, dkk 2018. *Manajemen Dan Riset, Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Martoyo, Susilo, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Pabundu Tika.2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, cetakan keenam Penerbit : Bumi Aksara. Jakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi revisi. Cetakan Kedelapan. Penerbit : BPFE. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktik*, Penerbit : Raja Grafindo, Jakarta.
- Riani, Asri Laksmi, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Riyanto Sujudi, 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan, Penanaman Modal dan Koperasi Kabupaten Karanganyar, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol.7 No.2, Agustus 2010, Universitas Udayana, Bali.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto, 2015, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*, cetakan pertama, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*, cetakan pertama, Penerbit : Refika Aditama, Bandung
- Sudaryono Yoyo, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Penerbit : Andi Offset, Yogyakarta.
- Sunyoto, Danang, 2015, *Teori Kuesioner dan Analisis Data, Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Penerbit : CAPS. Yogyakarta.

- Sugiyono. 2016. *Statistik Untuk Penelitian*. Cetakan Kedua Puluh Tujuh, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama. Penerbit : Lombok.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Suparyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Penerbit : Andi Jakarta.
- Sondang P. Siagian. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa 2014, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Solihin, I. 2011. *Pengantar Manajemen*. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Erlangga. Jakarta.
- Tohardi, Ahmad. 2012. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan Kesatu. Mandar Maju. Bandung.
- Wijaya B. G., Soedarmadi, 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamakmur Agunglestari*. Jurnal. Universitas Semarang
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi*. Edisi Kedua. Cetakan Keempat. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Zainal Arifudin (2017) *pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pd bpr bank daerah kabupaten Kediri.. Jurnal Simki-Economic Vol. 01 No. 04 Tahun 2017 ISSN : BBBB-BBBB*. Universitas Nusantara PGRI Kediri.

Bab 3

PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN, KEJELASAN SASARAN ANGGARAN, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL APARATUR PADA KELURAHAN DAN KECAMATAN DI WILAYAH KERJA KECAMATAN TANETE RIATTANG KABUPATEN BONE

Aris Munandar Haidar¹

Thamrin Abduh²

Chahyono³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email:

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Untuk mendapatkan bukti empiris tentang Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.(2) Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Penelitian yang digunakan dengan pendekatan kuantitatif metode. Penelitian ini dilakukan oleh pegawai negeri sipil dalam tata pemerintahan Kecamatan Tanteriattang, Kabupaten Bone. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama dengan menggunakan uji T dengan variabel lainnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, Variabel pengaruh kejelasan sasaran anggaran baik secara sendiri

sendiri maupun bersama-sama yang dibuktikan secara uji T memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, Variabel Komitmen Organisasi baik secara sendiri-sendiri yang dibuktikan dengan uji t maupun secara bersama-sama dengan variabel lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial, Variabel Gaya Kepemimpinan baik secara sendiri-sendiri yang dibuktikan dengan uji t maupun secara bersama-sama dengan variabel lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.

Kata kunci: Partisipasi Anggaran; Gaya Kepemimpinan; Komitmen Organisasi; Kinerja Manajerial Aparatur

A. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Kenis, 1979;707-721). Namun demikian, pelaksanaan anggaran dengan kinerja belum tentu sesuai yang diharapkan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, efektifitas sistem pengendalian intern pada suatu organisasi perlu ditingkatkan agar pengendalian baik pengendalian keuangan maupun pengendalian kinerja dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Adanya sistem pengendalian intern yang baik dapat juga mengatasi tingkat kecurangan (*fraud*) dari karyawan serta diharapkan sistem pengendalian intern dapat mengendalikan proses penganggaran sesuai dengan sasaran anggaran yang telah ditetapkan..

Kebijakan otonomi daerah dan dibukanya kesempatan bagi pembentukan daerah otonom baru melalui pemekaran daerah, ditujukan untuk optimalisasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan sehingga tercipta suatu ruang lingkup kerja yang ideal. Otonomi yang luas dan utuh dalam lingkungan kerja yang ideal, akan menciptakan kemampuan pemerintah daerah untuk lebih mengoptimal kan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah serta Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, membawa perubahan mendasar dalam hubungan antara tata pemerintahan dan keuangan. Sekaligus membawa perubahan penting dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan

belanja daerah, yang disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau outcome dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan (PP Nomor 58 Tahun 2005).

Kemudian dengan diberlakukannya paket reformasi keuangan negara yaitu Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Daerah, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Undang-undang Nomor 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara mengakibatkan pemerintah daerah semakin dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam rangka memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat dengan mengedepankan terwujudnya akuntabilitas dan transparansi keuangan negara, serta berperan aktif dalam mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan transparan.

Anggaran merupakan salah satu bagian dari proses pengendalian manajemen yang berisi rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter standar dan merupakan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja. Menurut Mulyadi (2001:14), anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan yang berisi rencana kerja tahunan dengan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut.

Sistem penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajerial. Penganggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen atau secara lebih khusus sebagai bagian dari total sistem manajemen. rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam penyusunan program.

Untuk menjamin terlaksananya program tersebut, manajemen menyusun anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dengan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut. Sistem penganggaran merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian manajerial. Penganggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan, tindakan dan pengendalian manajemen atau secara lebih khusus sebagai bagian dari total sistem manajemen.

Pengelolaan Organisasi Sektor Publik tidaklah berbeda dengan prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengelolaan sebuah Perusahaan yakni dibutuhkan adanya anggaran sebagai salah satu komponen penting agar tetap

survive dalam melaksanakan aktivitas khususnya dalam menanggapi perubahan yang terjadi.

Sebuah organisasi memerlukan anggaran untuk menerjemahkan seluruh strategi menjadi rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2009:356). Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan beberapa pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah. Faizzah dan Mildawati (2007:352) memberikan gambaran bahwa anggaran merupakan peralatan pengawasan yang sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintahan. Penyiapan anggaran adalah suatu bagian integral dari proses perencanaan, anggaran itu sendiri adalah hasil akhir dari proses perencanaan, atau perencanaan rencana.

Lingkup sektor swasta yang dalam hal ini perusahaan meyakini bahwa anggaran mampu meningkatkan kinerja sedangkan dalam pemerintahan anggaran menjadi bagian dari pengelolaan semua aspek kegiatan dan juga menjadi bagian dalam pengawasan terhadap kinerja dari aparat pengelola anggaran.

Terciptanya kinerja yang baik dapat terwujud jika manajer dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Salah satu alat atasan untuk menilai kinerja adalah tingkat keaktifan partisipasi anggaran dari manajer atau karyawan. Menurut Nahartyo (2013:60-79) partisipasi dapat dinyatakan sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk memberikan masukan dalam penganggaran dan dapat mempengaruhi anggaran akhir.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting di dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi privat maupun publik. Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik diperlukan kemampuan yang baik pula oleh setiap sumber daya yang terlibat didalamnya, serta usaha yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peran manajer didalamnya, karena manajer merupakan pihak yang paling bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Umumnya terdapat tiga permasalahan yang biasa dihadapi pemerintah daerah yaitu ketidak efektifan, *in-efisiensi* dan *private inurement* (penggunaan dana untuk kepentingan individu). Hal ini disebabkan karena tidak terdapat mekanisme dasar pertanggungjawaban yang baku seperti organisasi bisnis.

Organisasi pemerintahan tidak mengenal kepemilikan (*self interest*) yang dapat memaksakan pencapaian tujuan.

Pemerintah daerah juga tidak mementingkan faktor persaingan yang seringkali digunakan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, disamping itu, pemerintah daerah tidak memiliki barometer keberhasilan seperti pada organisasi bisnis sehingga sulit untuk menentukan tingkat keberhasilan dari pemerintah daerah.

Pemerintah Daerah termasuk didalamnya semua perangkat Organisasi Pemerintah Daerah (OPD), Kecamatan dan Kelurahan adalah bagian dari unsur tak terpisahkan yang menjalankan otonomi daerah sesuai aturan dan kewenangan daerah dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat. Kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik. Kondisi ini memberikan tantangan bagi pemerintah daerah untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan adanya kinerja manajerial yang baik di dalam pemerintahan.

Darmawan (2016,792-806), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Kinerja Manajerial merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah daerah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah.

Mahoney (1963) dalam Putra (2013:639) menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial antara lain partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian yang dilakukan Prihandini (2011:66) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Bangun (2009;pp 111) dalam penelitiannya mengatakan perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja manajerial secara jelas. Kejelasan sasaran anggaran merupakan salah satu bagian penting dari karakteristik tujuan anggaran. Sementara Kaltsum (2012;1-14) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang jelas akan mempermudah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajer atau Pimpinan dari sebuah organisasi sektor publik akan memainkan peranan dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari tujuan anggaran, ketika anggaran digunakan sebagai kinerja manajer (Kren Leslie, 1992:512). Sementara Veronica dan Krisnadewi (2008;10-11) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri karyawan untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Nouri dan Parker (1995:469) menyatakan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi yaitu komitmen organisasi.

Individu yang mempunyai komitmen organisasi yang kuat akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan di luar organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Venusta (2008:27-42) menyatakan bahwa komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik. Sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan dapat dihindari.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial telah banyak dilakukan, begitupun dengan permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Bangun (2009;111.p) melakukan penelitian tentang pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran dan struktur desentralisasi terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini adalah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal senada juga diungkapkan Kren (1992:16), Haryanti (2012:53) dan Wahyuningsih (2012;1-96) juga melakukan penelitian terkait pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial yang

menghasilkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Terdapat hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh Hafridebri (2013:1-30), serta Medhayanti dan Suardhana (2015:155-170) bahwa partisipasi anggaran berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Terdapat alasan mengapa partisipasi anggaran berpengaruh secara negatif, yaitu perilaku disfungsi partisipan, misalnya penetapan standar yang terlalu tinggi atau rendah, kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), partisipasi semu, yaitu partisipasi yang dilakukan hanya partisipasi palsu (Hansen dan Mowen, 2009:356).

Siegel dan Marconi (1989:125) menyatakan bahwa partisipasi semu membuat bawahan tidak memiliki motivasi untuk melaksanakan tujuan organisasi secara maksimal.

Selain didukung oleh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, faktor komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja manajerial. Bhakti (2015:29-43) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan hasil temuan tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Wiprastini (2014:11.p), sementara hasil berbeda di kemukakan oleh Bangun (2009:11.p) yang menyatakan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Mowday (1979) dalam Permanasari (2014:4) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Raisyah Mursid (2011:84) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Individu yang berkomitmen tinggi akan menghindari senjangan anggaran, dan akan menggunakan informasinya agar anggaran menjadi lebih akurat. Sebaliknya, Individu yang berkomitmen rendah cenderung tidak memberikan informasi yang mereka miliki kepada atasan karena bawahan tidak bersungguh-sungguh memenuhi tujuan organisasi.

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja (Streers dan Porter, 1997: 443). Kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain dan perlakuan (*treatment*) terhadap karyawan

yang baru masuk pada organisasi sebagai faktor yang berpengaruh pula terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan metode perekrutan karyawan juga kejelasan sistem dan nilai organisasi.

Sukanto (2017;pp.4) dalam penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi yang digunakan, yaitu mengkombinasi antara perilaku tugas dan hubungan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sehingga dalam aplikasinya, bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan dalam organisasi/perusahaan berdasarkan situasi dan kondisi yang menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan tertentu untuk mendapatkan manfaat.

Pemimpin diharapkan mampu menjadi inspirasi dalam bekerja dan menentukan arah dan tujuan organisasi. Selain itu Pemimpin juga harus mampu menunjukkan kapasitasnya untuk mendelegasikan tanggung jawab secara cermat serta menanamkan rasa memiliki organisasi yang kuat kepada karyawannya (Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010:104). Gaya kepemimpinan yang demikian secara otomatis akan menimbulkan motivasi kerja bagi bawahannya. Upaya pimpinan menggerakkan bawahannya untuk lebih semangat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat banyak secara professional dapat dilakukan jika kepemimpinan tersebut dapat diterima bawahannya secara ikhlas dan senang hati.

Menurut Tjiptono (2006:161) dalam Teviana (2011:169-181), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Membangun kinerja manajerial yang efektif dan efisien dapat dilakukan dengan menciptakan suatu harmonisasi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang dipimpinya, sehingga membuat orang-orang yang terlibat merasa termotivasi dan bawahannya atau karyawannya menjadi lebih efektif dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada nasabah atau masyarakat pelanggan. Menurut Bass (1990) dalam Raharjo dan Darutton (2006:79), mengemukakan bahwa kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi yang berorientasi bisnis maupun publik biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridwan dan Fitri Hamelinda (2017:147-225) dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Survey pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh) menyatkan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, telah mengakibatkan perubahan terhadap pembagian urusan dan kewenangan pemerintahan. Dinamika dan permasalahan yang muncul dan berkembang di masyarakat dengan begitu cepat menuntut pemerintah sebagai pelayan masyarakat untuk berbenah diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia, memperbaiki kinerja serta meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik, sehingga dengan demikian fungsi pemerintahan dapat terlaksana secara lebih efektif dan efisien. Salah satu bentuk meningkatkan peran tersebut adalah dengan pemberdayaan kecamatan.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan menjelaskan bahwa posisi Kecamatan berkedudukan sebagai perangkat daerah kabupaten/kota sekaligus penyelenggara urusan pemerintahan umum. Sebagai pelaksana perangkat daerah Kabupaten/Kota, Camat melaksanakan sebagian kewenangan Bupati/Walikota yang dilimpahkan dan sebagai penyelenggara urusan pemerintahan umum, Camat secara berjenjang melaksanakan tugas Pemerintah Pusat di wilayah Kecamatan.

Pelimpahan sebagian kewenangan Bupati/Walikota kepada camat dilaksanakan untuk mengefektifkan penyelenggaraan pemerintahan daerah dan mengoptimalkan pelayanan publik di Kecamatan. Sebagai perangkat daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Penyelenggaraan pelimpahan sebagian kewenangan tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kelurahan berdasarkan kedudukannya dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Kelurahan bukan lagi merupakan perangkat daerah, namun Kelurahan merupakan perangkat Kecamatan. Dalam rangka pembangunan sarana dan prasarana Kelurahan dan pemberdayaan masyarakat di Kelurahan, dialokasikan anggaran untuk Kelurahan di daerah kota yang tidak ada desanya paling sedikit 5% (lima persen) dari anggaran pendapatan dan belanja daerah setelah dikurangi dana

alokasi khusus. Sedangkan untuk daerah kabupaten yang memiliki Kelurahan dan kota yang memiliki desa, alokasi anggarannya paling sedikit sebesar alokasi dana desa terendah yang diterima oleh desa di kabupaten/kota. Gambaran tersebut mencerminkan bahwa pada saat ini kedudukan Kelurahan merupakan bagian dari sebuah Kecamatan. Sehingga aparat yang ada di kelurahan adalah bagian dari aparat kecamatan.

Kinerja Kecamatan yang ada di Kabupaten Bone sesuai LPPD Tahun 2018, diperoleh gambaran bahwa secara merata, masih terdapat beberapa permasalahan yang perlu untuk menjadi perhatian pemerintah daerah. Kecamatan Tanete Riattang sesuai dengan LPPD tersebut juga memiliki beberapa hal yang perlu untuk dijadikan perhatian antara lain :

1. Anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan pelayanan di kecamatan sangat kurang dibandingkan beban kegiatan seperti : Program pelayanan administrasi perkantoran, program pelayanan sarana aparatur, program pelaporan administrasi perkantoran, dan lain-lain.
2. Belum adanya data yang akurat menyangkut kegiatan setiap unit kerja yang ada di kecamatan sehingga Camat selaku koordinator urusan pemerintahan di wilayahnya tidak optimal dalam penyusunan laporan pemerintah daerah kabupaten
3. Pada kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor kurang maksimal karena minimnya dana yang tersedia

Penelitian tentang Kinerja Manajerial sebagaimana yang dituangkan dalam beberapa penelitian terdahulu di atas, secara umum membahas indikator-indikator yang ada dalam kinerja manajerial secara terpisah. Lokasi penelitian yang dirujuk juga merata pada sebuah instansi atau perusahaan yang berskala luas, dengan demikian maka gambaran terhadap hasil yang diperoleh sifatnya juga untuk ruang lingkup yang cukup banyak.

1. Grand Theory

a. *Stewardship Theory (Donaldson dan Davis, 1991:49-64)*

Stewardship Theory mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana *Manajer* sebagai Pengelola atau Pelaku Organisasi dan bertindak sesuai dengan kepentingan *Principals* (Pemerintah dan Masyarakat)

Stewardship Theory menggambarkan situasi dimana para manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Dengan asumsi

bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Sehingga dengan memaksimalkan utilitas kelompok *Principals* dan *Manajemen* akan berdampak pada maksimumnya kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi tersebut.

Kaihatu, (2006:1-9). menyatakan bahwa *Teori Stewardship* menjelaskan bentuk pola kepemimpinan dan hubungan para atasan dengan bawahannya dalam sebuah organisasi menggunakan mekanisme situasional. Mekanisme ini meliputi filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, serta kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa mengorbankan kepentingan masing-masing.

Sesuai Perkembangannya dalam Organisasi Sektor Publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara *Manajemen* (Pelaku/Pelaksana) dengan *Principals* (Pemerintah dan Masyarakat/Publik).

Pemisahan antara fungsi kepemilikan dengan fungsi pengelolaan menjadi semakin nyata. Berbagai keterbatasan, pemilik sumber daya (*Capital Suppliers/Principals*) mempercayakan (*Trust* = amanah) pengelolaan sumber daya tersebut kepada pihak lain (*Steward* = Manajemen) yang lebih *Capable*. Kontrak hubungan antara Manajemen dan Principals atas dasar kepercayaan (Amanah=*Trust*), bertindak kolektif sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga model yang sesuai pada kasus organisasi sektor publik adalah *Stewardship Theory*.

Implikasi *Stewardship Theory* terhadap penelitian ini, dapat menjelaskan eksistensi Pemerintah Daerah sebagai suatu lembaga yang dapat dipercaya untuk bertindak sesuai dengan kepentingan publik dengan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan tepat, memberikan kebijakan yang berorientasi pada motivasi sehingga mampu meningkatkan kinerja dan Inovasi pegawai.

b. Teori Self Efficacy

Konsep *Self Efficacy* sebenarnya adalah inti dari teori sosial *cognitive* yang dikemukakan Albert Bandura yang menekankan peran belajar observasional, pengalaman sosial, dan determinisme timbal balik dalam pengembangan kepribadian.

Albert Bandura (1997:3) mengatakan bahwa *Self Efficacy* pada dasarnya adalah hasil dari proses kognitif berupa keputusan, keyakinan, atau pengharapan tentang sejauhmana individu memperkirakan kemampuan

dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurutnya, *Self Efficacy* tidak berkaitan dengan kecakapan yang dimiliki sebarang besarnya *Self Efficacy* menekankan pada komponen keyakinan diri yang dimiliki seseorang dalam menghadapi situasi yang akan datang yang mengandung kekaburan, tidak dapat diramalkan, dan sering penuh dengan tekanan.

Meskipun *Self Efficacy* memiliki suatu pengaruh sebab musabab yang besar pada tindakan kita, efikasi bukan satu-satunya penentu tindakan *Self Efficacy* berkombinasi dengan lingkungan, perilaku sebelumnya, dan variabel-variabel personal lain, terutama harapan terhadap hasil untuk menghasilkan perilaku. *Self Efficacy* akan mempengaruhi beberapa aspek dari kognisi dan perilaku seseorang.

Gist dan Mutchell dalam Judge dan Erez, (2001:1270-1279) mengatakan bahwa *Self Efficacy* dapat membawa pada perilaku yang berbeda pada di antara individu dengan kemampuan yang sama karena efikasi diri memengaruhi pilihan, tujuan, pengatasan masalah, dan kegigihan dalam berusaha.

Seseorang dengan *Self Efficacy* tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian-kejadian di sekitarnya, sedangkan seseorang dengan *Self Efficacy* yang rendah menganggap dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada di sekitarnya.

Dalam situasi yang sulit, orang dengan *Self Efficacy* yang rendah cenderung akan mudah menyerah. Sementara orang dengan *Self Efficacy* yang tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan yang ada. Hal senada juga diungkapkan oleh Gist, yang menunjukkan bukti bahwa perasaan *Self Efficacy* memainkan satu peran penting dalam memotivasi pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang menantang dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan tertentu.

Dalam kehidupan sehari-hari, *Self Efficacy* memimpin kita untuk menentukan cita-cita yang menantang dan tetap bertahan dalam menghadapi kesulitan-kesulitan.

Baron dan Byrne (1991:5) mendefinisikan *Self Efficacy* sebagai evaluasi seseorang mengenai kemampuan atau kompetensi dirinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai, dan mengatasi hambatan.

2. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam suatu periode tertentu. Menurut Stoner (1986:4) kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Pada sektor pemerintahan, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney,1963:67p).

Kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono,1999:3).

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Supomo dan Indriantoro (1998:63) bahwa: "Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, dan representasi". Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Dalam pelaksanaan otonomi daerah secara tidak langsung akan memaksa daerah untuk melakukan perubahan-perubahan baik perubahan struktur maupun perubahan proses birokrasi dan kultur birokrasi. Menurut Mardiasmo (2004:35) perubahan struktur meliputi pembaharuan yang sifatnya kelembagaan (*institutional reform*), yaitu pembenahan struktur birokrasi pemerintah daerah yang lebih ramping akan tetapi kaya fungsi (*form follow function*). Perubahan proses meliputi perubahan yang menyentuh keseluruhan aspek dalam siklus pengendalian manajemen di pemerintah daerah, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategik, penganggaran, pelaporan kinerja, penilaian kinerja, dan mekanisme *reward & punishment system*. Perubahan kultur birokrasi terkait dengan perubahan budaya kerja

dan perilaku pegawai yang mengarah pada terciptanya profesionalisme birokrasi.

Berbicara tentang kinerja manajerial SKPD, tidak dapat dipisahkan dari proses panjang penyusunan anggaran pendapatan dan belanja daerah. Mulai dari penjangkauan aspirasi masyarakat yang tertuang dalam musyawarah rencana pembangunan sampai dengan menjadi sebuah dokumen penting yang menjadi tolok ukur pelaksanaan program dan kegiatan yang terinci dalam sebuah dokumen pelaksanaan anggaran (DPA).

Proses yang baik dalam setiap tahapan penyusunan APBD tersebut akan tercermin pada kinerja manajerial di SKPD dalam pelaksanaannya. Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu (Tika, 2006:89).

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008:63-76), antara lain :

- 1) Faktor Pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
- 2) Faktor Kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
- 3) Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
- 4) Faktor Situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

c. Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standard yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja (manajerial) yaitu :

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja

- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning and development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

d. Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963:67p):

- 1) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
- 2) Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 3) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 4) Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan

mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

3. Partisipasi Penyusunan Anggaran

a. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:488) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan operating managers dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akandatang yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat dan penerima keputusan dan mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah dalam menyusun anggaran daerah serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran tersebut. Jadi partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat diartikan merupakan keikutsertaan seseorang dalam menyusun dan memutuskan anggaran secara bersama.

Sukses atau gagalnya para staf dalam suatu SKPD dalam melaksanakan anggaran adalah merupakan suatu refleksi langsung tentang keberhasilan ataupun kegagalan manajerial SKPD dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Disamping itu tingkat partisipasi para staf dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif serta kegairahan manajerial SKPD.

Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dan rekan sekerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut dan sejauhmana ia dilibatkan dalam proses penyusunan rencana serta pengambilan keputusan. Partisipasi ini dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan, yang seluruhnya dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah. Kemampuan mewujudkan dan membina partisipasi dalam memecahkan masalah itu, akan bermuara pada perkembangan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas secara operasional (Nawawi dan Martini, 2004:171).

Partisipasi aparat pemerintah daerah dalam proses penyusunan anggaran pemerintah daerah adalah menunjukkan pada beberapa besar tingkat keterlibatan aparat pemerintah daerah yang terlibat dalam proses penganggaran daerah, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap anggaran. Hal ini sangat

penting, karena aparat pemerintah daerah akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya. Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan atau para staf memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan (Kenis 1979:707-721)

Pada umumnya semakin besar keterlibatan para manajerial SKPD dalam merumuskan sesuatu hal yang dapat menghasilkan keputusan dalam SKPD, maka sangat tinggi rasa tanggung jawab mereka untuk mensuksuskan kesepakatan atau keputusan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Partisipasi ini juga sangat mudah diterima oleh semua pihak karena mengandung asas musyawarah dan mufakat, sehingga terdapat kegairahan untuk terus bekerja dalam melaksanakan hal-hal yang telah disepakati bersama dengan baik, tanpa ada pimpinan atau tidak disamping mereka (Effendy;1989:479p).

Melibatkan para manajerial SKPD dalam sistem perencanaan berarti menghargai kebutuhan untuk sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan ramah, yang mendukung terlaksananya komunikasi yang baik, karena gagasan mereka akan dihargai dan diterapkan merupakan kepuasan tersendiri. Begitu pula halnya dalam proses penyusunan anggaran, apabila para manajerial SKPD ikut berpartisipasi untuk merumuskannya, maka besar kemungkinan hasil yang akan diperoleh dari realisasi anggaran jauh lebih baik karena adanya tanggung jawab moral.

Anggaran hanya efektif jika mendapat dukungan dari semua pihak, dan untuk mengusahakan supaya anggaran ini mendapat dukungan dari bawahan maka dapat ditempuh melalui cara penyusunan secara demokratis atau bottom up. Jika ditinjau dari siapa yang membuat anggaran tersebut, maka penyusunan anggaran dimaksud dapat dilakukan dengan cara campuran. Penggunaan cara demokrasi inilah yang dimaksud dengan penyusunan anggaran partisipatif, karena disusun berdasarkan hasil keputusan bawahan.

b. Proses Penganggaran

Dharmanegara (2010:15) mengutarakan beberapa model pendekatan yang dilakukan dalam proses penyusunan penganggaran,

Dibagi menjadi dua yaitu :

1) *Top Down Approach*

Dimana anggaran disusun oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan sama sekali tidak bekerjasama dengan manajer tingkat bawah. Atau dapat dikatakan tidak ada keterlibatan manajer tingkat bawah.

2) *Bottom Up Approach*

Anggaran yang disiapkan oleh pihak pelaksana anggaran tersebut yang kemudian diteruskan kepada tingkat yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

3) *Top Down dan Bottom Up Approach*

Penyusunan anggaran dimulai dari pimpinan tertinggi kemudian dijabarkan oleh karyawan bawahan, berarti anggaran berdasarkan pedoman dari pimpinan kemudian dilanjutkan oleh bawahan.

c. Indikator Partisipasi Anggaran

Partisipasi penganggaran secara terperinci terdiri dari 6 indikator (Milani,1975: 104-123), yaitu:

- 1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
- 2) Alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
- 3) Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta
- 4) Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
- 5) Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- 6) Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Soobaroyen (2005:237p) menyebutkan bahwa partisipasi anggaran dapat dilihat dari indikator yaitu:

- 1) Keikutsertaan penyusunan anggaran.
- 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat

Indikator dalam partisipasi anggaran menurut Brownell (1982) dalam Fazli dan Muslim (2006:6) terdapat 6 indikator yaitu :

- 1) Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pekerja.
- 2) Alasan-alasan penolakan pihak manajer pada saat anggaran di proses dan sikap percaya diri pimpinan terhadap bawahan.
- 3) Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
- 4) Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.

- 5) Kepentingan manajer dalam partisipasinya terhadap anggaran.
- 6) Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggung jawaban pada saat penganggaran disusun.

Dari beberapa Indikator yang disajikan di atas, dalam penelitian ini yang menjadi acuan dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran yakni Indikator yang disajikan oleh Soobaroyen (2005:237p)

4. Kejelasan Sasaran Kerja

a. Pengertian Kejelasan Sasaran Anggaran

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebagai rencana kerja pemerintah daerah merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Jika kualitas anggaran Pemerintah daerah rendah, maka kualitas fungsi-fungsi pemerintah cenderung lemah. Anggaran daerah seharusnya tidak hanya berisi mengenai informasi pendapatan dan penggunaan dana (belanja), tetapi harus menyajikan informasi mengenai kondisi kinerja yang ingin dicapai. Anggaran Pemerintah daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran pemerintah daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas

Kenis (1979:707-721) mendefinisikan kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Locke (1968:89-157) dalam Kenis (1979:707-721) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik akan lebih produktif dari pada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong pegawai atau aparatur untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki sehingga berimplikasi pada peningkatan kinerja.

Locke dan Latham (1984:27) dalam Samuel (2008:37) menyatakan bahwa sasaran adalah apa yang hendak dicapai oleh karyawan. Jadi kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer dalam hal ini Kepala SKPD lebih efektif dan melakukan yang terbaik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang tidak jelas. Pada konteks pemerintah daerah, kejelasan sasaran anggaran

berimplikasi pada aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai instansi pemerintah. Ketidakjelasan sasaran anggaran dapat menimbulkan ketidakpastian atau keraguraguan para pelaksana. Semakin baik kejelasan sasaran, target-target pemerintah akan tercapai

Lebih lanjut dinyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku pegawai. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksanaan anggaran menjadi bingung, dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan pelaksana anggaran tidak termotivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Riyanto (2003: 330-342) menyatakan hubungan karakteristik anggaran, dalam hal ini kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor individual yang bersifat *psychological attribute*, sehingga faktor-faktor individual tersebut sangat dipengaruhi oleh ketepatan sasaran anggaran dalam menilai kinerja SKPD.

Kejelasan sasaran anggaran akan membantu pegawai dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui sasaran anggaran, tingkat kinerja keuangan dapat tercapai. Dengan kata lain pencapaian kinerja keuangan ini terkait dengan ketepatan seluruh unsur SKPD dalam menetapkan sasaran anggaran yang akan dicapai.

Dewiyanti (2017:47-58) menyatakan bahwa sebuah sasaran anggaran tidak hanya berupa rencana keuangan yang menetapkan biaya dan tujuan pendapatan untuk pusat tanggung jawab dalam bisnis perusahaan, tetapi juga perangkat untuk pengendalian (*control*), kerja sama yang terpadu, komunikasi, evaluasi kinerja, motivasi, pengetahuan tentang tujuan dianggarkan (*feedforward*) dan informasi tentang sejauh mana tujuan-tujuan telah dicapai (*feedback*) memberikan dasar bagi para manajer untuk mengukur efisiensi, lalu mengidentifikasi masalah, dan mengendalikan biaya.

b. Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran.

Kenis (1979:707) menyatakan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas

organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya

Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Indikator Kejelasan Sasaran Anggaran antara lain :

- 1) Peningkatan kepuasan kerja
- 2) Penurunan ketegangan kerja
- 3) Peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran.
- 4) Kinerja Anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran.

5. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Sinaga dan Siregar (2009:28) mengemukakan komitmen organisasi berarti suatu keadaan dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Menurut Robbins (2001:140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. "*Organization commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*", level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi

Luthans (2006: 224) mengartikan komitmen organisasi sebagai:

- 1) *A strong desire to remain a member of particular organization* (Keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu).
- 2) *A willingness to exert high levels of effort on behalf on the organization* (Sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi).
- 3) *A definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization* (Keyakinan dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi)

Wiener dan Gechman (1977: 47-52) dalam Ugboro (2006:236) berpendapat bahwa pola perilaku yang dihasilkan dari komitmen harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Harus mencerminkan pengorbanan pribadi yang dibuat untuk kepentingan organisasi.

- 2) Harus menunjukkan ketekunan, yaitu perilaku yang tidak boleh bergantung terutama pada lingkungan.
- 3) Harus menunjukkan pribadi yang senang dengan organisasi, seperti mencurahkan banyak waktu untuk pribadi organisasi yang terkait dengan tindakan dan pikiran.

Dalam hal ini komitmen organisasi dipandang sebagai:

- 1) Kesiediaan seorang individu untuk tidak meninggalkan organisasi untuk kepentingan egois atau keuntungan marjinal;
- 2) Kesiediaan untuk bekerja tanpa pamrih dan memberikan kontribusi terhadap efektifitas organisasi.
- 3) Kesiediaan untuk melakukan pengorbanan pribadi dan selalu bertahan dalam masa sulit dengan organisasi, kecenderungan rendah “*baill-out*” di masa-masa sulit.
- 4) Penerimaan organisasi nilai-nilai dan tujuan faktor internalisasi.

Meyer dan Alen (1997:26) dalam Suryana (2011:52) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi, yaitu “komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan suatu karakteristik hubungan anggota organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi”.

Dari definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis mengenai keinginan atau dorongan yang kuat dari dalam diri individu terhadap organisasi mencakup tiga hal yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan dengan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan dan loyalitas terhadap organisasi

b. Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Meyer & Allen (1991:67), terdapat tiga bentuk komitmen organisasi, diantaranya yakni :

- 1) *Affective Commitment* (Komitmen Efektif)

Bentuk komitmen ini lebih mengarah pada hubungan emosional antara anggota terhadap organisasi. Orang yang selalu ingin terus bekerja diorganisasi tertentu karena mereka searah dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut.

Orang yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi mempunyai keinginan untuk selalu tetap tinggal di organisasi karena mereka mendukung tujuan organisasi dan selalu siap membantu mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Bentuk komitmen ini mengarah pada keinginan seorang karyawan yang memiliki harapan untuk tetap tinggal pada organisasi karena ada perhitungan atau analisis mengenai untung dan rugi yang mana nilai ekonomi yang dirasa bertahan dalam organisasi daripada meninggalkan organisasi yang ia berada di dalamnya sekarang ini.

Karena semakin lama karyawan tinggal di dalam organisasi, maka akan semakin takut kehilangan yang apa sudah mereka investasikan dalam organisasinya selama ini.

3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen ini lebih mengarah pada perasaan karyawan yang mana mereka haruskan untuk tetap tinggal dalam organisasi tertentu karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang mempunyai tingkat komitmen normatif tinggi akan selalu memperhatikan apa yang dinyatakan orang lain tentang mereka jika meninggalkan organisasi tersebut, mereka tidak ingin mengecewakan pimpinan dan khawatir jika rekan kerja mereka memiliki pikiran buruk terhadap pengunduran diri orang tersebut.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja (Steers dan Porter, 1983:426-427).

Kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain dan perlakuan (treatment) terhadap karyawan yang baru masuk pada organisasi sebagai faktor yang berpengaruh pula terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan metode perekrutan karyawan juga kejelasan sistem dan nilai organisasi.

Armstrong (1992: 183) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja:

- 1) Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuantujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.
- 2) Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu,

kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.

- 3) Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan.

Terkadang tidak disadari bahwa komitmen itu bukan hanya bergelut pada permasalahan perasaan loyalitas yang pasif. Seseorang bisa memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan bersama, ada tiga faktor atau indikator yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

6. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2005:8)

Luthans (2006:653) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan tidak sama antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin. Perbedaan ini disebabkan oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Faktor internal lebih kepada sifat dan perilaku dari pemimpin itu sendiri, sedangkan faktor eksternal banyak sekali, bisa karena bentuk perusahaan, karyawan, lingkungan sosial budaya, dan lain-lain. Menurut Fiedler dan Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dengan teman sekerjanya. Derajat hubungan tersebut diukur dengan suatu tes yang disebut *Least Preferred Coworker (LPC) Scale* atau Skala

Teman Sekerja Paling Kurang Disukai (Robbins, 2003:857). Berdasarkan hasil tes tersebut pemimpin dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik sosial.

Hersey-Blanchard (1982:152) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996:76-82) Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi para bawahannya. Menurut Toha (2008:45-62) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat diterapkan dalam situasi yang dihadapi, sesuai yang diungkapkan Mulyasa (2004:107) dan Wahjosumidjo (2003:81) adalah :

1) Gaya Instruksi :

Gaya ini diterapkan jika bawahan tingkat kematangan rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Disini pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas sedangkan berhubungan hanya dilakukan sekedarnya saja.

2) Gaya Konsultasi :

Gaya ini diterapkan apa bila kondisi bawahan dalam taraf rendah sampai moderat bawahan telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Disini pemimpin dituntut selalu memberikan petunjuk yang cukup. Dalam tingkat kematangan bawahan seperti ini diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

3) Gaya Partisipasi :

Gaya ini diterapkan apa bila tingkat kematangan bawahan berada pada tahap kematangan moderat sampai tinggi. Bawahan mempunyai kemampuan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Disini pemimpin secara bersama-sama melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kematangan seperti ini namun upaya hubungan perlu di tingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

4) Gaya Delegasi :

Gaya ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan bawahan telah tinggi. Disini bawahan telah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri melalui pengawasan umum. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedarnya.

b. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Perilaku Pemimpin.

Tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin adalah cukup besar. Menurut Stoner (1992:126) terdapat beberapa macam faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan, yaitu :

- 1) Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi mencapai tujuannya adalah merupakan tanggung jawab seorang pemimpin.
- 2) Pemimpin harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangkaberbagai tujuan.
- 3) Pemimpin harus mempunyai wawasan yang luas, berfikir jauh kedepan, mampu melakukan analisis dalam rangka merumuskan kebijakan yang dapat memberikan keuntungan kepada organisasi.
- 4) Pemimpin harus mampu mengorganisir bawahannya agar mampu bekerjasecara bersama-sama untuk mencapai tujuan.
- 5) Pemimpin harus memperhatikan dalam melihat setiap permasalahan yang ada, dan mampu mengkomunikasikan permasalahan tersebut kepada pihakterkait untuk dicarikan solusinya.
- 6) Pemimpin harus melakukan pendekatan dan kerja sama dengan pihak lain dan menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangkapencapaian organisasi.
- 7) Seorang pemimpin dapat merupakan wakil dari organisasi dalam rangka untuk melakukan pembicaraan penting atau pertemuan dengan pihak luar untuk melakukan kerja sama.
- 8) Seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan terkadang dihadapkan pada keputusan yang serba sulit sehingga pemimpin harus memilih keputusan yang terbaik dalam rangka meminimasi masalah denganmemaksimalkan keuntungan dari keputusan tersebut.

Menurut Rivai (2004:52) Pemimpin memiliki sifat keperibadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauandalam menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu

bermotivasi dan member semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan memiliki kapasitas untuk mengelolah, memegang kepercayaan, dan mampu beradaptasi dan memiliki fleksibilitas.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2010:159) menyatakan bahwa indikator dari Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dimensi dan indikator yang juga sering digunakan dalam berbagai penelitian begitupun dalam penelitian ini mengacu pada teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (Robins dan Coutler, 2010:147), yaitu:

- 1) Tipe Direktif yakni Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan oleh bawahan, mampu memberikan Bimbingan Khusus kepada bawahan, Memberikan Panutan dengan mampu Mentaati Peraturan yang ada, serta dalam bekerja memiliki jadwal yang spesifik.
- 2) Tipe Suportif, seorang pemimpin yang memiliki sifat ini mampu memberikan perhatian terhadap apa yang menjadi kebutuhan dari bawahan, selalu mampu memperhatikan dan menjaga Iklim kerja yang baik.
- 3) Tipe Partisipatif. Setiap pengambilan Keputusan selalu mengupayakan untuk melakukan konsultasi, mempertimbangkan ide dan saran, serta memberikan kebebasan berpendapat pada bawahan.
- 4) Tipe Berorientasi Prestasi. Dalam memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan, maka selalu berupaya menetapkan sasaran menantang dengan pertimbangan untuk menilai kemampuan dan prestasi dari bawahannya.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan pendekatan melalui metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui (Kasiram, 2008: 149)

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:7)

2. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi berdasarkan penjelasan dari Arikunto (2013: 173) adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Jadi yang dimaksud populasi adalah individu yang memiliki sifat yang sama walaupun prosentase kesamaan itu sedikit, atau dengan kata lain seluruh individu yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian.

M. Iqbal Hasan (2002:58) dalam bukunya menjelaskan bahwa populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti.

Sugiyono (2013: 117) mengemukakan bahwa populasi adalah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi pada penelitian ini adalah Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam lingkup Pemerintahan Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone yang terdiri dari Pegawai Kelurahan dan Kecamatan dengan jumlah sebanyak 140 orang.

2. Sampel

a. Pengertian Sampel

Populasi memiliki jumlah yang sangat besar, sehingga peneliti menggunakan sampel untuk memudahkan dalam pengolahan data penelitian. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga jumlah sampel yang diambil harus dapat mewakili populasi pada penelitian.

Sugiyono (2013: 118) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, sedangkan Arikunto (2013: 174) mendefinisikan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili karakter populasi tersebut sehingga dapat menunjang penelitian.

b. Sampling

Sampling adalah cara pengumpulan data atau penelitian. (J. Supranto, 2007:9). Teknik Sampling adalah “Teknik sampling adalah merupakan pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan”.

Sugiyono (2013:116) menjelaskan bahwa teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*.

1) *Probability Sampling*

Probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2013: 92). Teknik ini meliputi,

a) *Simple Random Sampling*.

Pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

b) *Proportionate Stratified Random Sampling*,

Teknik sampling yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional

c) *Disproportionate Stratified Random*,

Disproportionate Stratified Random Sampling adalah teknik sampling yang digunakan bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional

d) *Sampling Area (Cluster) sampling* menurut daerah.

Cluster Random Sampling merupakan teknik sampling daerah yang digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya penduduk dari suatu negara, propinsi atau kabupaten

2) *Nonprobability Sampling*

Teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi

a. *Systematic Sampling* (Sampling Sistematis)

Sampling Sistematis adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut

b. *Quota Sampling* (Sampling Kuota)

Sampling Kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan

c. *Incidental Sampling* (Sampling Insidental)

Sampling Insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu

dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok dengan sumber data

d. Purposive Sampling

Purposive Sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan

e. Sampling Jenuh (Sampling Sensus)

Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel

f. Snowball Sampling

Snowball Sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka dalam penelitian ini akan menggunakan metode *Probability Sampling* dengan Teknik *Simple Random Sampling* yakni Pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu

3. Definisi operasional Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa variabel dalam penelitian ini dibagi kedalam Dua kelompok yakni Variabel Eksogen atau Variabel Bebas terdiri Partisipasi Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. Sedangkan Variabel Endogen atau Variabel Terikat adalah Kinerja Manajerial. Batasan dalam penelitian ini adalah definisi terhadap masing-masing variabel dan model pengukuran yang akan diterapkan sehingga memudahkan pemahaman dalam setiap ungkapan atau istilah dalam penelitian ini. Definisi operasional untuk masing-masing variabel menurut peneliti adalah :

1. Variabel Independen atau Variabel Bebas atau variabel Eksogen (Independent Value)

Sugiyono (2013:59) menjelaskan bahwa variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, dan antecedent. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel bebas yakni

a. Partisipasi Anggaran (X_1)

Menurut Mulyadi (2001:488) partisipasi anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite

anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh operating managers tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.

Indikator variabel ini adalah :

- 1) Keikutsertaan penyusunan anggaran.
- 2) Besarnya pengaruh terhadap penetapan anggaran
- 3) Kebutuhan memberikan pendapat.

b. Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2)

Kenis (1979:707-721) mendefinisikan kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut.

Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Indikator variabel ini adalah :

- 1) Peningkatan kepuasan kerja
- 2) Penurunan ketegangan kerja
- 3) Peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran.
- 4) Kinerja Anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran.

c. Komitmen Organisasi (X_3)

Sinaga dan Siregar (2009:28) mengemukakan komitmen organisasi berarti suatu keadaan dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2001:140) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. "*Organization commitment is the collection of feelings and beliefs that people have above their organization as a whole*", level komitmen bisa dimulai dari sangat tinggi sampai sangat rendah, orang-orang bisa mempunyai sikap tentang berbagai aspek organisasi mereka seperti saat praktek promosi organisasi, kualitas produk organisasi dan perbedaan budaya organisasi

Indikator variabel ini adalah :

- a) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
- c) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
- d. Gaya Kepemimpinan (X_4)

Luthans (2006:653) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan tidak sama antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain. Setiap pemimpin mempunyai gaya tersendiri dalam memimpin.

Indikator dari Variabel ini adalah :

- 1) Tipe Direktif yakni Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan oleh bawahan, mampu memberikan bimbingan khusus kepada bawahan, memberikan panutan dengan mampu mentaati Peraturan yang ada, serta dalam bekerja memiliki jadwal yang spesifik.
 - 2) Tipe Suportif, seorang pemimpin yang memiliki sifat ini mampu memberikan perhatian terhadap apa yang menjadi kebutuhan dari bawahan, selalu mampu memperhatikan dan menjaga Iklim kerja yang baik
 - 3) Tipe Partisipatif. Setiap pengambilan Keputusan selalu mengupayakan untuk melakukan konsultasi, mempertimbangkan ide dan saran, serta memberikan kebebasan berpendapat pada bawahan.
 - 4) Tipe Berorientasi Prestasi. Dalam memberikan apresiasi terhadap kinerja bawahan, maka selalu berupaya menetapkan sasaran menantang dengan pertimbangan untuk menilai kemampuan dan prestasi dari bawahannya
2. Variabel Terikat atau Variabel Endogen (*Dependent Variable*)

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Sugiyono (2013:59) menjelaskan bahwa variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Kinerja Manajerial. Supomo dan Indriantoro (1998:63) mendefenisikan “Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, *staffing*, negosiasi, dan

representasi”. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Indikator variabel ini adalah :

- 1) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan
- 2) Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 3) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 4) *Staffing*, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya

4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni

a. Data Primer

Data yang langsung berasal dari sumber data atau responden yang dikumpulkan dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner, dan wawancara.

b. Data Sekunder

Merupakan kumpulan data yang diperoleh dari pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yakni Kantor Pemerintahan Kecamatan Tenate Riattang Kabupaten Bone dan 7 kelurahan yang berada dibawah naungan Pemerintahan Kecamatan ini. dan juga dari hasil penelitian sebelumnya yang diperoleh dari dokumen, laporan, buku, internet dan jurnal yang terkait dengan penelitian.

5. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2013:118) menjelaskan bahwa Anggota sampel yang tepat digunakan dalam penelitian tergantung pada tingkat kesalahan yang

dikehendaki. Semakin besar jumlah sampel dari populasi yang diteliti, maka peluang kesalahan semakin kecil dan begitu sebaliknya. Kesimpulannya sampel yang diambil harus dapat mewakili populasi.

Jumlah sampel (*size of sample*) ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari Rrumus Slovin (Sugiyono, 2013:201) dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 10%.

Rumus Slovin adalah Suatu sistem matematis yang digunakan untuk menghitung jumlah dari sebuah populasi objek tertentu yang belum diketahui karakteristiknya secara pasti.

Rumus ini diperkenalkan pertama kali oleh seorang Ilmuwan Matematis yang bernama *Slovin*, pada tahun 1960. Rumus Slovin ini biasa digunakan untuk sebuah penelitian pada suatu objek tertentu dalam jumlah populasi yang besar, sehingga digunakanlah untuk meneliti pada sebuah sampel dari populasi objek yang besar tersebut.

Adapun mekanisme perhitungan sampel dengan menggunakan Rumus Slovin yakni :

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

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Persentase Tingkat Kesalahan yang di Toleransi

yakni 10% (0,1)

Berdasarkan jumlah Populasi Aparatur Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor Kecamatan dan Kelurahan di Wilayah Kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bones maka jumlah sampel yang dapat diambil adalah

$$n = \frac{140}{1 + 140 \cdot (0,1)^2}$$

$$n = \frac{140}{1 + 140 (0,01)}$$

$$n = \frac{140}{1 + 1,4}$$

$$n = 58$$

Dari perhitungan tersebut di atas maka sampel yang dapat dijadikan responden pada penelitian ini adalah sebanyak 58 orang dari 140 orang jumlah Populasi yang ada.

6. Teknik Analisis Data

1. Metode Analisis Data.

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, Sugiyono (2014:206).

Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Analisis data yang dilakukan dengan bantuan dari program SPSS sebagai alat untuk meregresikan model yang telah dirumuskan.

Analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan menjadi mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil pendekatan survei penelitian dari penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, kemudian dilakukan analisa untuk menarik kesimpulan.

Adapun urutan analisis yang dilakukan yaitu:

- a. Melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner pada populasi yang telah ditentukan.
- b. Setelah dilakukan pengumpulan data, kemudian menentukan alat pengukuran yang digunakan untuk memperoleh data dari elemen elemen yang akan diselidiki. Dalam penelitian ini alat pengukuran yang dimaksud adalah daftar penyusunan pernyataan atau kuesioner.
- c. Dilakukan penyebaran kuesioner ke perusahaan yang dipilih dengan bagian tertentu yang telah ditetapkan. Setiap item dari kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang diberikan skor 1 sampai 5 yang telah penulis sediakan. Daftar

kuesioner kemudian disebar ke bagian-bagian yang telah ditetapkan. Setiap item dari kuesioner ini memiliki 5 jawaban dengan masing-masing nilai/skor yang berbeda untuk setiap pernyataan positif.

- d. Ketika data tersebut terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisis. Dalam penelitian ini menggunakan uji statistik. Untuk menilai variabel X dan variabel Y, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (mean) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata ini didapat dengan menjumlahkan dan keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dalam jumlah responden.
- e. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini, digunakan skala likert.
- f. Skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sugiyono (2014:132)
Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.
- g. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata kemudian diberi skor.

2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas suatu kuesioner. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai tingkat kesalahan kecil, sehingga data yang terkumpul merupakan data yang memadai.

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti.

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut.

Teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan dan item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula, Sugiyono (2014:188)

Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau $r = 0,3$, jadi kalau korelasi antara butir dengan skor total kurang dari $0,3$ maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid. Adapun rumus untuk menguji validitas yaitu menggunakan korelasi person (product moment) sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Koefisien Korelasi person
- $\sum xy$ = Jumlah Perkalian Variabel X dan Y
- $\sum x$ = Jumlah Nilai Variabel X
- $\sum y$ = Jumlah Nilai Variabel Y
- x = Skor item
- y = Skor Total
- xy = Skor Pertanyaan
- n = Jumlah responden Untuk diuji coba.

b. Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas kuisisioner, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas. Menurut Sugiyono (2014:268) suatu data dikatakan reliable apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama

dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menunjukkan data yang tidak berbeda.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan ketepatan alat pengumpulan data yang digunakan. Instrumen yang sudah dipercaya dan reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Uji reliabilitas dapat digunakan dengan rumus Alpha yang merupakan statistik paling umum digunakan untuk menguji reliabilitas instrument penelitian, alternatif jawaban dari setiap pernyataan yang diajukan oleh peneliti berbentuk skala seperti 1-3, 1-5, 1-7 dan seterusnya atau jawaban yang menginterpretasikan penilaian sikap. (Suharsimi Arikunto, 2010:239). Adapun rumus tersebut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_b^2}{S_1^2} \right]$$

Dimana :

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum S_b^2$ = jumlah varian

at^2 = total varian

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha (α) > 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel sebaliknya cronbach's alpha (α) < 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

Instrument (alat ukur) dikatakan valid atau reliabel, jika hasil perhitungan memiliki koefisien kendala (reabilitas) sebesar = 0,05 atau lebih. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach

3. Uji Asumsi Klasik

Mengingat data penelitian yang digunakan adalah sekunder, maka untuk memenuhi syarat yang ditentukan sebelum uji hipotesis melalui uji t dan uji F maka perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yang digunakan yaitu normalitas, multikolinieritas, autokolerasi, dan heteroskedastisitas yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan *Test of Normality Kolmogorov-Smirnov* dalam program SPSS. Menurut Singgih Santoso (2012:293) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significance*), yaitu:

- 1) Jika probabilitas > 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- 2) Jika probabilitas < 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Jika terjadi kolerasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinierita.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen. Jika terbukti ada multikolinieritas, sebaiknya salah satu independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diuang kembali (Singgih Santoso, 2010:234).

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai angka tolerance mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati, 2012:432).

Menurut Singgih Santoso (2012:236) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{Tolerance} \text{ atau } Tolerance = \frac{1}{VIF}$$

c. Uji Autokolerasi

Uji autokolerasi yang dilakukan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier ada kolerasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi kolerasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Tentu saja model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokolerasi (Singgih Santoso, 2012:241).

Pada prosedur pendeteksian masalah autokolerasi dapat digunakan besaran Durbin-Waston. Untuk memeriksa ada tidaknya autokolerasi, maka dilakukan uji Durbin-Watson dengan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika $(D - W) < d_1$, maka H_0 ditolak
- 2) Jika $(D - W) > d_u$, maka H_0 diterima
- 3) Jika $d_1 < (D - W) < d_u$,
maka tidak dapat mengambil Kesimpulan

Uji dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson, dengan rumus:

$$D - w = \frac{\sum(e_t - e_{t-1})}{\sum e_t^2}$$

Tabel 3.1.

Uji Statistik Durbin-Watson

Nilai Statistik <i>d</i>	Hasil
$0 < d < d_L$	Ada auto korelasi positif
$d_L \leq d \leq d_u$	Ragu - ragu
$d_u \leq d \leq 4 - d_u$	Tidak ada korelasi positif/negative
$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_L$	Ragu - ragu
$4 - d_L \leq d \leq 4$	Ada korelasi negative

d. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians atau residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Menurut Gujarati (2012:406) untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji-rank Spearman yaitu dengan

mengkorelasikan variabel independen terhadap nilai absolut dari residual (error). Untuk mendeteksi gejala uji heteroskedastisitas, maka dibuat persamaan regresi dengan asumsi tidak ada heteroskedastisitas kemudian menentukan nilai absolut residual, selanjutnya meeresikan nilai absolute residual diperoleh sebagai variabel dependen serta dilakukan regresi dari variabel independen. Jika nilai koefisien korelasi antara variabel independen dengan nilai absolut dari residual signifikan, maka kesimpulannya terdapat heteroskedastisitas (varian dari residual tidak homogen).

4. Melakukan Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2", Sugiyono (2014:277)

Persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y = Nilai prediksi dari Y
- a = Bilangan konstan
- b_1, b_2, \dots, b_k = Koefisien Variabel Bebas
- $X_1, X_2 \dots X_K$ = Variabel Independen
- X_1 = Partisipasi Anggaran
- X_2 = Kejelasan Sasaran Anggaran
- X_3 = Komitmen Organisasi
- X_4 = Gaya Kepemimpinan
- ε = Error

Model regresi dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$P(Y) = a + b_1(BO) + b_2(LO)$$

Keterangan:

- P : Produktivitas
- b_1, b_2 : Koefisien regresi
- a : Konstanta

Mendeteksi variabel X dan Y yang akan dimasukkan (entry) pada analisis regresi di atas dengan bantuan software sesuai dengan perkembangan yang ada, misalkan sekarang yang lebih dikenal oleh peneliti SPSS. Hasil analisis yang diperoleh harus dilakukan interpretasi (mengartikan), dalam interpretasinya pertama kali yang harus dilihat adalah nilai F_{hitung} karena F_{hitung} menunjukkan uji secara simultan (bersama - sama), dalam arti variabel X_1, X_2, \dots, X_n secara bersama - sama mempengaruhi terhadap Y.

a. Analisis Korelasi

Dalam analisis kolerasi yang dicari adalah koefisien kolerasi yaitu angka yang menyatakan derajat hubungan antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) atau untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen

b. Analisis Korelasi Parsial.

Analisis korelasi parsial ini digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antara korelasi kedua variabel dimana variabel lainnya dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel control). Variabel yang diteliti adalah data rasio maka teknik statistik yang digunakan adalah korelasi Pearson Product Moment (Sugiyono, 2014:248). Penentuan koefisien korelasi dengan menggunakan metode analisis korelasi Pearson Product Moment dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} - \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = koefisien korelasi pearson
- x = variabel independen
- y = variabel dependen
- n = banyak sampel

Sebagai bahan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan berikut ini:

Tabel 3.2
Pedoman Menginterpretasikan Koefisien Korelasi

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2014)

c. Analisis Korelasi Berganda (Simultan)

Analisis korelasi berganda digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara seluruh variabel X terhadap variabel Y secara bersamaan. Menurut Sugiyono (2014) koefisien korelasi tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$R_{y,x_1,x_2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}}{1 - r^2_{x_1x_2}}}$$

Keterangan:

- R_{y,x_1,x_2} = Koefisien Korelasi antara variabel X_1 , X_2 dan Y
- r_{yx_1} = Koefisien Korelasi X_1 terhadap Y
- r_{yx_2} = Koefisien Korelasi X_2 terhadap Y
- $r_{x_1x_2}$ = Koefisien Korelasi X_2 terhadap X_1

7. Hipotesis

a. Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone

Terdapat teori yang menjelaskan hubungan partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, yaitu teori penetapan tujuan. Menurut Sekaran (1992:448p) penetapan tujuan adalah proses yang mengikut sertakan atasan

dan bawahan secara bersama-sama untuk penentuan atau penetapan tujuan atau sasaran. Dalam penetapan tujuan atau sasaran dapat diberikan penjelasan atau informasi kepada bawahan bagaimana melaksanakan tugas tersebut, serta mengapa tujuan atau sasaran tersebut penting untuk dilaksanakan (Sutrisno, 2010:42). Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya partisipasi bawahan dalam proses penganggaran. Dalam partisipasi anggaran, bawahan ikut bersama-sama menentukan tujuan, sehingga ada rasa tanggung jawab dalam diri bawahan untuk mencapai tujuan tersebut dan diyakini dapat meningkatkan kinerja.

Anthony dan Govindarajan (2005:86) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pendekatan lain adalah gabungan dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pendekatan partisipasi.

Manajer puncak tidak mengetahui dengan detail mengenai aktivitas yang terjadi di lapangan, sehingga harus mendapatkan informasi anggaran dari bawahannya. Tetapi, manajer puncak memiliki pandangan yang lebih luas mengenai organisasi, sehingga manajer puncak mengetahui hal-hal vital untuk menyusun anggaran.

Setiap tingkatan tanggung jawab manajemen harus memberikan informasi terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama partisipasi penyusunan anggaran (Giri, 2014:208-226). Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi manajerial dan akhirnya dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial (Hasniasari dan Sholihin, 2014:23-32), karena keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif (Anthony dan Govindarajan, 2005:86). Selain itu jika bawahan terlibat dalam partisipasi anggaran maka akan meningkatkan kinerja (Argyris, 1952:1-7).

Partisipasi anggaran membuat seseorang merasa dihargai pendapatnya dan memiliki pengaruh dalam penyusunan anggaran, sehingga menjadikan seseorang bukan hanya bertanggung jawab, tetapi juga memiliki konsekuensi moral yang dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan target anggaran (MY. Halik, 2013:87p). Hal yang senada juga dikemukakan oleh (Giri, 2014:208-226) bahwa partisipasi anggaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja, karena suatu tujuan dirancang dan dalam partisipasi disetujui bersama, maka atasan

dan bawahan akan menggabungkan dirinya dengan tujuan tersebut dan memiliki rasa tanggung jawab dalam dirinya untuk mencapainya karena terlibat dalam penyusunan anggaran.

Greenberg dan Folger (1983:235–256) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja, karena partisipasi memberikan kesempatan dan kemungkinan untuk bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial adalah:

$H_1 =$ ***Partisipasi Anggaran berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.***

b. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sebagai rencana kerja pemerintah daerah merupakan desain teknis pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan daerah. Jika kualitas anggaran Pemerintah daerah rendah, maka kualitas fungsi-fungsi pemerintah cenderung lemah. Anggaran daerah seharusnya tidak hanya berisi mengenai informasi pendapatan dan penggunaan dana (belanja), tetapi harus menyajikan informasi mengenai kondisi kinerja yang ingin dicapai. Anggaran Pemerintah daerah harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran pemerintah daerah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas.

Menurut Kenis (1979:707-721), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu sasaran anggaran pemerintah daerah harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Selain didukung oleh partisipasi penyusunan anggaran dan kejelasan sasaran anggaran, faktor komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja manajerial. Bhakti (2015: 29-43) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan hasil temuan tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian yang dilakukan

sebelumnya oleh Wiprastini (2014:1-11). Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis hubungan antara Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial yakni sebagai berikut :

$H_2 =$ ***Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.***

c. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone

Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik dan hal tersebut akan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dari sebuah Organisasi.

Komitmen organisasi menurut Gibson dkk (2009:315) dalam Murty dan Hudiwinarsih (2012:215-228) dapat diartikan sebagai identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang dinyatakan oleh karyawan oleh organisasi atau unit dari organisasi. Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Allen dan Meyer (1991:63-118) dalam Akbar dkk (2017:33-38) berpendapat bahwa tingkat tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh seorang karyawan sangat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan tersebut dalam perusahaan..

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikembangkan oleh Locke (1968:89-157) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli dapat dikatakan bahwa *goal setting* adalah penetapan target berorientasi hasil. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Reynaldhie (2016:23p) dan Setyarini dan Anastasia. (2016:63-76) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Fatimah Agustin Purmaningsih (2017:63) memberikan hasil berbeda yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Suhanda (2018:16) bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten Bintan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang pernah dilakukan, dimana terdapat beberapa perbedaan pendapat terhadap pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, maka pada penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah :

$H_3 =$ ***Komitmen Organisasi berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone***

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana dkk, 2011:181)

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996:76-82) Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi para bawahannya. Menurut Toha (2008:45-62) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

Naswa Rochani Rawdhyfa (2018:96) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya dengan gaya kepemimpinan yang semakin terbuka dan bersifat harmonis dapat meningkatkan partisipasi anggaran, sehingga kinerja manajerial pun meningkat.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Riandy Sugiharto Cahyadi, Jesica Handoko (2010:186) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis atau yang disebut dengan consideration belum mampu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Hal tersebut sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridwan dan Fitri Hamelinda (2017:147-225) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh.

Penelitian-penelitian tersebut di atas memberikan gambaran bahwa dalam mengaplikasikan gaya kepemimpinan pada sebuah organisasi atau perusahaan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan tertentu untuk mendapatkan manfaat. Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_4 =$ ***Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone***

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 8 Kelurahan dan Kantor Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. Sesuai dengan mekanisme pengambilan sampel yang digunakan yakni sebanyak 70 orang dari 140 Pegawai yang menjadi Populasi dari penelitian ini.

Untuk menggambarkan karakteristik dari Responden maka pada tabel berikut ini akan disajikan tentang jumlah responden berdasarkan Jenis Kelamin, Umur dan Tingkat Pendidikan. Hal tersebut dimaksudkan sebagai gambaran bahwa untuk memperoleh validasi data yang dibutuhkan, informasi yang diperoleh berasal dari responden memiliki kemampuan dan kredibilitas dalam memberikan informasi.

Adapun masing karakteristik responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	1.4	1.4	1.4
	Laki-Laki	41	57.7	57.7	59.2
	Perempuan	29	40.8	40.8	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Sesuai dengan kuisisioner yang telah dibagikan terhadap 70 responden yang menjadi sampel pada penelitian ini terdiri dari 41 orang dengan jenis kelamin laki-laki atau 57.7% dari jumlah responden, selebihnya sebanyak 40,8% adalah dengan jenis kelamin perempuan, dengan missing data sebanyak 1,4%

Tabel 4.5
Umur Responden

Umur Responden	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21	3	4.2	4.3	4.3
29	3	4.2	4.3	8.6
30	4	5.6	5.7	14.3
31	2	2.8	2.9	17.1
32	4	5.6	5.7	22.9
33	5	7.0	7.1	30.0
34	5	7.0	7.1	37.1
35	7	9.9	10.0	47.1
36	2	2.8	2.9	50.0
37	2	2.8	2.9	52.9
38	4	5.6	5.7	58.6
39	2	2.8	2.9	61.4
40	6	8.5	8.6	70.0
41	4	5.6	5.7	75.7
42	6	8.5	8.6	84.3
43	4	5.6	5.7	90.0
45	3	4.2	4.3	94.3
47	4	5.6	5.7	100.0
Total	70	98.6	100.0	

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Umur responden yang dijadikan sampel interval dari umur 21 sampai dengan 47 tahun, dengan responden yang terbanyak adalah umur 35 tahun yakni sebanyak 35 orang atau dengan persentase 9.9%.

Tabel 4.6
Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1.4	1.4	1.4
S1	51	71.8	71.8	73.2
S2	5	7.0	7.0	80.3
SMA	14	19.7	19.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Tingkat Pendidikan terendah dari responden adalah SMA dengan jumlah responden sebanyak 14 orang sedangkan selebihnya berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1) dengan jumlah responden terbanyak yakni 51 satu orang sedangkan yang berpendidikan Sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 5 orang.

2. Hasil Analisis Data

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah suatu bentuk pengujian untuk mengetahui tentang kenormalan distribusi data. Penggunaan uji normalitas dilakukan karena pada analisis statistik parametric, asumsi yang harus dimiliki oleh data dimana data yang dikelola terdistribusi secara normal. Dimana Data yang mempunyai distribusi normal berarti mempunyai sebaran yang normal pula.

Uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) digunakan untuk mengetahui apakah data yang kita miliki normal atau tidak (Santoso. 2000:210). Adapun pedoman yang menjadi acuan dalam menentukan bahwa hasil pengolahan data yang dilakukan mendekati atau merupakan distribusi normal atau dikategorikan tidak normal adalah :

- a. Nilai signifikansi atau probabilitas dibawah atau lebih kecil dari 0,05 atau diberikan pernyataan $sig < 0.05$, kondisi dengan data seperti ini dapat dikatakan bahwa data yang terdistribusi tidak normal.
- b. Nilai signifikansi atau probabilitas berada di atas atau lebih besar dari 0,05 atau diberikan pernyataan >0.05 , maka dapat dikategorikan bahwa data terdistribusi secara normal.

Data yang dikategorikan berdistribusi normal akan dianalisis dengan uji *statistic parametric (Analisis Korelasi Product Moment)*. Sedangkan apabila data tidak berdistribusi normal, maka akan dianalisis dengan uji statisitik *non parametric (Uji Korelasi kendall's tau dan Spearman)*.

Tabel 4.7
Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.04444688
	Absolute	.083
Most Extreme Differences	Positive	.083
	Negative	-.066
Kolmogorov-Smirnov Z		.698
Asymp. Sig. (2-tailed)		.715

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Hasil analisis sebagaimana digambarkan pada Tabel diatas, maka untuk masing-masing perhitungan uji normalitas yang telah dilakukan di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Sesuai dengan hasil uji normalitas dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test maka dapat diberikan gambaran bahwa Asymp. Sig. (2-tailed) diperoleh nilai sebesar 0,715 yang berarti nilai berada di atas batas tingkat normalitas yakni sebesar 0,05%, sehingga dapat dikatakan bahwa Distribusi Data dari penelitian ini tergolong normal.

2. Uji Validitas

Uji Validitas merupakan salah satu bentuk metode yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah kuesioner. Analisis Uji validitas juga dimaksudkan untuk menguji apakah instrumen penelitian benar-benar mampu mengukur kerangka (penelitian).

Pengujian terhadap Kuisisioner agar dapat memperoleh nilai validitas maka dilakukan dengan cara mencermati indikator-indikator variabel. Pengujian tersebut menggunakan *Pearson Correlation* dengan standar yang digunakan adalah Nilai Korelasi Signifikansi berada pada level di atas atau $>5\%$.

Hasil pengujian validitas dari Kuisisioner yang diberikan kepada 70 orang responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Uji Validitas Data

Variabel		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Nilai r tabel (70 Resp)	Validitas
Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	X1.1	0.746**	0.000	0.1954	Valid
	X1.2	0.522**	0.000	0.1954	Valid
	X1.3	0.695**	0.000	0.1954	Valid
	X1.4	0.649**	0.000	0.1954	Valid
	X1.5	0.816**	0.000	0.1954	Valid
	X1.6	.0504**	0.000	0.1954	Valid
	X1.7	0.500**	0.000	0.1954	Valid
Kejelasan Sasaran Anggaran	X2.1	0.761**	0.000	0.1954	Valid
	X2.2	.0574**	0.000	0.1954	Valid
	X2.3	0.503**	0.000	0.1954	Valid
	X2.4	0.703**	0.000	0.1954	Valid
	X2.5	0.816**	0.000	0.1954	Valid
	X2.6	0.650**	0.000	0.1954	Valid
	X2.7	0.558**	0.000	0.1954	Valid
Komitmen Organisasi	X3.1	0.679**	0.000	0.1954	Valid
	X3.2	0.654**	0.000	0.1954	Valid
	X3.3	0.665**	0.000	0.1954	Valid
	X3.4	0.416**	0.000	0.1954	Valid
	X3.5	0.519**	0.000	0.1954	Valid
	X3.6	0.620**	0.000	0.1954	Valid
	X3.7	0.614**	0.000	0.1954	Valid
Gaya Kepemimpinan	X4.1	0.684**	0.000	0.1954	Valid
	X4.2	0.421**	0.000	0.1954	Valid
	X4.3	0.636**	0.000	0.1954	Valid
	X4.4	0.428**	0.000	0.1954	Valid
	X4.5	0.470**	0.000	0.1954	Valid
	X4.6	0.514**	0.000	0.1954	Valid
	X4.7	0.655**	0.000	0.1954	Valid
Kinerja Manajerial	Y.1	0.864**	0.000	0.1954	Valid
	Y.2	0.788**	0.000	0.1954	Valid
	Y.3	0.627**	0.000	0.1954	Valid
	Y.4	0.272*	0.000	0.1954	Valid
	Y.5	0.638**	0.000	0.1954	Valid
	Y.6	0.709**	0.000	0.1954	Valid
	Y.7	0.804**	0.000	0.1954	Valid
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Nilai validitas yang diperoleh menunjukkan sejauh mana perbedaan instrumen pengukuran, hal ini juga merefleksikan kemajemukan pada

objek penelitian. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas secara statistik dengan bantuan program software SPSS.

Formula ditentukan dengan membandingkan nilai r tabel dengan rhitung (r_{x-y}) pada taraf signifikansi 5%. Nilai r tabel dengan jumlah responden sebanyak 70 responden sehingga memperoleh nilai sebesar 0.1954. Nilai sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila nilai rhitung $>$ rtabel.

Memperhatikan Tabel di atas dapat dikatakan bahwa semua bentuk pertanyaan yang diajukan kepada responden dapat dikatakan valid sebab nilai validitasnya berada pada interval terendah yakni 0,272 dan interval tertinggi adalah 0.816

3. Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas juga merupakan salah satu bentuk analisis yang dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen dalam mengukur konsep. Reliabilitas merupakan bagian atau syarat untuk dapat memperoleh serta memperkuat validitas suatu kuesioner dengan tujuan tertentu.

Mengukur reliabilitas alat pengukuran yang digunakan adalah *Teknik Alpha Cronbach*. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinilai reliabel. Namun jika *Cronbach's Alpha* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban para responden dinyatakan tidak reliabel.

Pengukuran terhadap Nilai Realibilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Uji Realibilitas Data

Variabel		Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	Keputusan
Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran	X1.1	0.709	0.751	Realibel
	X1.2	0.736	0.751	Realibel
	X1.3	0.714	0.751	Realibel
	X1.4	0.728	0.751	Realibel
	X1.5	0.710	0.751	Realibel
	X1.6	0.738	0.751	Realibel
	X1,7	0.739	0.751	Realibel
Kejelasan Sasaran Anggaran	X2.1	0.708	0.750	Realibel
	X2.2	0.731	0.750	Realibel

Variabel		Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	Keputusan
	X2.3	0.737	0.750	Realibel
	X2.4	0.709	0.750	Realibel
	X2.5	0.728	0.750	Realibel
	X2.6	0.720	0.750	Realibel
	X2,7	0.730	0.750	Realibel
Komitmen Organisasi	X3.1	0.711	0.741	Realibel
	X3.2	0.742	0.741	Realibel
	X3.3	0.710	0.741	Realibel
	X3.4	0.707	0.741	Realibel
	X3.5	0.731	0.741	Realibel
	X3.6	0.721	0.741	Realibel
	X3,7	0.717	0.741	Realibel
Gaya Kepemimpinan	X4.1	0.676	0.721	Realibel
	X4.2	0.714	0.721	Realibel
	X4.3	0.682	0.721	Realibel
	X4.4	0.713	0.721	Realibel
	X4.5	0.707	0.721	Realibel
	X4.6	0.703	0.721	Realibel
	X4,7	0.678	0.721	Realibel
Kinerja Manajerial	Y.1	0.722	0.768	Realibel
	Y.2	0.726	0.768	Realibel
	Y.3	0.747	0.768	Realibel
	Y.4	0.778	0.768	Realibel
	Y.5	0.744	0.768	Realibel
	Y.6	0.741	0.768	Realibel
	Y,7	0.722	0.768	Realibel

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Hasil pengolahan data terhadap masing-masing variabel sebagaimana digambarkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* lebih besar dari standar minimal dari pengukuran Realibilitas. Sehingga dengan kondisi ini Keputusan yang dapat diambil bahwa Instrumen Realibel digunakan dalam mengukur hasil penelitian yang dilakukan.

4. Uji Multikolinearitas Data

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi yang tinggi di antara variabel bebas. Menurut Santoso (2000: 37) model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel

independen. Deteksi multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat tolerance dan lawannya Variance Inflation Factor (VIF).

Suatu variabel tidak terkena masalah multikolinieritas apabila nilai Variance Inflation Factor ($VIF < 10$), dan nilai tolerance $> 0,1$ ". Uji multikolinieritas pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS, pada kolom *Collinearity Statistic* pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.10
Uji Multikolinieritas Data

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.024	.216		.111	.912		
Partisipasi Anggaran	-.218	.184	-.205	-1.188	.239	.205	4.877
Kejelasan Anggaran	.329	.102	.340	3.214	.002	.543	1.842
Komitmen Organisasi	.023	.175	.019	.130	.897	.295	3.393
Gaya Kepemimpinan	.855	.261	.695	3.269	.002	.135	7.428

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Tabel 4.10 yang merupakan hasil analisis untuk melihat kecenderungan terjadinya masalah multikolinieritas menunjukkan bahwa di antara variabel independen tidak terdapat masalah multikolinieritas, hal ini dapat dibuktikan dengan hasil uji *Variance Inflation Factor (VIF)* kecenderungan dari masing-masing variable menunjukkan nilai angka kurang dari 10. ($VIF < 10$). Nilai VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinieritas dalam model penelitian ini.

Sedangkan jika dilihat dari nilai tolerance pada variabel independen yang terdiri dari Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan semuanya mempunyai nilai lebih besar dari 0,1 (tolerance $> 0,1$) sebagai batas

toleransi, sehingga keputusan dari hasil analisis tersebut variabel independen ini tidak terdapat masalah multikolinearitas.

5. Uji Heteroskedstisitas Data

Uji Heteroskedstisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi adanya ketidaksamaan *variance residual* dari suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lainnya tidak tetap, maka diduga terdapat masalah heteroskedstisitas, hal ini dikarekanakan adanya perubahan situasi yang tidak menggambarkan dalam spesifikasi model regresi.

Setiap uji statistic selalu mempunyai dasar dalam pengambilan keputusan . Dasar pengambilan keputusan ini berguna untuk menjadi acuan dalam menentukan sebuah kesimpulan terhadap sebuah hasil analisis. Dasar pengamblian keputusan untuk Uji Heteroskedstisitas dengan menggunakan uji glejser adalah jika dalam pengujian hasil analisis nilai *signifikasi (Sig)* lebih besar dari nilai 0,05 atau disimbolkan dengan nilai >0.05 maka kesimpulannya adalah tidak terjadi gejala *Heteroskedstisitas*. Sebaliknya jika nilai *signifikasi (Sig)* lebih kecil dari nilai 0,05 atau disimbolkan dengan nilai <0.05 maka dapat dikatakan dalam uji regresi yang dilakukan terjadi *Heteroskedstisitas*.

Pengujian Heteroskedastisitas dengan metode *Glejser* yaitu mengkorekasikan antara *absolut residual (abs)* hasil regresi dengan semua variabel bebas, dengan kata lain dalam pengujian menempatkan sebagai variable dependen dan dikorelasikan dengan variable independen (CLICT, 2002).

Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan metode *Glejser* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Uji Heteroskedastisitas Data

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.154	.127		1.213	.230
	Partisipasi Anggaran	-.121	.108	-.296	-1.120	.267
	Kejelasan Anggaran	.039	.060	.106	.653	.516
	Komitmen Organisasi	.050	.103	.108	.489	.627
	Gaya Kepemimpinan	-.017	.154	-.036	-.111	.912

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Sesuai dengan hasil output dari analisis SPSS yang dilakukan bahwa Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran yang dalam grafik analisis diberikan label Partisipasi Anggaran nilai *Signifikan (Sig)* yang ditunjukkan adalah sebesar 0,267 hal berarti nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Variabel Independen Kejelasan Sasaran Anggaran dari tabel diatas nilai *Sig* yang diperoleh adalah 0,516 atau lebih besar dari 0,05, untuk Variabel Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan juga koefisien dari nilai *Sig* yang diperoleh juga lebih besar dari 0,05 yakni 0,627 dan 0,912.

Hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa nilai *Signifikan (Sig)* dari semua Variabel Independen lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan residual (kesalahan) semakin besar pula

3. Uji Hipotesis

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisa regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh antar satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis untuk melihat pengaruh antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap variabel dependen yakni Kinerja Manajerial metode analisisnya menggunakan dua langkah yakni dengan regresi sederhana. Dan analisis regresi berganda.

Analisis Regresi sederhana dilakukan untuk dapat melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagaimana hal tersebut menjadi Hipotesis yang dijadikan sebagai fokus dari penelitian ini. Untuk Regresi Linear Berganda akan juga dilakukan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara simultan atau sendiri-sendiri terhadap variabel dependen.

Sebagai dasar dalam menguji Hipotesis yang menjadi fokus penelitian ini, berikut ini ditampilkan hasil analisis Regresi Linear Berganda.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.656	3.103		.211	.833
	Partisipasi Anggaran	-.223	.184	-.205	-1.213	.230
	Kejelasan Anggaran	.337	.110	.326	3.059	.003
	Komitmen Organisasi	-.003	.181	-.003	-.018	.986
	Gaya Kepemimpinan	.868	.267	.709	3.253	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Hasil analisis tersebut di atas menunjukkan bahwa

- Nilai (*Constant*) dari hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,656 atau daibulatkan menjadi 0,6 atau jika dipersentasekan sebesar 6,56%, hal ini berarti bahwa nilai *variable dependeny* atau nilai Kinerja Manajerial sebesar 6,56%, jika nilai variabel independen yakni Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berada di angka 0 (nol), maka rasio Kinerja Manajerial akan meningkat sebesar 0,66%.
- Nilai Variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran sesuai dengan hasil yang diperoleh menunjukkan negative dinilai (-0,223) yang berarti bahwa jika terjadi kenaikan 1% dari variabel ini maka akan menurunkan nilai Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen sebesar -0,223.
- Analisis yang ditampilkan pada tabel tersebut di atas terdapat dua kondisi yakni terdapat nilai negative pada variabel Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Komitmen Organisasi, sedangkan nilai positif terdapat pada variabel Kejelasan Sasaran Anggaran dan Gaya Kepemimpinan, maka dapat dijelaskan bahwa untuk Variabel Kejelasan Sasaran Anggaran dan Gaya Kepemimpinan, jika terdapat penambahan nilai 1% pada variabel dependent yakni Kinerja Manajerial, akan memberikan pengertian bahwa akan terjadi peningkatan pada Rasio Kinerja manajerial sebesar 3,37% dan 8,68%.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah semua variabel independen (Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Orgnaisasi dan Gaya Kepemimpinan) Secara Farsial atau

bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial) dapat diketahui dengan melakukan uji F.

Hasil analisis yang digunakan untuk mengetahui hal tersebut melalui hasil ANNOVA dari pengelolaan data melalui program SPSS, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4.13

Hasil Uji F Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	503.232	4	125.808	23.774	.000 ^b
	Residual	343.968	65	5.292		
	Total	847.200	69			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi, Partisipasi Anggaran

Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Dasar pengambilan Keputusan terhadap kriteria pengujian hipotesis melalui Uji F ini dapat dilakukan dengan dua cara yakni :

a. Berdasarkan Nilai Signifikasi dari Output ANOVA

1) Jika Nilai *Signifikasi (Sig)* < 0,05. Hipotesis Diterima

Maka dapat dikatakan bahwa Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Komitmen Organisasi (X_3), dan Gaya Kepemimpinan (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

2) Jika Nilai *Signifikasi (Sig)* > 0,05. Hipotesis Ditolak

Maka dapat dikatakan bahwa Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Komitmen Organisasi (X_3), dan Gaya Kepemimpinan (X_4) tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Sesuai dengan hasil yang ditunjukkan dalam Tabel di atas, bahwa nilai *Signifikasi (Sig)* dari analisis regresi yang dilakukan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai 0,05, jika dituangkan dalam sebuah persamaan maka akan diperoleh nilai $0,000 > 0,05$.

Sehingga dapat dikatakan bahwa **Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Komitmen Organisasi**

(X_3), dan Gaya Kepemimpinan (X_4) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y)

b. Berdasarkan Perbandingan Nilai F_{Hitung} dan F_{Tabel}

Metode kedua yang dapat dilakukan untuk Uji F terhadap hasil analisis yang dilakukan yakni dengan berdasar pada kesimpulan berikut :

- 1) Jika Nilai $F_{Hitung} < F_{Tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 di tolak
- 2) Jika Nilai $F_{Hitung} > F_{Tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 di terima

Dengan acuan tersebut di atas yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan untuk Uji F ini, sesuai hasil analisis dapat dijelaskan sebagai berikut

Diketahui bahwa pada tabel 4.13 diperoleh

- 1) Nilai F_{Hitung} sebesar 23,774
- 2) Sesuai dengan tingkat kepercayaan dalam penelitian ini berada pada nilai $\alpha = 0.05$
- 3) Jumlah Responden yang dilibatkan sesuai dengan penyebaran kuisisioner sebanyak 70 orang atau diberi symbol (n)
- 4) Jumlah Variabel Independen (df) sebanyak 4 variabel diberi symbol (k).

Maka persamaan untuk mendapatkan nilai F_{Tabel} yakni :

$$F_{tabel} = n - k - 1$$

$$F_{tabel} = 70 - 4 - 1$$

$$F_{tabel} = 65$$

Hasil persamaan tersebut maka diperoleh nilai F_{Tabel} yakni = 2,513

Sehingga dapat disimpulkan bahwa

$$F_{Hitung} > F_{Tabel} \text{ atau } 23,774 > 2,513$$

Karena nilai F_{Hitung} lebih besar F_{Tabel} maka hipotesis diterima dan dapat dikatakan bahwa **Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Komitmen Organisasi (X_3), dan Gaya Kepemimpinan (X_4) secara Parsial berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).**

2. Pengujian Hipotesis

Untuk dapat melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini, maka metode pengujian yang dilakukan dengan menggunakan **Uji Parsial (Uji t) dan Uji Simultan (Uji F)** dengan menggunakan Analisis Regresi Sederhana, selain itu juga akan dilakukan pengujian terhadap seberapa jauh kemampuan model regresi dalam

menerangkan variasi variabel dependen dengan model **Koefisien Determinasi (R₂)**.

a. **Uji Parsial (Uji t)**

Pengujian variabel independen secara parsial atau secara individual dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen yang terdiri dari Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1), Kejelasan Sasaran Anggaran (X_2), Komitmen Organisasi (X_3), dan Gaya Kepemimpinan (X_4) terhadap variabel dependen yakni Kinerja Manajerial (Y).

Pengujian dilakukan untuk membandingkan nilai t_{Hitung} dengan t_{Tabel} , yaitu jika t_{Hitung} lebih besar dari pada t_{Tabel} maka dapat disimpulkan variabel independen yang diuji berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika t_{Hitung} lebih kecil dari pada t_{Tabel} maka dapat disimpulkan variabel independen yang diuji tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Hasil analisis yang dilakukan dengan metode Regresi Linear Sederhana diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.14
Analisis Regresi Linear Sederhana Partisipasi Penyusunan Anggaran,
Kejelasan Sasaran Anggaran, Komitmen Organisasi dan Gaya
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.326	3.032		4.066	.000
	Partisipasi Anggaran	.602	.110	.553	5.471	.000
2	(Constant)	11.218	2.873		3.905	.000
	Kejelasan Anggaran	.618	.100	.599	6.163	.000
3	(Constant)	7.497	3.317		2.260	.027
	Komitmen Organisasi	.737	.114	.616	6.454	.000
4	(Constant)	3.477	2.934		1.185	.240
	Gaya Kepemimpinan	.887	.102	.725	8.674	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
Sumber : Pengolahan Data Melalui SPSS

Dengan hasil analisis tersebut dasar untuk memperoleh t_{Tabel} menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$dk = n - k - 1$$

dimana :

dk : derajat kebebasan

n : jumlah sampel atau responden

k : jumlah variabel independen dalam penelitian

1 : nilai mutlak

Penentuan kesimpulan dalam uji parsial (uji t) ini adalah :

- 1) Jika $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ atau $t_{Hitung} < -t_{Tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- 2) Jika $t_{Hitung} < t_{Tabel}$ atau $t_{Hitung} > -t_{Tabel}$ H_0 diterima dan H_a ditolak

Sehingga untuk menguji hipotesis dari masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) **Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.**

Hipotesis ini diuji dengan maksud untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Hipotesisnya dapat diterjemahkan seperti berikut:

$H_1 =$ Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.

Dengan memperhatikan hasil analisis pada Tabel 4.14 di atas, maka dapat dilihat bahwa hasil perhitungan untuk memperoleh nilai t_{Tabel} dengan tingkat kepercayaan sebesar $\alpha = 0,05$ yakni :

$$= n - k - 1 \text{ atau } 70 - 4 - 1 = 65$$

Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,669, atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (**5.471**) > t_{Tabel} (**1,669**), sehingga disimpulkan bahwa maka **H_0 ditolak** dan **H_2 diterima**.

Dengan kesimpulan tersebut maka dapat dikatakan bahwa

“Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone”

2) **Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone**

Untuk mengetahui pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial. Hipotesisnya dapat diterjemahkan seperti berikut:

$H_2 =$ ***Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.***

Rujukan yang digunakan tetap berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.14 di atas, maka dapat dilihat hasil perhitungan untuk memperoleh nilai t_{Tabel} dengan tingkat kepercayaan sebesar $\alpha = 0,05$ yakni :

$$= n - k - 1 \text{ atau } 70 - 4 - 1 = 65$$

Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,669, atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (6,163) > t_{Tabel} (1,669), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan kesimpulan tersebut maka dapat dikatakan bahwa ***Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.***

3) **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone**

Pada Hipotesis ketiga ini dapat diterjemahkan bahwa :

$H_3 =$ ***Komitmen Organisasi berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.***

Rujukan yang digunakan tetap berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.14 di atas, maka dapat dilihat hasil perhitungan untuk memperoleh nilai t_{Tabel} dengan tingkat kepercayaan sebesar $\alpha = 0,05$ yakni :

$$= n - k - 1 \text{ atau } 70 - 4 - 1 = 65$$

Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,669, atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (56,454) > t_{Tabel} (1,669), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan kesimpulan tersebut maka dapat dikatakan bahwa

Komitmen Organisasi berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.

4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone

Pada Hipotesis ketiga ini dapat diterjemahkan bahwa :

$H_3 =$ *Komitmen Organisasi berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.*

Rujukan yang digunakan tetap berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.14 di atas, maka dapat dilihat hasil perhitungan untuk memperoleh nilai t_{Tabel} dengan tingkat kepercayaan sebesar $\alpha = 0,05$ yakni :

$$= n - k - 1 \text{ atau } 70 - 4 - 1 = 65$$

Sesuai dengan nilai yang tertuang dalam t_{Tabel} adalah sebesar = 1,669, atau dapat dikatakan bahwa nilai t_{Hitung} (56,454) > t_{Tabel} (1,669), sehingga disimpulkan bahwa maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Dengan kesimpulan tersebut maka dapat dikatakan bahwa ***Komitmen Organisasi berpengaruh secara Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial Aparatur Kecamatan dan Kelurahan yang berada di wilayah kerja Kecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone.***

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, yang telah dilakukan dengan menggunakan metode Regresi, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Variabel Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran baik secara sendiri-sendiri yang dibuktikan dengan uji t maupun secara bersama-sama dengan variabel lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.
- b. Variabel Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran baik secara sendiri-sendiri yang dibuktikan dengan uji t maupun secara bersama-sama dengan variabel lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.

- c. Variabel Komitmen Organisasi baik secara sendiri-sendiri yang dibuktikan dengan uji t maupun secara bersama-sama dengan variabel lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.
- d. Variabel Gaya Kepemimpinan baik secara sendiri-sendiri yang dibuktikan dengan uji t maupun secara bersama-sama dengan variabel lainnya memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial.

2. **Saran**

Dari gambaran terhadap hasil penelitian yang dilakukan dan memperhatikan kondisi pemerintahan di Kabupaten Bone yang diukur melalui Laporan Kinerja dengan menampilkan tingkat pencapaian dari masing-masing kecamatan maka dapat disarankan bahwa :

- a. Untuk dapat menciptakan kemampuan kinerja yang baik terhadap semua aparatur khususnya pada tingkat Kecamatan dan Kelurahan, maka dalam pengelolaan anggaran mulai dari tahap perencanaan sampai pada implementasi pengelolaan anggaran dilibatkan secara proporsional sesuai dengan kewenangan yang dimiliki.
- b. Perlu dipertahankan sikap yang dimiliki oleh semua aparatur yang memberikan dukungan terhadap tata pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan Kinerja Manajerial, sehingga mampu menciptakan iklim yang baik dalam sebuah organisasi.

REFERENSI

- Albert Bandura. 1997. *Self Efficacy*. New York: Ademic Press
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63- 118
- Amirul Akbar, dkk. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 47 No.2 Juni 2017*
- Anthony, R., Vijay Govindarajan, 2005, *Management Control System*, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Anthony, R., Vijay Govindrajana, (2005), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 11 Buku 1, Salemba Empat, Jakarta
- Armstrong, M. (1992). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited, 232 p
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development
- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2007. *Management Control System* buku2. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empa.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Graha Ilmu
- Argyris. 1952. *Organizational Leadership dan Participation management*. *The Journal of Business*. Vol. XXVII (January): 1-7.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Andarias. 2009. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Struktur Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Dengan Pengawasan Internal Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang)*. Tesis.USU Repositori. Medan
- Baron & Byrne. (1991). *Social Psychology*. sixth edition : Understanding human interaction. United States of America : Allyn and Bacon
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. 2005. *Performance appraisal*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Bhakti, D.C., E. Pituringsih, dan E. Widiastuty. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan*

- Profesionalisme Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi (Assets)* Vol. 5(1); 29-43
- Brownell, Peter. dan McInnes, Morris, 1982. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. The Accounting Review.* Vol. LXI, No.4, Oktober: 587-600
- Center Laboratory an ICT (CLICT) 2002. “ Panduan Praktik Analisis SPSS untuk Manajemen (Keuangan, SDM & Pemasaran”. Universitas Negeri Malang
- Darmawan, Rizki. 2016. Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, Desentralisasi dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial di SKPD Kabupaten Bengkalis. *JOM FEKON.* Vol. 3 No. 1 Februari.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi.* Yogtakarta: Graha Ilmu.
- Dewiyanti, Sri. 2017. Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja, Kejelasan Sasaran Anggaran dan Audit Intern terhadap Kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) SKPD di Pemerintah Kabupaten Batanghari. Thesis.Universitas Jambi
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Edwin, Locke. 1968. “Toward a Theory of Tasks Motivation and Incentives”. *American Institutes for Reaserch*, No. 3:157-89, 1968
- Effendy, Onong Uchjana. 1989. *Psikologi Manajemen Dan Administrasi.* Cetakan ketiga. Mandar Maju. Bandung
- Erez, A. & Judge, T. A. 2001. Relationship of Core Self-Evaluation to Goal Setting, Motivation, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.6, pp.1230-1279
- Fatimah Agustin Purmaningsih. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial” (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
- Fazli Syam dan Muslim A. Djalil, 2006. Pengaruh Orientasi Profesional Terhadap Konflik Peran: Interaksi Antara Partisipasi Anggaran dan Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Ukur Kinerja dengan Orientasi Manajerial (Suatu Penelitian Empiris Pada Perguruan Tinggi Negeri

- dan Swasta di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam). *BENEFIT*, Vol.8.No.2.
- Gist, M.E. 1992. *Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. Academy of Management Review*, Vol.17, pp.187-211.
- Gibson, James. Ivancevich, John. Donnelly, James dan Jr, Robert Konopaske, 1996. "Organization Behavior-Structure-Process", Erwin Homewood, Boston:
- Gibson, James L, dkk. 2009, "Organizations Behaviour, Stuustructure, Processes", New York: America
- Giri, Made. 2014. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Komitmen Tujuan Anggaran sebagai Variabel Pemediasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
- Greenberg, J. and Folger, R. (1983). "Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organizations" In P. Paulus (ed.), *Basic Group Process* pp. 235-256. New York: Springer-Verlag
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen Edisi 8*. Jakarta :Salemba Empat
- Hasan, M. Iqbal, 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Hersey & Blanchard, 1982. *Kepemimpinan Birokrasi*. Terjemahan Habrani Pasolong. Alfa Beta Cetakan I Tahun 2008. Bandung
- Hafridebri, (2013), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Manufaktur Di Pekanbaru Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, Indonesia; *Journal Akuntansi Vol 1, No 3 (2013): Seri A*
- Indriantoro, Nurdan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPMP
- I Gusti Ayu Ketut Yuli Wiprastini, dkk (2014); Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Pemoderasi. (Studi Empiris Pada 15 SKPD Berupa Dinas di Kabupaten Buleleng); e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Volume 2 No. 1 Tahun 2014)

- Ita Friyanty, 2016. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Aparat Pemerintahan (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Indramayu), Universitas Mercu Buana. Jurnal TEKUN/VOLUME VII, No.01, Maret 2016: 62 - 79
- J. Supranto, 2007. Teknik Sampling Untuk Survei Dan Eksperimen. (Jakarta: Rineka cipta,), hal. 9
- Kaihatu, Thomas S. 2006. "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 8, Number 1, Maret 2006, 1-9.
- Kartini, Kartono. 2010. Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu ? – Ed. 1, Cet 18 – Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasiram, Moh. 2008. Metodologi Penelitian. Malang: UIN-Malang Pers.
- Kenis, I. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol. LIV No. 4 pp 707.
- Kren, Leslie. 1992. Budgetary Participation and Managerial Attitude and Performance. *The Accounting Review*. Milwaukee
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, Penerjemah Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie Prabawati dan Winong Rosari. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI
- Mahoney, T.A. T.H. Jardee, and S.J. Carrol. 1963. "Development of Managerial Performance: A Research Approach". *Southwestern Publishing Co.* Cincinnati, Ohio, 67 p. : ill
- Mardiasmo, 2004. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Margono. 2010. Metodologi Penelitian Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta
- Maria Yessica Halik, 2013. Pengaruh Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Empirik pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IX Sulawesi) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Uniberistas Hasanuddin. Makassar
- Maria Niken Setyarini dan Anastasia. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Modus*. Vol 6 No 1. Hal 63-76
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment In The Work Place Theory Research and Application*. California : Sage Publications

- Milani, K. 1975. *The Relationship of Participation in Budget-Setting on Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study*. *The Accounting Review* 50. April. pp.104-123
- M. Toha. 1996 dan 2008. "Teori-teori Gaya Kepemimpinan" Jakarta: BPFE. Hal. 45-62
- Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010; Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Muhammad Ginanjar, 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Bank Kantor Cabang di Bandung) Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama
- Muhammad Ridwan dan Fitri Hamelinda, 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Cabang Pembantu Bank di Kota Sungai Penuh, Vol 6 No 03 (2017): MANKEU, Volume 06 No.03, September-Desember 2017, Hal 147-225
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Salemba Empat.14
- Mulyasa, E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Murty, Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). *Jurnal The Indonesian Accounting Review* Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228 . STIE Perbanas. Surabaya
- Naswa Rochani Rawdhyfa, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial dan Partisipasi Anggaran (Studi pada BKD Yogyakarta dan BKD Paser). Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta; 114.pp
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. 1992. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ni Putu Medhayanti, Ketut Alit Suardana (2015) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Self Efficacy, Desentralisasi dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi,

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia; E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.11.1 (2015): 155-170

Porter, L.W. and Steers, R.M. 1982. Employee organization Link ages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Academic Press, New York

Prawirosentono. S. 1999. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta:BPFE

Prihandini, A.N. (2011). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dengan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Priyanto, Dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS. Yogyakarta: MediaKom

Rahmia Hasniasari; Mahfud Sholihin, 2014. Analisis Hubungan Penganggaran Partisipatif dan Kinerja: Pengujian Efek Mediasi Keadilan Persepsian dan Komitmen pada Lembaga Hukum Sektor Publik di Indonesia. Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, Bulaksumur, Yogyakarta Daerah Istimewa Yogyakarta. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 16, No. 1, Mei 2014, 23-32

Raisyah Mursyid, 2011; Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Bogor), Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.

Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, 2000, Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku, Cetakan Kedua belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta. Hal.76-82

Reynaldhie, Muhammad Try. Mahmudi, 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Komitmen Organisasi Budaya Organisasi Ketidakpastian Lingkungan Partisipasi Anggaran. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung, 2016. 23 p.

Riandy Sugiharto Cahyadi, Jesica Handoko, 2010. Pengaruh Komitmen Organisasi , Gaya Kepemimpinan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. URNAL AKUNTANSI KONTEMPORER, VOL. 2 NO.2, IULI 2010. HAL.171-189

Riyanto, Bambang. 2003. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada. Yogyakarta

- Robbins, Stephen P. 2001. "Perilaku Organisasi", Edisi Delapan, PT Prenhanllindo, Jakarta,
- _____, (2003). *Organizational Behavior*, Tenth Edition. Terjemahan, Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh (Edisi Lengkap), 2007. Indeks. Jakarta
- Robbins, Stephen P, dan Mary Coulter, 2010. *Manajemen*, Ed 10, Jakarta: Erlangga.
- Robert J. House, 1971: A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* Vol. 16, No. 3 (Sep., 1971), pp. 321-339
- Santoso, Singgih. (1999). *SPSS: Mengolah Data Statistik Secara Profesional Versi 7.5*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. (2000). *Buku Latihan SPSS: Statistik Parametrik*. Jakarta: ELex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. (2004). *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS Versi 11.5*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sekaran, U. Roger Bougie. 1992. *Research Methods for business: A skill Approach*, John Wiley. New York. ISBN: 978-1-119-26684-6 June 2016 448 Pages
- Siegel, G. and Marconi, R. H. 1989. *Behavioural Accounting*. Ohio: SouthWestern Publishing Co.Cincinnati.
- Sinaga, Ekha Yunora dan Narumonrang Siregar, 2009. "Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara III SEI Sikambing Medan", *Jurnal Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Sumatra Utara:
- Soobaroyen, Teeroven. 2005. *Management Control System and Dysfunctional Behaviour : An Emprical Investigation. United Kingdom. University of Wales, Aberystwyth*
- Soetrisno. 2010. Pengaruh Partisipasi, Motivasi, dan Pelimpahan Wewenang dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Sri Mulyani, 2016. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah/SKPD Di Kabupaten Kampar). Fakultas Ekonomi dan ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru.

- Steers, R. M. & Porter, L. W. 1997. *Motivation and Work Behavior*. (3rd edition). McGraw-Hill Inc. Singapore
- Stoner, James A.F. 1986. *Manajemen. Jilid II. Edisi Kedua Terjemahan*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono, 2013, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: ALFABETA)
- _____. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____, (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Suhanda, 2018. “Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Bintan. Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Pricilla Devina Sukanto, 2017: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. X, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*; AGORA Vol. 5, No. 1, (2017)
- Riyanto, B. 2003. *Model Kontijensi Sistem Pengendalian: Integrasi dan Ekstensi untuk Future Research*. KOMPAK: Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi FE UTY Yogyakarta. No: 9. April. pp. 330-342
- Sembiring, Samuel Abel Tanta, 2008. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Kawasan Industri Medan*. Tesis S2. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Suryana, 2019 “Perilaku Kerja Prestatif – Berkomitmen Dalam Pekerjaan, Memiliki Ethos Kerja & Tanggungjawab” di akses pada tanggal 20, Desember 2019, dari <http://elyaum.wordpress.com/2010/08/24/perilaku-kerja-prestatif-berkomitmen-dalam-pekerjaan-memiliki-ethos-kerja-tanggungjawab>
- Teviana, T. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Intern terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada RS Estomihi Medan*. Jurnal Keuangan dan Bisnis, Vol. 3, No.3 November 2011
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.

- Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi
- Ugboro, Isaiah O, 2006. “*Organizational Commitment, Job Resign, Employee Empowerment and Intent Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing*”, *North Carolina A&T State University*:
- Ummu Kaltsum, 2012; PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH MELALUI SISTEM PENGENDALIAN INTERN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga); DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING Tahun 2013, Halaman 1-14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accountingISSN> (Online): 2337-3806
- Veronica, Amelia and Komang Ayu Krisnadewi. 2008. Pengaruh partisipasi penganggaran, penekanan anggaran, komitmen organisasi, dan kompleksitas tugas terhadap slack anggaran pada bank perkreditan rakyat (BPR) di kabupaten badung. *AUDI Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, Vol.4.No.1
- Venusta, Lintang (2008), “Partisipasi Anggaran dan Keterlibatan Kerja terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Perusahaan Industri Food and Beverage di Kawasan Industri SIER)”, *Jurnal, Staf Pengajar Program Studi Akuntansi, Universitas Widya Kartika Surabaya*. puslit2.petra.ac.id > Home > Vol 2, No 1 (2008)
- Veithzal Rivai, 2004, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90041-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90041-0)
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta Prenhallindo.

Bab 4

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI & REMUNERASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DALAM LINGKUP PEMERINTAH (STUDI KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN)

Aries Wawan Dermawan¹

Thamrin Abduh²

Firman Menne³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Bosowa

Email:

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi terhadap motivasi kerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Dengan menggunakan data primer dari kuesioner, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Dengan populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 orang dari pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Diketahui nilai uji F hitung sebesar $12.929 > F \text{ tabel } 2,58$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama atau stimulan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Remunerasi, Motivasi Kerja

A. PENDAHULUAN

Perkembangan zaman dengan kondisi saat ini yang sangat tinggi dalam perubahan ekonomi, teknologi dan politik, setiap organisasi ingin memiliki sumber daya manusia yang profesional, loyal, berdedikasi tinggi dan terjamin kesejahteraannya, menyadari bahwa sumber daya manusia adalah asset yang sangat penting, yang menggerakkan seluruh roda organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia ditempatkan pada urutan tertinggi. Oleh karena itu organisasi harus memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan pegawai agar dapat mendorong kemajuan organisasinya dalam rangka bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut". Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia memiliki peran dalam menunjang keberhasilan instansi atau organisasi. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi instansi maupun perusahaan hal ini terlihat karena sangat dibutuhkan oleh instansi maupun perusahaan untuk kemajuan organisasinya. Bahkan sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keefektifan di dalam organisasi.

Dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran dan kinerja pegawai yang ada di dalamnya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Rivai dan Basri (2011), menjelaskan bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Organisasi di era saat sekarang ini dapat dikatakan berhasil apabila di dalamnya terdapat seseorang yang dapat menjadi penggerak yang bertanggung jawab dalam mengevaluasi dirinya sendiri dan bawahannya dalam hal ini adalah seorang pemimpin yang ideal, karena pemimpin adalah

sebuah inti dari manajemen. Pemimpin adalah orang yang bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan segala sesuatu dalam mencapai tujuan dan prioritas.

Oleh karena itu pemimpin mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan dan kegagalan dalam meraih tujuan organisasi. Dengan kata lain kualitas kepemimpinan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Tugas seorang pemimpin adalah pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual sehingga dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas sehingga seorang pemimpin dapat menjadi diplomasi dalam memutuskan suatu masalah dengan tepat dan serta mengarahkan dan memotivasi pegawai atau stafnya kearah yang sejalan dengan tujuannya demi kepentingan bersama.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong kemampuan bawahannya untuk bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu maka karyawan harus dijaga agar termotivasi semua tergantung dari kebijakan perusahaan dalam pengembangan karyawannya. Seorang pimpinan mampu memotivasi karyawan maka akan membuat kinerja karyawan juga optimal. Karyawan yang menjadi bagian dari organisasi kerja dituntut agar dapat menunjukkan dirinya sebagai karyawan yang berwibawa, bermental baik, berdaya guna, dan sadar akan tanggung jawabnya. Maka dari itu dalam melaksanakan tugas-tugasnya perlu menjalin kerja sama yang baik antara sesama karyawan maupun dengan atasan. Hal tersebut dikarenakan kedudukan atas peran karyawan sangat menentukan untuk menyelesaikan tugas-tugas pelayanan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan yaitu memberi pelayanan.

Instansi pemerintah selalu berusaha memberikan yang terbaik bagi masyarakat. Kinerja instansi akan meningkat jika didukung oleh perangkat sumber daya manusia (pegawai), salah satu cara yang ditempuh untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai pada instansi pemerintah dengan dilakukannya analisis terhadap beban kerja yang diberikan kepada setiap individu pegawai. Hal ini penting dilakukan agar dapat menciptakan suasana kantor yang menyenangkan. Kinerja pegawai dengan beban kerja saling berkaitan satu sama lainnya, karena dalam sebuah organisasi untuk melakukan pemberian posisi yang tepat pada pegawainya bisa melakukan

dilihat dari beban kerja yang diberikan, hal ini dilakukan untuk mengetahui keseimbangan yang didapatkan oleh pegawai.

Tentunya setiap instansi pemerintah mengharapkan kinerja instansinya dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. peran pimpinan dalam suatu instansi pemerintah menjadi hal terpenting dalam mendorong kinerja setiap pegawai yang dibawahinya. Diketahui bahwa dengan adanya kepemimpinan dalam suatu instansi ataupun perusahaan akan memberikan jawaban dari setiap persoalan-persoalan pekerjaan yang di dapatkan oleh pegawai atau karyawan dimana dia bekerja. Setiap pemimpin tentunya memiliki banyak gaya dalam memimpin, dengan adanya model dalam kepemimpinan akan memberikan variasi kerja yang berbeda. Robbins dan Coulter (2012) tentang gaya pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempegaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus dalam Yukl, 2010). Gaya kepemimpinan merupakan tipe dari setiap pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan, dengan memperhatikan hal-hal yang sifatnya situasional.

Menyikapi tujuan yang hendak dicapai dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Sulawesi Selatan dalam menyikapi remunerasi terhadap Pegawai Negeri Sipil untuk Tahun 2019 telah mengeluarkan kebijakan terbaru melalui Peraturan Gubernur tentang Penetapan Nilai Tambah Penghasilan Pegawai (TPP), Kepala Badan Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Sulsel, menuturkan tambahan TPP ini bervariasi. Yakni lebih banyak kepada ASN yang mempunyai tugas khusus atau tambahan yang tidak menjadi tugas pokoknya dan memenuhi unsur beban kerja dan risiko kerja. Sebelumnya melalui media Tribun Timur.com tertanggal 25 Oktober 2019, Gubernur Sulawesi Selatan menegaskan bahwa dengan Penambahan TPP terhadap ASN yang menjalankan tugas tambahan diharapkan mampu meningkatkan kreativitas pegawai dalam menjalankan tugasnya.

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kebutuhan bagi setiap organisasi dalam melaksanakan pekerjaan agar tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting karena penyusunan arah untuk mencapai tujuan, berkomunikasi dengan pegawai, memotivasi, itu berada di tangan seorang pemimpin. Robbins (2006:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Lebih lanjut Yuniarsih dan Suwatno (2008:165) mengemukakan kepemimpinan adalah kemauan dan kekuatan seseorang untuk mempengaruhi pikiran orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya dan memberi inspirasi kepada pihak lain untuk merancang suatu yang lebih bermakna.

Yulk dalam Pasolong (2013:4) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa - peristiwa bagi para pengikut, pilihan - pilihan atau sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas - aktivitas kerja untuk mencapai sasaran - sasaran tersebut, motivasi para pengikut untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan *teamwork*, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang - orang yang berada di luar kelompok atau birokrasi.

Anoraga dalam Sutrisno (2009:214) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang - orang dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

2. Gaya Kepemimpinan

Memimpin organisasi merupakan sebuah tantangan bagi siapa saja yang memegang tanggung jawab tersebut. Berbagai macam sifat, karakter, keinginan dan kebutuhan serta perbedaan budaya antara pegawai mengharuskan pemimpin untuk mempunyai gaya dalam kepemimpinannya. Gaya ini akan memiliki dampak yang sangat besar terhadap kinerja pegawai. Tampubolon (2007:106-115) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Hasibuan (2005:205) gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan

bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Roscahyo (2013:2) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategis, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mempengaruhi kinerja bawahannya. Tjiptono (2006:161) juga memberikan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Sedangkan Heidjrahchman dan Husnan (2002:224) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

3. Tipe Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2005:205) menjelaskan ada tiga tipe gaya kepemimpinan dalam memimpin organisasi yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif dan delegatif.

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seseorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Nawawi (2003:115) ada tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan bebas.

1. Gaya kepemimpinan otoriter Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada

pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.
3. Gaya kepemimpinan bebas. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth (1996:171), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan dari karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu :

Tahap pertama, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.

Tahap kedua adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.

Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.

Tahap keempat adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinan terus menerus. Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996:173) bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, Least Preferred Co-worker). Selanjutnya Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu: a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (leader-member relations). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan. b. Struktur tugas (task structure). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya. c. Kewibawaan kedudukan pemimpin (leader's position power). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

4. Komitmen Organisasi

Menurut Indra Kharis (2010), komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan

dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

Menurut Moorhead dan Griffin (2015 :134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi

5. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Wilson Bangun (2014 : 312) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

a. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

c. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

6. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Indra Kharis (2010) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauankaryawan itu timbul bisa dilatar belakang seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Menurut Heller dalam Wibowo (2014:191), komitmen organisasi di dapat dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, member perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas dan menciprakan bebas kesalahan. Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Memelihara kepercayaan

Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Patut diingat bahwa untuk mendapatkan kepercayaan, kita harus mempercayai mereka yang bekerja.

2. Memenangkan pikiran, semangat dan hati

Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga factor tersebut memungkinkan kita memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.

3. Menjaga staff mempunyai komitmen

Cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan memotivasi mereka.

4. Menghargai keunggulan

Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Dapat dilakukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pekan senior atau sekedar mengucapkan terima kasih

5. Bersikap positif

Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi dibangun dengan mutual trust, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

7. Remunerasi

Remunerasi diartikan sebagai salah satu faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya, remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang telah diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008). Di dalam suatu organisasi atau di sebuah perusahaan atau instansi, keberadaan remunerasi tidak dapat diabaikan begitu saja, sebab remunerasi terkait dengan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Tinggi atau rendahnya remunerasi yang didapatkan didalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesejahteraan para pegawai di perusahaan tersebut. Remunerasi harus disesuaikan berdasarkan kesepakatan dengan para pegawai melalui beberapa pendekatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, remunerasi didalam sebuah organisasi perlu dikembangkan untuk kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Remunerasi merupakan suatu aspek yang penting bagi karyawan maupun pegawai. Adapun pengertian remunerasi menurut para ahli dan beberapa literatur adalah sebagai berikut :

- a. Mochammad Surya (2004) menyebutkan bahwasannya “Remunerasi memiliki makna seperti “sesuatu” yang diperoleh para pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah di berikannya kepada kepada organisasi tempat bekerja.
- b. Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008).

- c. Menurut Suryani (2016) pengertian remunerasi dalam konteks Reformasi Birokrasi adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja. Dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Namun pada tataran pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai yang mengawalinya. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk.
- d. Renumerasi dapat pula diartikan sebagai Tunjangan Kinerja menurut Simamora (2004) Renumerasi atau Tunjangan Kinerja adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan organisasi dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut.

Dalam remunerasi mempunyai makna lebih luas dari pada gaji, karena mencakup semua imbalan, baik yang berbentuk uang ataupun barang, baik yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung, dan baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin, imbalan langsung terdiri dari tunjangan khusus, tunjangan jabatan, gaji atau upah, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi dan berbagai jenis bantuan yang terdiri atas fasilitas, kesehatan, santunan musibah, cuti, dana pensiun, gaji.

Kebijakan pemberian Remunerasi dan berkaitannya dengan peningkatan kinerja PNS merupakan bagian dari usaha reformasi birokrasi yang dirancang oleh pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara yang meliputi kegiatan sebagai berikut ini.

- a. Pembangunan Sistem remunerasi yang didasarkan pada prestasi kerja.
- b. Pembangunan sistem remunerasi yang didasarkan pada tingkat kelayakan hidup, gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab para pegawai serta harus mampu meningkatkan produktivitas.
- c. Penyempurnaan sistem pensiun.

Istilah remunerasi sering dijumpai dan berhubungan dengan proses penggajian tenaga kerja seperti remunerasi PNS, renumerasi TNI, remunerasi karyawan dan lain sebagainya. Istilah remunerasi juga tidak dapat dipisahkan dengan gaji dan upah. Gaji adalah imbalan yang diberikan kepada tenaga kerja/pegawai berdasarkan kurun waktu tertentu, misalnya harian, mingguan dan bulanan. Sedangkan, upah adalah imbalan yang diterima tenaga

kerja/pegawai berdasarkan dari hitungan waktu yang tetap, jadi bisa menggunakan istilah seperti tarif per jam, tarif per dokumen dan lain-lain yang memang bisa dihitung. Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa remunerasi sebagai total kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Bentuk remunerasi biasanya diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (*monetary rewards*), atau dapat diartikan juga sebagai gaji atau upah yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

8. Tujuan Remunerasi

Menurut Samsudin (2006) bahwa tujuan pemberian remunerasi antara lain sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi.
- b. Menunjukkan keseimbangan dan keadilan ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki, sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.
- c. Memajukan lembaga atau perusahaan semakin berani suatu lembaga memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolok ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi pula dengan harapan akan semakin maju lembaga tersebut.
- d. Meningkatkan Produktivitas Kerja Pemberian Kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif. Pengukuran besar kecilnya remunerasi dapat dilihat dari komponen remunerasi yang diterapkan dalam instansi tersebut. Menurut Notoatmodjo (2009) tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam pemberian remunerasi adalah:
 - a. Menghargai Prestasi Kerja
Dalam penerapan sistem remunerasi diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan tersebut maka jumlah remunerasi yang didapatkan akan semakin besar.
 - b. Menjamin keadilan

Sistem remunerasi yang baik adalah yang mampu menjamin rasa keadilan dari kedua unsur yaitu organisasi dan karyawan. Masing-masing karyawan akan mendapatkan besaran remunerasi sesuai dengan tugas, jabatan, wewenang, fungsi dan prestasi kerjanya. Dapat diartikan bahwa remunerasi yang diberikan sesuai dengan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan yang diberikan kepada organisasi.

c. Mempertahankan karyawan

Penerapan sistem remunerasi yang baik akan mendorong komitmen karyawan untuk lebih loyal kepada organisasi. Dengan demikian karyawan menjadi betah dan bertahan bekerja.

d. Memperoleh karyawan yang berkualitas .

Pemberian remunerasi yang baik maka akan menarik calon karyawan lebih banyak. Dengan demikian maka seleksi karyawan menjadi lebih kompetitif dan bisa meningkatkan daya saing sebuah organisasi.

e. Pengendalian biaya & peningkatan pendapatan

Penerapan sistem remunerasi yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga produktivitas meningkat, pendapatan meningkat dan lebih efektif dan efisien dalam pengendalian keuangan.

f. Memenuhi Peraturan-peraturan

Perusahaan juga diwajibkan mentaati regulasi pemerintah yang berkaitan dengan karyawan dan kompensasi. Diantaranya adalah Upah Minimum Kabupaten (UMK), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

9. Indikator Remunerasi

Indikator remunerasi menurut Pora (2011:12) adalah sebagai berikut ini:

a) Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada karyawan atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka memajukan atau mewujudkan tujuan perusahaan. Gaji sifatnya tetap dan diberikan dalam jumlah yang pasti selama masih ada hubungan kerja, maka gaji dapat diterima oleh karyawan yang berstatus karyawan tetap berdasarkan perhitungan bulanan

b) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang mencapai atau melebihi target yang telah

ditentukan. Insentif hanya dapat diberikan kepada pekerja apabila ia bisa menghasilkan produk melebihi standar yang telah ditetapkan.

c) **Benefit**

Hal-hal yang termasuk dalam kategori benefit adalah service (pelayanan) dan ketersediaan fasilitas – fasilitas. Berbeda dengan insentif, benefit lebih merupakan imbalan tidak langsung atau tambahan baik dalam bentuk uang maupun non finansial yang diberikan pengusaha kepada karyawan. Contoh-contoh benefit adalah: uang makan, uang transport, uang pengobatan dan uang hadiah pernikahan. Sementara contoh – contoh service (pelayanan) adalah: poliklinik, dokter spesialis, bantuan hukum, asuransi kredit rumah dan antar jemput.

d) **Bonus dan Komisi**

Bonus adalah imbalan yang diterima karyawan dari pengusaha atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Dalam praktiknya, pemberian bonus dapat berupa uang cash, naik haji, umroh, tour dalam/luar negeri, gaji bulan ke 13 atau 14 dan kredit atau pinjaman lunak.

e) **Tunjangan**

Suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh pengusaha kepada pekerja. Berdasarkan sifatnya, tunjangan ada dua macam yaitu:

- 1) Tunjangan tetap, adalah suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk pekerja dan keluarganya, serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan pembayaran gaji pokok tanpa dikaitkan dengan kehadiran atau prestasi tertentu.
- 2) Tunjangan tidak tetap, adalah pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tidak tetap dan dikaitkan dengan kehadiran dan prestasi tertentu.

10. Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata latin yaitu *movere* yang artinya bergerak (*to move*), yaitu proses kejiwaan yang merupakan tujuan dan arah dari setiap perilaku. Gray dalam Ahmad Yani (2012) mendefenisikan motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistence dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi kerja

merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan karena dengan adanya sebuah motivasi atau dorongan akan menambah semangat kerja mereka. Pemberian motivasi dapat berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti yang didefinisikan oleh Osei (2011) “motivasi adalah dorongan dari dalam yang menyebabkan seseorang menyelesaikan tujuan atau tugasnya”. Selain dari dalam diri motivasi juga berasal dari luar seperti motivasi dari lingkungan sekitar contohnya motivasi dari atasan atau bahkan sesama karyawan karena pada dasarnya motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Selain definisi tersebut Osei (2011) juga menegaskan bahwa motivasi sebagai kecenderungan untuk melakukan suatu tindakan yang tepat untuk mencapai suatu hal yang dibutuhkan. Maka dari itu, pemberian motivasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan hasil kerjanya sehingga produktivitas kerja karyawan juga akan meningkat dan nantinya akan memicu motivasi berprestasi karyawan sehingga timbul persaingan yang sehat antar karyawan.

Hamali (2016) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan, upaya mempengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang diketahui dan seharusnya dilakukan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan juga motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik contohnya kepuasan dan perasaan mencapai sesuatu. Motivasi ekstrinsik contohnya imbalan, hukuman, dan perolehan tujuan. Motivasi ekstrinsik disebabkan oleh insentif positif dan insentif negatif.

11. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutarno (2012) motivasi adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah suatu tujuan. Kita dapat mengatakan seseorang yang bekerja giat sebagai orang yang termotivasi. Perilaku seseorang sebenarnya hanyalah cerminan paling sederhana dari motivasi dasar mereka. Agar perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi maka harus ada perpaduan antara motivasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan permintaan organisasi sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi merupakan suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran. Jusmaliani (2014) menjelaskan bahwa Motivasi secara sederhana adalah faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu ke arah tujuan yang akan dicapainya. Mangkunegara (2005:101) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu:

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.
- b. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention (perhatian)*, *Interest (minat)*, *Desire (hasrat)*, *Decision (keputusan)*, *Action (aksi atau tindakan)*, dan *Satisfaction (kepuasan)*.

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

12. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2008:157) bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan akan perwujudan diri. Teori hierarki kebutuhan dikembangkan oleh psikolog Abraham Maslow pada tahun 1935. Abraham Maslow meneliti bahwa motivasi manusia itu berasal dari dalam diri seseorang dan sifatnya tidak dapat dipaksakan, teori ini menekankan bahwa manusia terdorong untuk melakukan usaha, untuk memuaskan lima kebutuhan yang belum terpuaskan yang melekat pada diri manusia itu sendiri. Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi seseorang didasarkan pada dua anggapan yaitu:

- a. Kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang sudah di milikinya
- b. Dilihat dari pentingnya, kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan yang di gambarkan dalam bentuk hierarki Kemudian dari faktor-faktor tersebut diturunkanlah menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi pada karyawan.

Kebutuhan Sosial Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima di kelompok dan kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari kelompok, mencintai dan dicintai orang lain dan bersahabat. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri ditempat terpencil. Karena manusia adalah makhluk sosial sudah jelas menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok yaitu:

- 1) Kebutuhan sebagai anggota suatu kelompok atau rasa diterima dalam kelompoknya
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
- 3) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun menyenangi kegagalan
- 4) Kebutuhan akan rasa ikut serta Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya: (1) Mutu supervisi, (2) Kelompok kerja yang kompetibel, (3) Kemitraan profesional.

Ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawailain dan pimpinan terhadap prestasi kerja. Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan manusia, untuk dihormati dan dihargai orang lain sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan ingin punya status, pengakuan serta penghargaan prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Prestasi dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status. Kebutuhan ini artinya adalah respek diri dan respek orang lain, mencakup misalnya: (1). penghargaan, (2). pengakuan, (3). Status, (4) prestise, (5) kekuasaan dan, (6) perasaan dapat menyelesaikan sesuatu. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya: (1). gelar (nama) tugas, (2). kreatifitas, (3). kemajuan dalam organisasi, (4). prestise dalam pekerjaan.

Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol, untuk melampaui prestasi orang lain lebih dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa. Kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara sempurna

bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

a. Kebutuhan untuk Merealisasikan Diri

Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut mengerahkan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang sehingga membutuhkan penyaluran kemampuan dan potensi diri dalam bentuk nyata. Artinya tiap orang ingin tumbuh membangun pribadi dan mencapai hasil. Kebutuhan merealisasikan diri adalah kebutuhan akan aktualisasi diri yang menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya:

- (1). tugas yang menantang
- (2). Kreatifitas
- (3). Kemajuan dalam organisasi
- (4). Prestai dalam pekerjaan.

Menurut Anoraga terdapat empat ciri motif yakni sebagai berikut :

a. Motif adalah Majemuk

Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.

b. Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seseorang sering kali mengalami perubahan. hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

c. Motif dapat berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama ternyata memiliki motif yang berbeda.

d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di bawah sadarnya.

Dengan demikian kalau ada dorongan dari dalam yang kuat menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri. Dari semua motif tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap orang dapat memiliki motif yang berbeda-beda dan terkadang motif yang timbul tidak disadari oleh individu tersebut selain itu motif mereka juga bisa berubah-ubah dan tidak hanya ada satu motif namun terdapat beberapa motif yang berlangsung bersamaan.

13. Tujuan Motivasi

Tujuan Motivasi Menurut Hasibuan, tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan perusahaan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Ach. Mohyi juga membagi tujuan motivasi sebagai berikut :

- 1) Untuk meningkatkan semangat, gairah dan kedisiplinan kerja karyawan (meningkatkan moral kerja)
- 2) Memupuk rasa memiliki (sense of belonging), loyalitas dan partisipasi karyawan
- 3) Meningkatkan kreatifitas dan kemampuan karyawan untuk berkembang.

14. Jenis-Jenis Motivasi

Dalam kehidupan berorganisasi, motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting dan perlu diadakan karena dengan adanya motivasi mampu merubah perilaku seseorang yang termotivasi. Berdasarkan hal tersebut jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

Menurut Hasibuan motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

- a. Motivasi Positif (insentif positif)

Motivasi ini maksudnya adalah manager memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas perestasi

standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif maksudnya adalah manager memotivasi bawahan dengan standar bahwa mereka akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

B. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan rancangan penelitian suatu rencana kerja yang terstruktur dalam hal hubungan antar variabel secara komprehensif, agar hasil penelitiannya dapat memberikan jawaban dari pertanyaan atau pernyataan penelitian, Umar (2008:4). Rencana penelitian yang akan dilakukan dimulai dengan observasi, melakukan studi literatur dan penelitian terdahulu, dan menganalisis data yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan remunerasi terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penulis untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2007). Dalam penelitian ini digunakan teknik sampel jenuh yang berarti semua populasi yang digunakan sebagai sampel, dikarenakan jumlah populasi pada tempat penelitian kurang dari 100 orang. Maka yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 50 orang.

3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2010: 161), Variabel tunggal adalah variabel yang hanya mengungkapkan satu variabel untuk dideskripsikan unsur-unsur atau faktor-faktor di dalam setiap gejala yang termasuk variabel tersebut (Nawawi, 2006:45). Variabel dalam penelitian ini adalah variabel tunggal, yaitu bauran pemasaran yang mempengaruhi minat beli konsumen di perumahan PT. Kalimasada. Penelitian ini bertujuan untuk melihat

pengaruh suatu treatment atau perlakuan objek lainnya, maka ada variabel yang mempengaruhi dan ada variabel akibat. Variabel yang mempengaruhi tersebut disebut independent variabel (X) yaitu variabel penyebab, variabel bebas, sedangkan variabel akibat disebut dependent variabel (Y) yaitu variabel titik bebas, variabel tergantung, variabel terikat (Suharsimi Arikunto, 2013:162).

Dalam penelitian ini variabel bebas (X) adalah bauran pemasaran 7P dan variabel terikat (Y) adalah minat beli konsumen di perumahan PT. Kalimasada.

1. Bauran pemasaran 7P adalah variabel-variabel terkendali dan digabungkan untuk menghasilkan peningkatan target pasar perusahaan. Terdapat tujuh variabel dalam bauran pemasaran yaitu produk, harga, tempat, promosi, orang, bukti fisik dan proses.
2. Minat beli konsumen adalah sesuatu yang berhubungan dengan rencana konsumen untuk membeli produk tertentu serta berapa banyak unit produk yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen. Dapat dikatakan bahwa minat beli merupakan pernyataan mental dari konsumen yang merefleksikan rencana pembelian sejumlah produk dengan kesesuaian keinginan tersendiri.

4. Instrumen Penelitian

Instrument merupakan alat untuk mengumpulkan data, dapat juga diartikan sebagai alat ukur, dalam penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket dan observasi namun sebagian besar menggunakan angket sebagai instrumennya. Teknik pengumpulan data metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan jawaban atas pernyataan-pernyataan terstruktur yang diperikan kepada responden dalam bentuk lembar tertulis.

Sugiono (2013:93), menjelaskan bahwa untuk mengukur jawaban responden, penelitian menggunakan skala likert. Untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuesioner mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan remunerasi terhadap motivasi kerja pegawai dikur sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1
2. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
3. Netral (N) dengan skor 3

4. Setuju (S) dengan skor 4

5. Sangat Setuju (SS) dengan skor 5

Skala seperti ini dimaksudkan untuk mengukur tanggapan positif dan negatif terhadap suatu pernyataan, Ciri khas dari skala Likert adalah bahwa semakin tinggi skor atau nilai yang diberikan oleh responden mempunyai indikasi bahwa responden tersebut menunjukkan sikap semakin positif terhadap obyek yang diteliti oleh peneliti.

5. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan tujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan sesuai fakta yang akan diteliti dengan cara mengumpulkan data, jenis dan sumber data adalah :

1. Data Primer, ialah data yang diperoleh melalui jawaban dan hasil dari kuisisioner yang telah dibagikan dan diisi oleh sejumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
2. Data Sekunder, ialah data yang sudah tersedia dari perusahaan seperti laporan penjualan, struktur organisasi serta dokumen lain yang dinilai diperlukan dalam penelitian ini.

6. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Kepustakaan

Kepustakaan dilakukan dengan mengumpulkan data serta mempelajari literatur-literatur yang ada berupa karya ilmiah, buku-buku atau kepustakaan yang berhubungan erat dengan masalah dalam penelitian ini.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data primer melalui menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis berkaitan dengan penelitian dengan lembar penelitian kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data, yang akan diberikan kepada responden.

7. Teknik Analisis Data

- a. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang sudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Data yang akan dianalisis merupakan data hasil penelitian lapangan atau kuesioner dan penelitian kepustakaan, kemudian peneliti melakukan analisis untuk menarik

kesimpulannya. Seluruh pengujian dan analisis data menggunakan bantuan SPSS 22, agar memperoleh hasil pengukuran atau pengujian yang lebih akurat.

b. Uji Validitas

Ghozali (2016), Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner pada instrument yang ada, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Validitas merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen/kuisisioner. Uji validitas menggunakan korelasi *pearson*, keputusan mengetahui valid tidaknya butir instrumen. Jika pada tingkat signifikan 5% nilai r hitung $>r$ variabel maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid. Validitas alat ukur dapat dicari dengan menggunakan *Product Moment Co-efficient of Correlation*. (Supranto, 2002:112).

1. Jika nilai $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka butir pertanyaan dikatakan valid
2. Jika nilai $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$, maka butir pertanyaan dikatakan tidak valid

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau indikator, (Ghozali, 2016) menyatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban dari responden terhadap pertanyaan dan pernyataan adalah konsisten atau stabil. Mensyaratkan suatu instrumen yang reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Pengujian reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien *Cronbach's Alpha* dan dapat di olah dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) dengan rumus:

$$r_{11} = \frac{k}{k - i} \left(1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyak butiran pertanyaan

$\sum \sigma_1^2$ = Jumlah varians pertanyaan

σ_1^2 = Varians total

$$\text{Dimana } \sigma_1^2 = \frac{\sum X_1^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

d. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas yang merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis Ordinary Least Square (OLS). Jadi analisis linear yang tidak berdasarkan OLS tidak memerlukan persyaratan asumsi klasik.

e. Uji Multikolinieritas

Menurut Imam Ghozali (2011: 105-106) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor) masing-masing variabel independen, jika nilai $VIF < 5$, maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

f. Uji Heteroskedastitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. (Imam Ghozali, 2011: 139-143).

g. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi (Imam Ghozali, 2011: 110).

h. Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda (*multiple linear regression*). Analisis regresi linear berganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua atau lebih variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih. Adapun untuk pengolahan data dilakukan bantuan program SPSS. Berdasarkan data peneliti harus menemukan persamaan regresi berganda melalui perhitungan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \dots \dots b_kX_k$$

Keterangan :

Y = Nilai prediksi dari Y (Motivasi Kerja)

- a = Bilangan konstan
- b_1, b_2, \dots, b_k = Koefisien Variabel Bebas
- $X_1, X_2 \dots X_K$ = Variabel Independen

i. Uji Hipotesis

1) Uji F

Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel (Y), dengan demikian akan dapat diketahui model hubungan fungsional antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas. Jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P Value*) < Alpha 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas dari model regresi dapat menerangkan variabel bebas terikat secara serempak.

2) Uji t

Pada tahapan ini dilakukan pengujian pengaruh masing-masing variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk, untuk mengetahui semua variabel bebas yang ada pada model secara individual mempunyai kontribusi yang signifikan pada model secara individual. Jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai probabilitas (*P Value*) < Alpha 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara parsial.

3) Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil regresi berganda tersebut, maka selanjutnya dapat dianalisis koefisien determinasinya (R^2) yaitu koefisien determinasi parsial untuk mengukur secara terpisah dampak variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) terhadap variabel dependen (Y), dengan bantuan program SPSS pada komputer. Jika (R^2) yang diperoleh mendekati 1 (satu), maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan variasi variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika (R^2) makin mendekati 0 (nol) maka semakin lemah variasi variabel bebas terhadap variabel terikat.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, dalam penelitian ini ditentukan jumlah responden sebanyak 50 pegawai. Terdapat karakteristik responden yang telah dimasukkan ke dalam penelitian ini yaitu jenis kelamin,

pada tabel berikut ini menunjukkan pengelompokan responde berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 1.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Presentase
Pria	31	62%
Wanita	19	38%

Sumber: Hasil olah data SPSS

2. Hasil Analisis Data

a. Deskripsi Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen diantaranya yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), dan Remunerasi (X_3) sedangkan variabel dependennya ialah Motivasi Kerja (Y).

b. Hasil Uji Validitas

Dari hasil kuesioner yang telah diisi dan dikumpulkan, kemudian dilakukan uji validitas terhadap data yang telah diperoleh. Validitas akan menentukan sejauh mana ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya. Uji validitas dilakukan menggunakan *total pearson correlation* dalam SPSS, dengan standar yang digunakan ialah nilai korelasi signifikansi ada pada level diatas atau $>5\%$.

Tabel 1.2 Uji Validitas

Variabel		Pearson Correlation	r tabel	Validitas
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.478	0.279	Valid
	X1.2	0.499	0.279	Valid
	X1.3	0.326	0.279	Valid
	X1.4	0.407	0.279	Valid
	X1.5	0.319	0.279	Valid
Komitmen Organisasi	X2.1	0.586	0.279	Valid
	X2.2	0.692	0.279	Valid
	X2.3	0.549	0.279	Valid
	X2.4	0.580	0.279	Valid
	X2.5	0.456	0.279	Valid
Remunerasi	X3.1	0.317	0.279	Valid
	X3.2	0.792	0.279	Valid
	X3.3	0.766	0.279	Valid
	X3.4	0.585	0.279	Valid

Variabel		Pearson Correlation	r tabel	Validitas
	X3.5	0.507	0.279	Valid
Motivasi Kerja	Y.1	0.546	0.279	Valid
	Y.2	0.819	0.279	Valid
	Y.3	0.649	0.279	Valid
	Y.4	0.419	0.279	Valid
	Y.5	0.513	0.279	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS

Berdasarkan hasil uji validitas diatas, maka diketahui bahwa di setiap indikator-indikator atau instrument menunjukkan perbedaan dalam penelitian ini. Dari tabel diketahui bahwa nilai instrument dapat dikatakan valid apabila nilai rhitung > rtabel (0,279), dengan jumlah responden sebanyak 50 pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa setiap variabel penelitian dinyatakan valid.

c. Hasil Uji Reliabilitas

Untuk memperkuat uji validitas suatu kuisiner penelitian diperlukan juga uji reliabilitas, dengan menggunakan alat pengukuran *Cronbach's Alpha*. Dengan cara membandingkan nilai *Alpha* dengan standarnya. Reliabilitas suatu variabel dikatakan baik jika memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,60. Tabel dibawah ini menunjukkan hasil pengujian reliabilitas sebagai berikut.

Tabel 1.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel		<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0.718	Reliabel
	X1.2	0.712	Reliabel
	X1.3	0.730	Reliabel
	X1.4	0.719	Reliabel
	X1.5	0.739	Reliabel
Komitmen Organisasi	X2.1	0.711	Reliabel
	X2.2	0.716	Reliabel
	X2.3	0.707	Reliabel
	X2.4	0.716	Reliabel
	X2.5	0.720	Reliabel
Remunerasi	X3.1	0.729	Reliabel
	X3.2	0.701	Reliabel
	X3.3	0.715	Reliabel
	X3.4	0.715	Reliabel
	X3.5	0.688	Reliabel
Motivasi Kerja	Y.1	0.700	Reliabel

Variabel		Cronbach's Alpha	Keterangan
	Y.2	0.678	Reliabel
	Y.3	0.687	Reliabel
	Y.4	0.721	Reliabel
	Y.5	0.716	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	20

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan remunerasi terhadap motivasi kerja, maka seluruh indikator dinyatakan reliabel. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,723 yaitu lebih besar dari 0,60.

d. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini ialah regresi linear berganda, yang akan digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel independent yaitu gaya kepemimpinan (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan Remunerasi (X_3) dengan variabel dependent yaitu Motivasi Kerja (Y). dapat dihitung melalui persamaan regresi linear berganda dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.4. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-1.763	3.566		-.494	.623		
Gaya Kepemimpinan(X_1)	.412	.202	.247	2.038	.047	.803	1.245
Komitmen Organisasi (X_2)	.399	.125	.361	3.187	.003	.920	1.087
Remunerasi_ (X_3)	.348	.135	.319	2.570	.013	.767	1.304

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja_Y1

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresinya dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar -1,763, yang artinya ialah jika variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan

remunerasi (X_3) nilainya adalah nol, maka pengaruh terhadap motivasi kerja (Y) sebesar $-1,763$.

- b. Untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1), koefisien regresi sebesar $0,412$. Hal ini diartikan bahwa apabila gaya kepemimpinan (X_1) ditingkatkan sebesar 1 skala dalam jawaban responden, maka akan meningkatkan motivasi kerja sebesar $0,412$.
- c. Untuk variabel komitmen organisasi (X_2), koefisien regresi sebesar $0,399$. Hal ini diartikan bahwa apabila komitmen organisasi (X_2) ditingkatkan sebesar 1 skala dalam jawaban responden, maka akan meningkatkan motivasi kerja sebesar $0,399$.
- d. Untuk variabel remunerasi (X_3), koefisien regresi sebesar $0,348$. Hal ini diartikan bahwa apabila remunerasi (X_3) ditingkatkan sebesar 1 skala dalam jawaban responden, maka akan meningkatkan motivasi kerja sebesar $0,348$.
- e. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 1.5. Uji F
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	64.236	3	21.412	12.929	.000 ^b
Residual	76.184	46	1.656		
Total	140.420	49			

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja_Y1

b. Predictors: (Constant), Remunerasi_X3, Komitmen Organisasi_X2, Gaya Kepemimpinan_X1

Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai uji F sebesar $12,929 > F$ tabel $2,58$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan remunerasi) secara bersama-sama atau stimulan berpengaruh terhadap variabel dependen (motivasi kerja).

Tabel 1.6. Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-1.763	3.566		-.494	.623		
Gaya Kepemimpinan(X_1)	.412	.202	.247	2.038	.047	.803	1.245
Komitmen Organisasi (X_2)	.399	.125	.361	3.187	.003	.920	1.087
Remunerasi (X_3)	.348	.135	.319	2.570	.013	.767	1.304

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja_Y

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Dari hasil uji t di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel motivasi kerja (Y) dengan nilai signifikansi sebesar $0,047 < 0,05$ dan nilai t hitung adalah $2,038$ lebih besar dari nilai t tabel $2,010$. Maka variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi selatan.
2. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel komitmen organisasi (X_2) terhadap variabel motivasi kerja (Y) dengan nilai signifikansi sebesar $0,03 < 0,05$ dan nilai t hitung adalah $3,187$ lebih besar dari nilai t tabel $2,010$. Maka variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi selatan.
3. Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel remunerasi (X_3) terhadap variabel motivasi kerja (Y) dengan nilai signifikansi sebesar $0,013 < 0,05$ dan nilai t hitung adalah $2,570$ lebih besar dari t tabel $2,010$. Maka variabel remunerasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi selatan.

D. PENUTUP

1. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, remunerasi terhadap motivasi kerja dalam lingkup pemerintah studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. ialah sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Hasil uji F yang diketahui nilai uji F hitung sebesar $12,929 > F$ tabel $2,58$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan kembali semua variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama atau stimulan berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

2. **Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka saran yang penulis dapat berikan, sebagai berikut :

- a. Komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, maka disarankan agar semua pihak terkait di lingkup kerja instansi mempertahankan dan juga mampu meningkatkan komitmen organisasinya yang telah dijalankan.
- b. Disarankan kepada pimpinan maupun pegawai dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga membawa dampak yang baik dalam prestasi dan memotivasi seluruh ASN yang bekerja di lingkup kerja pemerintahan (Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan).

REFERENSI

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Adams, M., Thornton, B., dan Hall, G. 2008. IPO Pricing Phenomena: Empirical Evidence Of Behavioral Biases. *Journal of Business and Economics Reserach*.
- Amri, Sofa dan Ahmadi, Iif Khoiru. 2010. *Konstruksi Pengembangan Pembelajaran, Pengaruhnya terhadap Mekanisme dan Praktik Kurikulum*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher
- Barclay, C. and Osei-Bryson, K.-M., 2010. Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*,
- Caers Ralf , Cindy Du Bois, Marc Jegers, Sara De Gieter, Catherine Schepers, Roland Pepermans, 2006. "Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 17, No. 1
- David, Fred, R. 2006. *Manajemen Strategis—Konsep. Edisi Sepuluh*. Salemba Empat, Jakarta
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*,
- De Pora, Antonio.2011. Remunerasi, Kompensasi dan Benefit. Jakarta:Rana Pustaka
- Edy, Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Fandy Tjiptono. 2006. Manajemen Jasa. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi
- Gary, Yukl, 2001, Leadership in Organizati-ons, Fifth Edition, Printice-Hall, Inc,Eng-lewood, New Jersey, Alih Bahasa : Budi Supriyanto, 2009, Kepemimpinan Dalam Organisasi, Penerbit Indeks, Jakarta.
- H. Hadari Nawawi, 2003; Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan ke-7, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hamali , Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.

- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-11. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Miftah Thoha. (2004). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moekijat. 2001. *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*. Bandung: Pionir Jaya
- Mohammad, Surya, 2004. Psikologi Pembelajaran dan pengajaran. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Price Sylvia A, Wilson Lorraine M. 2010. Patofisiologi: Konsep Klinis Proses-Proses Penyakit. Jakarta: EGC.
- Rivai. Veitzal, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, P. Stephen. 2003. Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins Sadili, Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.'
- Sarwono, Sarlito Wirawan. 2003. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Tabla, V.P. dan C.F. Vargas. 2004. *Phenology and phenotypic natural selection on the flowering time of a deceit pollinated tropical orchid, Myrmecophilachristinae*. Annals of Botany,
- Tampubolon, Biatna. D. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi. No 9.
- Winardi. 2001. Motivasi & Pemotivasian dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Yani, Ahmad (2014). *Mindset Kurikulum 2013*. Bandung: Alfabeta.