

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENDIDIKAN, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN TAKALAR**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh :**

**SAMSUL B  
2018.MM.11280**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PPS STIE NOBEL INDONESIA  
2021**

## PENGESAHAN TESIS

### PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENDIDIKAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN TAKALAR



Oleh:

**SAMSUL B.**  
**2018.MM.1.1280**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 20 Maret 2021  
dinyatakan telah memenuhi syarat:

NOBEL  
INDONESIA

Menyetujui,  
*School of Business*  
**Komisi Pembimbing**

Ketua,

**Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si**

Anggota

**Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M**

Mengetahui:

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

**Dr. Maryadi, S.E., M.M**

Ketua Prodi Magister Manajemen

**Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA**

## **HALAMAN IDENTITAS**

**JUDUL TESIS :**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENDIDIKAN, DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS  
PERHUBUNGAN KABUPATEN TAKALAR**

Nama Mahasiswa : Samsul B

NIM : 2018.MM.11280

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**KOMISI PEMBIMBING :**

Ketua : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.

Anggota : Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M.

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 20 Maret 2021

**Penulis,**



Samsul. B  
2018.MM.1.280

## **KATA PENGANTAR**

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah Swt. atas Karunia dan Ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen (M.M) pada Program Pascasarjana (PPS) STIE Nobel Indonesia.

Dalam penyusunan hingga terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Ir. H. Mubyl Handaling selaku Pembina Yayasan Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., MM selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan ijin, kesempatan serta dorongan yang tidak ternilai harganya kepada diri penulis.
3. Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si. dan Ibu Dr. Andi Ririn Oktaviani, S.E., M.M selaku dosen pembimbing yang tidak henti-hentinya memberikan masukan yang berguna untuk kesempurnaan tesis ini.
4. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M, Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si, dan selaku Direktur, Asisten Direktur I PPS STIE Nobel Indonesia dan Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si. AK., C.A selaku Ketua Program Studi Magister

Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia Makassar yang telah memberikan kontribusi yang sangat besar sehingga penyelesaian studi dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

5. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia yang membekali penulis untuk selangkah lebih maju sehingga tesis dapat diselesaikan dengan baik.
6. Keluarga, teman-teman seangkatan dan seluruh civitas akademika Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia yang banyak membantu selama studi.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kekurangan dan kelemahan. Untuk itu saran dan kritikan senantiasa penulis terima untuk pengembangan selanjutnya. Semoga tesis ini bermanfaat bagi civitas akademika STIE Nobel Indonesia Makassar.

Makassar, 15 April 2021

Penulis

## **PERSEMBAHAN**

Puji dan Syukur tak terhingga kepada Allah SWT, karena hanya atas izin-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya, diikuti dengan dukungan dan do'a oleh orang-orang tercinta. Oleh karena itu, dengan rasa bersyukur dan bahagia tesis ini saya persembahkan kepada

Kepada Istri tercinta Hj. St. Arniyati

Kepada Kedua Orang tuaku Alm. B. Dg. Bella dan Hj. C.Dg. Sibon

Kepada Saudariku Syamsiah

Dan Kepada anak-anakku yang kusayangi Muh. Abiy Apriansyah Sam dan Arhab Adliansyah Sam

Serta seluruh Keluarga besar & Seluruh dosen yang telah mendidik dan memberikan ilmunya dengan tulus dan Almamater yang ku banggakan,

**PASCASARJANA STIE NOBEL INDONESIA MAKASSAR**

## ABSTRAK

**Samsul B. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.**  
Dibimbing Oleh Muhammad Idris dan Andi Ririn Oktaviani.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

Populasi yang digunakan yaitu seluruh pegawai Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar yang menjadi populasi penelitian adalah sebanyak 48 orang. Sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teknis sampel jenuh, jadi semua populasi dijadikan sampel. Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis data penelitian adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil temuan penelitian ini adalah (1) Budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. (2) Budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. (3) Pendidikan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pendidikan, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai.





## **ABSTRACT**

***Samsul B. 2021. The Influence of Organizational Culture, Education, and Compensation on Employee Performance at the Transportation Office of Takalar Regency. Supervised by Muhammad Idris and Andi Ririn Oktaviani.***

*This research is a quantitative study using a questionnaire as a means of collecting research data. This study aims to determine the effect of organizational culture, education, and compensation on employee performance at the Department of Transportation in Takalar Regency.*

*The population used was all employees of the Office of Transportation in Takalar Regency who were the study population as many as 48 people. The sample in this study was determined based on technical saturation samples, so all populations were sampled. The data analysis method used to analyze the research data is multiple linear regression analysis.*

*The findings of this study are (1) Organizational culture, education, and compensation have a positive and partially significant effect on employee performance at the Department of Transportation in Takalar Regency. (2) Organizational culture, education, and compensation have a positive and significant effect simultaneously on employee performance at the Transportation Office of Takalar Regency. (3) Education is the most dominant variable affecting the performance of employees at the Transportation Office of Takalar Regency.*

***Keywords: Organizational Culture, Education, Compensation, and Employee Performance.***



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN DEPAN</b> .....	i
<b>LEMBAR PERSETUAN</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN IDENTITAS</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS</b> .....	vii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	12
2.2. Budaya Organisasi .....	15
2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	15
2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi .....	17
2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi.....	19
2.2.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Budaya Organisasi	20
2.2.5. Indikator Budaya Organisasi.....	22
2.3. Pendidikan .....	24
2.3.1. Pengertian Pendidikan .....	24
2.3.2. Tujuan Pendidikan.....	26
2.3.3. Fungsi Pendidikan .....	27
2.3.4. Metode Pendidikan .....	30
2.3.5. Indikator Pendidikan.....	32

2.4.	Kompensasi .....	33
2.4.1.	Pengertian Kompensasi.....	33
2.4.2.	Asas-Asas Kompensasi.....	35
2.4.3.	Jenis-Jenis Kompensasi .....	36
2.4.4.	Fungsi dan Tujuan Kompensasi .....	38
2.4.5.	Indikator Kompensasi .....	43
2.5.	Kinerja Pegawai.....	46
2.5.1.	Pengertian Kinerja Pegawai .....	46
2.5.2.	Penilaian Kinerja Pegawai .....	47
2.5.3.	Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai .....	50
2.5.4.	Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai .....	51
2.5.5.	Indikator Kinerja Pegawai .....	53
 <b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>		
3.1.	Kerangka Konseptual.....	55
3.2.	Hipotesis.....	57
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	57
 <b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>		
4.1.	Desain Penelitian .....	60
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	60
4.3.	Metode Pengumpulan Data .....	60
4.4.	Jenis dan Sumber Data.....	61
4.4.1.	Jenis Data.....	61
4.4.2.	Sumber.....	61
4.5.	Populasi dan Sampel .....	62
4.5.1.	Populasi .....	62
4.5.2.	Sampel .....	62
4.6.	Metode Analisis .....	63
4.6.1.	Analisis Deskriptif .....	63
4.6.2.	Uji Instrumen Penelitian.....	63
4.6.3.	Uji Asumsi Klasik .....	64
4.6.4.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	65
4.6.5.	Uji Parsial (Uji T).....	66
4.6.6.	Uji Simultan (Uji F) .....	67
4.6.7.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	67
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1.	Hasil Penelitian.....	69
5.1.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	69
5.1.2.	Struktur Organisasi .....	70
5.1.3.	Visi dan Misi Organisasi.....	72
5.1.4.	Karakteristik Responden .....	73
5.1.5.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	75
5.1.6.	Uji Instrumen Penelitian .....	78
5.1.7.	Uji Asumsi Klasik.....	79

5.1.8. Uji Hipotesis.....	82
5.2. Pembahasan .....	88
5.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar .....	88
5.2.2. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar .....	91
5.2.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar .....	94
5.2.4. Variabel Dengan Pengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.....	96
5.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.....	97

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

6.1. Kesimpulan.....	100
6.2. Saran .....	100

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

No Tabel		Halaman
Tabel 1.1.	Penilaian Kinerja Pegawai .....	3
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel .....	57
Tabel 5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	73
Tabel 5.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 5.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	74
Tabel 5.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
Tabel 5.5.	Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	76
Tabel 5.6.	Statistik Deskriptif Variabel Pendidikan.....	76
Tabel 5.7.	Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi .....	77
Tabel 5.8.	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai .....	77
Tabel 5.9.	Uji Validitas .....	78
Tabel 5.10.	Uji Reliabilitas .....	79
Tabel 5.11.	Hasil Uji Normalitas .....	80
Tabel 5.12.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	81
Tabel 5.13.	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	82
Tabel 5.14.	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	82
Tabel 5.15.	Hasil Uji Parsial (T Test) .....	85
Tabel 5.16.	Hasil Uji Simultan (F Test) .....	86
Tabel 5.17.	Koefisien Determinasi.....	88

## DAFTAR GAMBAR

<b>No Gambar</b>		<b>Halaman</b>
Gambar 3.1.	Kerangka Konseptual.....	56

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keberadaan manajemen dalam sebuah organisasi sangat diperlukan, bahkan menjadi suatu keniscayaan. Manajemen pada gilirannya menjadi suatu alat atau sistem dalam suatu organisasi dimana dengan fungsi dan tujuan yang berorientasi pada hasil yang dapat diukur. Manajemen juga dapat dipandang sebagai seni atau ilmu dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengontrol aktivitas-aktivitas sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Salah satu bidang manajemen yang menjelaskan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan adalah manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai ilmu dan seni dalam mengatur/mengelola sumber daya manusia dengan mendayagunakan segenap kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan yang dimilikinya sumber daya tersebut dalam mencapai setiap *goal* yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Setiap organisasi berusaha seefektif mungkin dalam mengelola sumber daya manusianya, agar sumber daya manusia tersebut mampu optimal dalam setiap tanggung jawab kerja yang dibebankan kepadanya. Begitupun yang diselalu

dioptimalkan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. Secara kelembagaan eksistensi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Takalar di banding dengan dinas-dinas yang lain yang berada di Kabupaten Takalar. Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar memiliki peranan dan tanggung jawab yang sangat penting dalam pembangunan perekonomian daerah Kabupaten Takalar yaitu dalam hal transportasi untuk distribusi orang maupun barang baik melalui angkutan darat maupun angkutan laut, disamping itu juga merupakan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pungutan retribusi terminal, parkir, pas kecil untuk kapal-kapal nelayan maupun pungutan-pungutan lainnya yang sudah ditetapkan melalui Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati.

Dengan peranan yang begitu besar dalam pembangunan perekonomian, Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar harus mampu memaksimalkan kompetensi dan kemampuan setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara benar dan tepat sasaran. Setiap pegawai harus memiliki kinerja yang sesuai standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja pegawai yang optimal secara langsung akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, sehingga mampu memberikan dampak yang signifikan pada pembangunan perekonomian Kabupaten Takalar, bahkan untuk skala lebih besar ke pembangunan perekonomian Provinsi Sulawesi Selatan. Kinerja pegawai dipandang sebagai kemampuan dalam mencapai sasaran kerja dalam kuantiti dan tenggat waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Lubis, Hermanto, & Edison (2018) Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu



dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasil pengumpulan data awal yang telah dilakukan penulis, penulis menilai bahwa kinerja dari berbagai departemen di Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar dalam kategori baik. Hasil tersebut terlihat dari nilai rata-rata appraisal yang dirangkum penulis, nilai yang dihasilkan yaitu 84,53% (kategori baik). Berikut tabel penilaian kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Pegawai**

No	Nama	Tingkat Pendidikan	Lama Bekerja	Kinerja	Kriteria
1	H.Muh.Yasin Ibrahim, SE.,MM	S2	17	90,31	B
2	Mustaqiem hasyim	S2	17	85,73	B
3	Agriana	S1	10	83,8	B
4	Suriati	S1	13	85,44	B
5	Hasriani	S2	11	83,33	B
6	Sabir Syamsuddin	SMA	15	83,8	B
7	Abd.Azis	SMA	12	83,5	B
8	Safaruddin	SMA	13	83,84	B
9	Syamsinah	SMA	11	83,12	B
10	Supriadi	S2	22	85	B
11	Evi sulvirana Natsir	S1	14	85,16	B
12	St.Armawaty Arief	S1	10	81,97	B
13	Samsul B	S1	11	82,06	B
14	Hamsinah	S1	10	81,4	B
15	Hasiah	Diploma 3	10	83,28	B
16	Normawaty	SMA	13	83,4	B
17	Agussalim Tahir	S2	21	87,6	B
18	H.Amirullah	S1	17	86,91	B
19	Alimuddin	S1	13	85,64	B
20	Fanny Razak	S1	12	85	B
21	Abdi Abidin	S1	13	83,6	B
22	Basri	S1	12	85,8	B
23	Irawan	SMA	12	81,32	B

24	Muttalib Jamaluddin	SMA	25	86,6	B
25	Jamaluddin	SMA	13	84,4	B
26	Syariful Gassing	SMA	13	81,32	B
27	Rusdianto,SE	S1	6	82,57	B
28	Alimuddin	SMA	13	85,32	B
29	Salahuddin	SMA	6	82,57	B
30	H.Muh.Nasir	S1	20	86,05	B
31	St.Marwah M.	S1	18	86,73	B
32	Muhtar	SMA	6	82,32	B
33	Muhammad Arif	S1	14	85,92	B
34	Rapiuddin	S1	12	82,03	B
35	Moh.Asrul F.	SMA	6	83,34	B
36	Hj.Nuraedah	S2	20	86,47	B
37	Ruslam	S1	22	84,67	B
38	Sohopi	S1	13	85,04	B
39	Rafiuddin	SMA	13	85,09	B
40	Syamsul Bahri	S1	21	86,31	B
41	Samsuddin S.	S2	11	81,15	B
42	Nursalam Said	S1	12	85,53	B
43	Abdul Raiz	SMA	6	83,8	B
44	Asnawi	S1	23	88,42	B
45	Muhammad Sukri	S2	13	88,2	B
46	Abd.Latif	S1	13	85	B
47	Rahman Maulid	S1	22	85	B
48	Jamaluddin	SMA	6	82,58	B

Sumber: Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar, 2020.

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata yang dihasilkan dalam penilaian kinerja pegawai berada di atas 80%. Namun, untuk memaksimalkan kinerja setiap pegawai pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus berkesinambungan, pimpinan organisasi tidak boleh puas dengan hasil kinerja pegawai yang didapatkan saat ini. Dalam hal memaksimalkan kinerja pegawai, diperlukan budaya organisasi yang mampu membangun motivasi pegawai ke arah yang produktif, sehingga etos kerja pegawai dapat terbangun dan mampu menyelesaikan berbagai aktivitas kerja yang telah menjadi tanggung jawabnya.

Budaya organisasi yang efektif memungkinkan komunikasi diantara rekan kerja terjalin secara harmonis, mampu membangun kerja sama tim yang baik, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja para pegawai. Menurut Fahmi (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan dikembangkan di dalam organisasi karena dinisiasi, diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi.

Pentingnya budaya organisasi dalam maksimalisasi kinerja pegawai dapat dilihat dari fakta empiris dalam penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi

Sulawesi Selatan menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan professional.

Dari perspektif pegawai, kinerja dapat didasarkan pada tingkat kemampuan seorang pegawai yang diperolehnya sejak bangku sekolah (Pendidikan). Pendidikan memegang peranan penting dalam membentuk pegawai dalam hal perilaku, cara bekerja, etika, serta cara berkomunikasi. Menurut Ahmadi (2016) pendidikan dalam arti luas mengandung makna bahwa pendidikan tidak hanya berlangsung dalam satu lembaga pendidikan yang disebut dengan sekolah. Akan tetapi, pendidikan berlangsung dalam setiap ruang kehidupan manusia dan dalam seluruh sektor pembangunan. Pendidikan sebagai pengalaman belajar mempunyai bentuk, suasana dan pola yang beraneka ragam. Pendidikan dapat berupa pengalaman belajar yang terentang dari bentuk-bentuk yang terjadi dengan sendirinya dalam hidup yang kehadirannya tidak disengaja, berlangsung dengan sendirinya, dan mungkin dialaminya secara misterius, sampai dengan bentuk-bentuk yang sengaja direkayasa maupun secara terprogram. Jadi dapat dikatakan pendidikan dalam arti luas pada dasarnya mencakup seluruh peristiwa pendidikan mulai dari peristiwa pendidikan yang direncanakan secara terprogram hingga pendidikan yang berlangsung secara alami.

Hasil penilaian kinerja yang dikemukakan pada tabel 1.1 dapat dinilai bahwa mayoritas pegawai dengan tingkat pendidikan S1 dan S2 cenderung memiliki kinerja di atas rata-rata dibandingkan dengan tingkat pendidikan SMA dan Diploma. Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas terutama akan arti penting produktivitas.

Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam pekerjaan. Pendidikan memegang peranan penting dalam hal sikap dan pengetahuan pegawai. Bukan hanya itu saja, pendidikan juga sebagai suatu faktor pembentuk perilaku pegawai dalam organisasi. Pentingnya pendidikan dalam memengaruhi kinerja pegawai dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Ayu, Gunawan, & Harifuddin (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 2) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 4) pendidikan, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Budaya organisasi dan pendidikan pegawai sangat berperan dalam pembentukan semangat kerja pegawai, sehingga menciptakan iklim kerja yang berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai. Namun, jika melihat lebih dalam lagi sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi merupakan salah satu hal yang harus selalu diperhatikan, dimana kompensasi berfungsi sebagai alat pemotivasi pegawai untuk tetap terus berkontribusi secara optimal pada organisasi tempatnya bekerja. Werther dan Davis dalam (Fahmi, 2017) menyatakan bahwa

kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang memadai, maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Salah satu bentuk sistem kompensasi yang diterapkan Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar ialah Tambahan Penghasilan Pegawai. Tambahan Penghasilan Pegawai atau disingkat TPP merupakan suatu bentuk keputusan Bupati Takalar yang diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 56 Tahun 2019. Tambahan Penghasilan Pegawai, yang selanjutnya disingkat TPP, adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada PNS dan CPNS yang didasarkan pada pertimbangan beban kerja sesuai hasil evaluasi jabatan. Hasil wawancara yang telah dilakukan penulis mengenai sistem kompensasi ini selanjutnya menuai tanggapan positif dari pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. Hal tersebut disebabkan, dengan adanya TPP pegawai lebih bersemangat untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Sistem Tambahan Penghasilan Pegawai atau disingkat TPP berperan sebagai faktor pendorong (motivasi) yang menyebabkan pegawai mementingkan kinerjanya.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Pioh & Tawas (2016). Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi dan Lingkungan Kerja

berkontribusi secara simultan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan dilakukan penataan tempat dan tata ruang kerja agar ruang gerak pegawai dalam bekerja lebih leluasa, ventilasi dibuat lebih baik agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

Melihat besarnya peranan Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar dalam pembangunan perekonomian serta fungsi budaya organisasi, pendidikan pegawai, dan kompensasi dalam memengaruhi kinerja pegawai menarik minat penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar?
2. Apakah budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar?

3. Manakah dari variabel-variabel independen tersebut yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan hasil perumusan masalah yang telah dideskripsikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh parsial budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh simultan budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel independen manakah yang memiliki kontribusi pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada uraian latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan penelitian, adapun manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya



mengenai budaya organisasi, pendidikan, kompensasi, serta kinerja pegawai.

b. Bagi Akademis

Untuk pengajar dan mahasiswa, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dalam proses belajar mengajar untuk mata kuliah manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Teoretis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsi teoretis untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi instansi terkait dalam hal pengambilan keputusan organisasi yang berorientasi pada perbaikan kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan dalam penelitian ini untuk mendukung kajian teori dan hipotesis penelitian. Penelitian yang dipaparkan adalah penelitian yang memiliki relevansi variabel penelitian yang sama dengan penelitian yang dilakukan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Juliana, Hakim, & Mustari (2015). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang”. Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang yang dilihat berdasarkan hasil olahan SPSS.
2. Ayu, Gunawan, & Harifuddin (2016). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 2) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 3) motivasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 4) pendidikan, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

3. Yusniar (2016). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara”. Berdasarkan hasil dari pengujian maka di dapat nilai adalah thitung sebesar 1.517 dengan nilai sig lebih kecil dari nilai alpha = 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja aparatur Sekretariat Kabupaten Aceh Utara.
4. Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”. Dari hasil analisa korelasi product moment diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori Kuat. Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah

Provinsi Sulawesi Selatan menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan professional.

5. Pihoh & Tawas (2016). “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa )”. Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi dan Lingkungan Kerja berkontribusi secara simultan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan dilakukan penataan tempat dan tata ruang kerja agar ruang gerak pegawai dalam bekerja lebih leluasa, ventilasi dibuat lebih baik agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja.
6. Paramitadewi (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan”. Hasil analisis menjawab bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin rendah beban kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai terhadap Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil juga menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti kompensasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Pihak pimpinan sebaiknya memperhatikan pemberian

beban pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai, sehingga pegawai bisa merasa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

7. Wahyuni (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *R Square* sebesar 0,326 terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan *R Square* sebesar 0,364.

## **2.2. Budaya Organisasi**

### **2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Tosi, Rizzo, Carroll dalam (Zainal et al., 2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih saksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi.

Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan. Asumsi-asumsi dasar yang di anggap absah diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Bagian pertama dari definisi Schein menjelaskan bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagian kedua menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan. Dapat lebih jauh disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat berubah, yaitu bila asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah (eksternal dan internal) ternyata tidak absah dan perlu diganti dengan asumsi dasar lain (Suwatno & Priansa, 2018).

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pastinya memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar pimpinan dan pegawai mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluation*, dan lainnya (Fahmi, 2017).

Pendapat senada dikemukakan oleh Hamid (2017) bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan pegawai dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai - nilai dan keyakinan organisasi. Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya

yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

Berdasarkan pendapat dari para ahli, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk nilai/asumsi yang berfungsi untuk mengontrol setiap perilaku organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar pimpinan dan pegawai mau melaksanakan perencanaan strategis dalam hal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.2.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Fahmi (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat tumbuh dan dikembangkan di dalam organisasi karena dinisiasi, diciptakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara bersama-sama dalam suatu organisasi.

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa pada intinya budaya organisasi berfungsi untuk mengatur para karyawan/pegawai agar mereka memahami

bagaimana seharusnya mereka: (1) bersikap terhadap profesinya, (2) beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya, serta (3) berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya. Ketiga hal ini telah terlaksana, maka terbentuklah: (1) system nilai, (2) kebiasaan (*habits*), dan (3) etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupan seluruh anggota organisasi.

Busro (2018) menambahkan bahwa dengan terbentuknya tiga hal tersebut akan mampu mendorong diberikannya apresiasi kepada pegawai yang selalu mengalami peningkatan prestasi kerja. Dengan budaya organisasi yang baik akan terbentuk perilaku anggota organisasi menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi, dan lebih berkinerja. Budaya organisasi itu sendiri dapat dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan organisasi yang mengeluarkan suatu kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut. Budaya organisasi sebenarnya adalah budaya sectoral, artinya budaya tersebut dimiliki setiap orang yang melibatkan dirinya dalam organisasi itu sendiri, bukan berlaku bagi seluruh organisasi sejenis. Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan tiap anggota untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan organisasi.

Berdasarkan paparan dari para ahli di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diyakini akan menumbuhkan identitas atau penanda dalam setiap anggota organisasi yang terpatritasi dalam diri setiap anggotanya. Budaya organisasi di dalam diri individu bersifat mengikat. Keterikatan anggota organisasi merasa rela tanpa ada paksaan atau tekanan, karena mereka merasa ada kesamaan nilai



yang tertanam dalam diri individu mereka dan mereka akan selalu mengikuti setiap peristiwa dan kegiatan yang diprogramkan organisasi.

### **2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Robbin dan Coutler dalam (Lubis et al., 2018) menyatakan bahwa ada tujuh karakteristik penting dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*). Sampai sejauh mana pegawai/karyawan berani untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*). Sampai sejauh mana orang-orang dalam perusahaan/organisasi memerhatikan ketepatan, kemampuan menganalisis dan perhatian dengan detail.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*). Sampai sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang (*People orientation*). Sampai sejauh mana keputusan manajemen dalam memeragakan dampaknya pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim (*Team Orietation*). Sampai sejauh mana pekerjaan yang dilakukan tim dibandingkan dengan pekerjaan perorangan.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Sampai sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang kooperatif.
7. Stabilitas (*Stability*). Sampai sejauh mana kegiatan dan keputusna organisasi menekankan dipertahankannya *status quo*.

#### **2.2.4. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Budaya Organisasi**

Pendapat yang dikemukakan oleh Sagara dalam (Busro, 2018) menyebutkan terdapat sepuluh faktor yang memengaruhi budaya organisasi yang dapat saling bercampur dan menunjang antara lain:

1. Inisiatif individu.

Budaya organisasi yang selalu mengedepankan inisiatif individu yang positif dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengatasi perubahan internal dan eksternal.

2. Toleransi berisiko.

Budaya organisasi yang selalu memberi dorongan pada anggota organisasi untuk agresif berinovatif, dan berani mengambil risiko selalu dikembangkan dalam organisasi.

3. *Direction* (Pengarahan).

Budaya organisasi yang selalu memberikan arahan secara detail kepada seluruh anggota organisasi agar benar-benar paham terhadap tujuan organisasi yang dicita-citakan bersama.

4. Keterpaduan.

Budaya organisasi yang mengutamakan keterpaduan antara pimpinan dan bawahan, keterpaduan antara perubahan eksternal dan perubahan internal.

5. Dorongan manajemen.

Budaya organisasi yang terus-menerus memberikan dorongan kepada seluruh anggota organisasi agar komitmen mengembangkan organisasi

melaui komunikasi antara manajer/pimpinan dan seluruh anggota organisasi.

6. Kontrol.

Budaya organisasi yang selalu mengontrol apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

7. Identitas.

Budaya organisasi yang mengedepankan identitas organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lain. Pembedaan ini bertujuan dalam rangka meningkatkan profesionalisme.

8. Sistem imbalan.

Budaya organisasi yang mengedepankan sistem imbalan yang mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja anggota organisasi.

9. Toleransi terhadap konflik

Budaya organisasi yang memberikan toleransi terjadinya konflik yang bersifat membangun, dan dapat memicu terjadinya perubahan ke arah positif.

10. Pola komunikasi.

Budaya organisasi yang mengedepankan pola komunikasi dua arah yang baik, baik komunikasi vertical maupun horizontal.

Budaya yang kuat menjadi aspek kunci bagi terlaksananya fungsi-fungsi organisasi. Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin efisiensi, inovatif, dan berkualitas organisasi tersebut (Busro, 2018).

### 2.2.5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa untuk menentukan indikator secara pasti mengenai budaya organisasi jauh lebih sulit tetapi dapat dilihat dari beberapa pendapat dari para ahli berikut ini.

1. Sophonspanich (Busro, 2018) menurutnya terdapat beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:
  - a. Ketekunan (*Dilligency*);
  - b. Ketulusan (*Sincerity*);
  - c. Kesabaran (*Patience*); dan
  - d. Kewirausahaan (*Entrepreneurship*).
2. Ammanuai dan Schien (Busro, 2018) membagi budaya organisasi dalam beberapa indikator sebagai berikut:
  - a. Aspek kualitatif (*Basic*);
  - b. Aspek kuantitatif (*Shared*) dan aspek terbentuknya;
  - c. Aspek komponen (*Assumption* dan *Beliefs*);
  - d. Aspek adaptasi internal (*External Adaptation*); dan
  - e. Aspek integrasi internal (*Internal Integration*).
3. Graves dalam (Busro, 2018) lebih jelas mencatat sepuluh item *research tool* (dimensi kriteria) indikator budaya organisasi, yaitu:
  - a. Jaminan diri (*self assurance*);
  - b. Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*);
  - c. Kemampuan dalam pengawasan (*superior ability*);
  - d. Kecerdasan Emosi (*emotional intellegence*)

- e. Inisiatif (*initiative*)
- f. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of achievement*);
- g. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*);
- h. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*);
- i. Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*); dan
- j. Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*).

Pendapat lain menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018) menyatakan bahwa untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan untuk mencapai itu perlu pemenuhan-pemenuhan indikator yang menjadi faktor pendorongnya. Adapun indikator-indikator dalam mengukur budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, serta menaati aturan.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

3. Kepribadian

Anggota organisasi bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan anggota organisasi lainnya.

#### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

#### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan ketelibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

### **2.3. Pendidikan**

#### **2.3.1. Pengertian Pendidikan**

Menurut Ahmadi (2016) menyatakan bahwa pendidikan dalam arti luas mengandung makna bahwa pendidikan tidak hanya berlangsung dalam satu lembaga pendidikan yang disebut dengan sekolah. Akan tetapi, pendidikan berlangsung dalam setiap ruang kehidupan manusia dan dalam seluruh sektor pembangunan. Pendidikan sebagai pengalaman belajar mempunyai bentuk, suasana dan pola yang beraneka ragam. Pendidikan dapat berupa pengalaman belajar yang terentang dari bentuk-bentuk yang terjadi dengan sendirinya dalam hidup yang kehadirannya tidak disengaja, berlangsung dengan sendirinya, dan mungkin dialaminya secara misterius, sampai dengan bentuk-bentuk yang sengaja direkayasa maupun secara terprogram. Jadi dapat dikatakan pendidikan dalam arti luas pada dasarnya mencakup seluruh peristiwa pendidikan mulai dari peristiwa pendidikan yang direncanakan secara terprogram hingga pendidikan yang berlangsung secara alami.

Pendidikan di Indonesia adalah seluruh pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia, baik itu secara terstruktur maupun tidak terstruktur. Secara terstruktur, pendidikan di Indonesia menjadi tanggung jawab Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Di Indonesia, semua penduduk wajib mengikuti program wajib belajar pendidikan dasar selama sembilan tahun, enam tahun di sekolah dasar/ madrasah ibtidaiyah dan tiga tahun di sekolah menengah pertama/ madrasah tsanawiyah. Saat ini, pendidikan di Indonesia diatur melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan di Indonesia terbagi ke dalam tiga jalur utama, yaitu formal, nonformal, dan informal. Pendidikan juga dibagi ke dalam empat jenjang, yaitu anak usia dini, dasar, menengah, dan tinggi. Pendidikan menengah yang terdiri atas pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan di jelaskan dalam konsep pendidikan di Indonesia (Ahmadi, 2016).

Dengan demikian jelaslah bahwa pendidikan itu sebagai suatu proses penyesuaian diri secara timbal balik (memberi dan menerima pengetahuan) dan dengan penyesuaian diri ini akan menjadi perubahan-perubahan pada diri manusia lalu potensi pembawaanya (kekuatan, bakat, kesanggupan, minat) tumbuh dan berkembang sehingga terbentuklah berbagai macam abilitas dan kapabilitas sesuai dengan konsep pendidikan. Pendidikan juga bisa diartikan sebagai proses dan hasil. Proses yang dimaksud disini adalah sebagai suatu aktivitas interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Sedangkan sebagai hasilnya yaitu pendidikan merupakan hasil interaksi antara manusia dengan lingkungannya, yakni berupa perilaku hidup sehari-hari.

### **2.3.2. Tujuan Pendidikan**

Tujuan pendidikan merupakan suatu faktor yang amat sangat penting di dalam pendidikan, karena tujuan pendidikan ini adalah arah yang hendak dicapai atau yang hendak di tuju oleh pendidikan. Dalam penyelenggaraannya pendidikan tidak dapat dilepaskan dari sebuah tujuan yang hendak dicapai, hal ini dapat dibuktikan dengan penyelenggaraan pendidikan yang di alami bangsa Indonesia. Tujuan pendidikan yang berlaku pada masa Orde Lama berbeda dengan tujuan pendidikan pada masa Orde Baru. Sejak Orde Baru hingga sekarang, rumusan mengenai tujuan pendidikan selalu mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan pembangunan dan perkembangan kehidupan masyarakat dan negara Indonesia dalam konsep pendidikan (Ahmadi, 2016).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional menjelaskan bahwa fungsi dan tujuan dari pendidikan nasional dituangkan di dalam pasal 3 yang mengatakan bahwa:“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab” (Ahmadi, 2016).

Menurut Hovelock dan Huberman (Ahmadi, 2016) dalam suatu sistem yang paling besar pengaruhnya adalah sistem pendidikan, termasuk unsur-unsur pendidikan baik pendidikan formal maupun pendidikan non formal yang



bertujuan untuk pembangunan negara secara keseluruhan melalui penyediaan tenaga kerja yang berfungsi untuk peranan-peranan yang beragam dan melalui pengajaran pada generasi baru mengenai tujuan-tujuan masyarakat secara menyeluruh dan alat-alat pemenuhan mereka. Tujuan pendidikan menurut Johan Amos Comenius adalah untuk membuat persiapan yang berguna diakhirat nanti. Sepanjang hidup manusia merupakan proses penyiapan diri untuk kehidupan diakhirat. Dunia ini adalah buku yang paling lengkap yang tidak akan habis dikaji untuk dipahami dan diambil manfaatnya sepanjang hayat. Sebagai suatu komponen pendidikan, tujuan pendidikan menduduki posisi yang sangat penting diantara komponen-komponen pendidikan lainnya dan konsep pendidikan. Dapat dikatakan seluruh komponen dari seluruh kegiatan pendidikan dilakukan semata mata terarah untuk pencapaian tujuan pendidikan tersebut

### **2.3.3. Fungsi Pendidikan**

Pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab Pendidikan merupakan suatu fungsi internal dalam proses kebudayaan itu, melalui mana manusia dibentuk dan membentuk dirinya sendiri. Pendidikan merupakan proses kebudayaan. (Yatimah, 2017).

Menurut Riyanto dalam (Yatimah, 2017) pendidikan merupakan suatu kekuatan yang dinamis dalam mempengaruhi kemampuan, kepribadian dan

kehidupan individu dalam pertemuan dan pergaulannya dengan sesama dan dunia, serta dalam hubungannya dengan Tuhan. Pendidikan berarti pula mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai tantangan dalam menyongsong masa depan. Pendidikan yang memiliki nilai tertinggi adalah belajar secara mandiri. Penggalan paling dalam adalah mencari dan menemukan diri sendiri.

Sehubungan dengan esensi pendidikan bagi kehidupan setiap manusia sebagaimana diuraikan di atas, maka pemerintah Indonesia pun telah menyatakan bahwa setiap warga Negara berhak untuk mendapatkan pendidikan. Hal ini dapat dilihat pada UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 5 yaitu bahwa (Ahmadi, 2016):

1. Setiap warga Negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu.
2. Warga Negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, dan/atau social berhak memperoleh pendidikan khusus.
3. Warga Negara di daerah terpencil atau terbelakang serta masyarakat adat yang terpencil berhak memperoleh pendidikan layanan khusus
4. Warga Negara yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa berhak memperoleh pendidikan khusus.
5. Setiap warga Negara berhak mendapat kesempatan meningkatkan pendidikan sepanjang hayat.

Pendidikan diselenggarakan dengan tujuan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri,

dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Pendidikan dengan tujuan mulia menempati ruang yang sangat luas, ada yang berlangsung di sekolah dan ada pula yang berlangsung di luar sekolah atau menurut UU No.20 tahun 2003 disebut pendidikan non formal dan pendidikan in formal. Pendidikan formal merupakan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah, yang terdiri dari pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Pendidikan non formal merupakan kegiatan pendidikan di luar sekolah, umumnya tidak berjenjang, dan tidak dibedakan atas dasar usia sehingga dalam suatu kegiatan belajar terdapat anak-anak, orang dewasa dan orang tua yang mempunyai kebutuhan untuk belajar. Satuan-satuan pendidikan non formal itu terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat dan majelis taklim serta satuan pendidikan yang sejenis lainnya (Ahmadi, 2016).

Satuan-satuan pendidikan non-formal bertujuan antara lain untuk memenuhi kebutuhan pendidikan masyarakat yang tidak dapat dijangkau dan dipenuhi oleh jalur pendidikan formal. Pendidikan informal merupakan pendidikan yang dikelola dengan sifat kekeluargaan, memberikan nilai keyakinan agama, nilai budaya, nilai moral dan nilai keterampilan. Contoh- pendidikan informal adalah membimbing kepatuhan anak menjalankan ibadah sesuai dengan ajaran agama yang dianut. Pendidikan formal, non-formal dan in-formal, ketiganya harus terpadu, saling mengisi, kontinyu, dan tidak pernah berhenti sampai akhir hayat. Didalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pada pasal 10 ayat (1). Suatu aktivitas dapat dikatakan sebagai

pendidikan luar sekolah apabila diselenggarakan dan dibutuhkan oleh masyarakat dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat (*life-long education*) (Yatimah, 2017).

#### **2.3.4. Metode Pendidikan**

Metode pendidikan merupakan bagian dari metode pengembangan SDM. Menurut Hasibuan dalam (Hamid, 2017) metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. menjelaskan metode pendidikan sebagai berikut :

##### *1. Training Methods*

Training Methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (Development) karena manajer adalah juga pegawai. Latihan dalam kelas seperti rapat (Conference), studi kasus (Casestudy), ceramah (Lecture), dan Role Playing.

##### *2. Understudy*

Understudy adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Understudy biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

##### *3. Job Rotation and Planned Progression*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari satu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan

##### *4. Coaching and Counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan, counseling adalah suatu cara pendidikan dengan cara melakukan diskusi antara pekerja dan manager mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

#### 5. *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manager yang ikut memikirkan dan memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manager lini (*Top Management*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

#### 6. *Committee Assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pemimpin. Ditentukan berbagai bentuk komite yaitu : komite formal dan informal, komite tetap dan sementara, dan komite eksekutif dan staf.

#### 7. *Business Games*

Pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

#### 8. *Sensitivity Training*

Untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

#### *9. Other Development Methods*

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc.Gregor.

#### **2.3.5. Indikator Pendidikan**

Indikator pengukuran pendidikan menurut Hariandja dalam (Sedarmayanti, 2017) adalah:

##### 1. Latar belakang pendidikan

Tahap pendidikan yang berkelanjutan, yang ditetapkan berdasarkan tingkat pengembangan dari seorang pegawai, karena dengan pendidikan yang memadai pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut akan lebih luas dan mampu untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Dengan kata lain, pendidikan seorang pegawai dapat meningkatkan daya saing organisasi dan memperbaiki kinerja instansi. Latar belakang pendidikan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pendidikan dan pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera.

##### 2. Wawasan pengetahuan

Bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu

relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Mamahit dalam Ayu, Gunawan, & Harifuddin (2016) menyatakan bahwa indikator pendidikan adalah :

1. Pengalaman Akademis

Pengalaman akademis didapatkan dari Pendidikan secara formal dari para pegawai.

2. Wawasan

Wawasan merupakan kedalaman ilmu yang dimiliki oleh seorang pegawai. Wawasan mencakup konsepsi perspektif akan suatu bidang ilmu atau pekerjaan yang digeluti. Wawasan memberikan kemampuan untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan guna pencapaian hasil kerja.

3. Pengembangan sikap

Pengembangan sikap diantaranya etika, etiket, disiplin kerja, serta motivasi individu pegawai.

## **2.4. Kompensasi**

### **2.4.1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkrit atas pemberian kompensasi. Martoyo dalam (Fahmi,

2017) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pekerja/pegawai baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Kompensasi juga dipandang sebagai imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Werther dan Davis (Fahmi, 2017) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya tanpa kompensasi yang memadai, maka pegawai yang ada saat ini sangat mungkin meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan untuk merekrut kembali pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

Sedangkan menurut Stone (Suwatno dan Priansa, 2018) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan. Kompensasi sebagai pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada para tenaga kerja karena mereka telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Berdasarkan pendapat yang telah dipaparkan para ahli di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk imbalan balas



jasa yang diberikan pihak organisasi kepada para tenaga kerjanya yang telah berkontribusi memberikan tenaga dan ide dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.4.2. Asas-Asas Kompensasi**

Menurut Priansa (2018) organisasi harus menetapkan program-program kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memerhatikan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. Berikut ini akan menguraikan asas-asas yang penting untuk ditetapkan dalam pemberian kompensasi pegawai.

##### **1. Asas Keadilan**

Kompensasi memengaruhi perilaku pegawai di organisasi, sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan memengaruhi kondisi kerja pegawai. Asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi pegawai yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi pegawai di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi pegawai di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.

Kompensasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari pegawai. Jika pegawai mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan pegawai lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka pegawai akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi untuk mengganggu iklim kerja organisasi dan produktivitas kerja pegawai.

Kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap pegawai. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik.

## 2. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Kompensasi yang diterima pegawai harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh pegawai beserta keluarganya.

Tolok ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh organisasi harus mengacu kepada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR) baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus dipertimbangkan faktor-faktor seperti kinerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan.

Manajer SDM harus selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi yang diterima oleh pegawai dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja pegawai tetap tinggi dan terhindar dari risiko timbulnya tuntutan dari pegawai, serikat buruh dan

pekerja, maupun pemerintah, yang akan mengancam keberlangsungan bisnis organisasi.

### **2.4.3. Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Nawawi dalam (Priansa, 2018) tiga jenis kompensasi secara garis besar adalah:

1. Kompensasi Langsung.

Penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan/manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap sewaktu-waktu.

Menurut Priansa (2018) kompensasi dibedakan berdasarkan dua kelompok besar, yaitu:

1. Kompensasi Berdasarkan Bentuknya

Terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial misalnya gaji, sedangkan kompensasi nonfinansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang

berhubungan dengan pekerjaan, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan dan pengembangan kepribadian.

Jenis-jenis kompensasi tersebut dapat memotivasi pegawai baik dalam pengawasan, prestasi kerja, maupun komitmen organisasional. Dalam pemberian kompensasi, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai organisasi. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan pegawai, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran pegawai (Priansa, 2018).

#### **2.4.4. Fungsi dan Tujuan Kompensasi**

Menurut Priansa (2018) fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Pengalokasian SDM secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

2. Penggunaan SDM secara Lebih Efisien dan Efektif

Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Pendapat lain menurut Werther dan Davis (Priansa, 2018) menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi, yaitu:

1. Memperoleh Pegawai yang Berkualitas.

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya Tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetensi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

2. Mempertahankan Pegawai yang Ada.

Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin Keadilan.

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap Perilaku yang Dilakukan.

Pembayaran endaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan Biaya.

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah upah atau di atas standar.

6. Mengikuti Aturan Hukum.

Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

7. Memfasilitas Pengertian.

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para pegawai.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi.

Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Kompensasi harus memberikan dampak positif, baik bagi pegawai maupun organisasi. Tujuan kompensasi menurut Priansa (2018) seperti pada uraian di bawah ini:

1. Ikatan Kerja Sama.

Pemberian kompensasi akan menciptakan ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha dengan pegawai dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan pegawai saling membutuhkan. Setiap pegawai pasti

membutuhkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karena itu harus mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dengan keinginan pengusaha. Sedangkan pengusaha membutuhkan tenaga kerja dan keahlian pegawai untuk dimanfaatkan oleh organisasi, oleh karena itu pengusaha/organisasi wajib memberikan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

## 2. Kepuasan Kerja.

Pegawai bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan kompensasi sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pegawai tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

## 3. Pengadaan Pegawai.

Pengadaan pegawai akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon pegawai yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

## 4. Motivasi.

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi

pegawai, organisasi biasanya memberikan insentif berupa uang dan insentif lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan pimpinan dalam mengarahkan pegawai.

5. Menjamin Keadilan.

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan antar pegawai dalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayaran kompensasi dihubungkan dengan nilai-nilai relatif dari jabatan, tugas, dan kinerja pegawai. Sedangkan keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran bagi pegawai pada tingkat yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh pegawai lainnya yang bekerja di organisasi lain. Dengan pemberian kompensasi yang seperti itu, akan lebih menjamin stabilitas pegawai.

6. Disiplin.

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan pegawai dalam bekerja. Pegawai akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Pegawai juga akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Perilaku disiplin pegawai yang ditampilkan sebagai bentuk wujud terima kasih pegawai terhadap organisasi atas kompensasi yang telah mereka terima.

7. Pengaruh Serikat Pekerja.

Keberadaan organisasi tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh, serikat pegawai, dan serikat pekerja. Serikat-serikat tersebut akan



memengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan organisasi bagi pegawai. Apabila serikat pekerja kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan organisasi bagi pegawai akan tinggi, begitupun sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, organisasi akan terhindar dari tuntutan serikat pekerja. Serikat pekerja merupakan tempat bernaungnya aspirasi dan kepentingan para pegawai. Pegawai ini akan memperjuangkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban para anggotanya.

#### 8. Pengaruh Pemerintah.

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi pegawai. Untuk itu, melalui kebijakan perundangan dan regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang pada intinya untuk melindungi pegawai, sekaligus mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya. Berkaitan dengan kompensasi, pemerintah menetapkan besarnya batas upah minimal (UMR) atau balas jasa minimum yang layak diberikan pengusaha (organisasi) bagi pegawainya. Keberadaan pemerintah sangat penting, agar organisasi tidak bertindak sewenang-wenang dalam menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai. Jika program kompensasi organisasi sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dalam batas tertentu dapat dihindarkan. Bahkan sebaliknya, organisasi tersebut akan mempunyai nama baik karena telah membantu pemerintah dalam membuka kesempatan kerja dan menyejahterakan pegawai.

### **2.4.5. Indikator Kompensasi**

Menurut Priansa (2018) pemberian kompensasi oleh organisasi dipengaruhi berbagai macam indikator/faktor. Indikator-indikator ini merupakan tantangan bagi setiap organisasi untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi, indikator-indikator tersebut seperti pada uraian di bawah ini:

#### **1. Kinerja dan Produktivitas Kerja**

Setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan yang optimal atas bisnisnya. Keuntungan ini dapat berupa keuntungan material maupun keuntungan non material. Untuk itu, setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya, agar memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Organisasi tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi pegawai terhadap organisasi.

#### **2. Kemampuan Membayar**

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan organisasi dalam membayar. Organisasi tidak akan mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan organisasi tersebut dalam memberikan kompensasi. Sebab jika organisasi memberikan kompensasi di atas kemampuan organisasi, maka organisasi itu akan terancam bangkrut.

#### **3. Kesiediaan Membayar**

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang mampu

memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

#### 4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, maka akan diberikan kompensasi yang lebih murah.

#### 5. Serikat Pekerja

Serikat pekerja, serikat pegawai, atau serikat buruh, akan memengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, serta wajar.

#### 6. Undang-Undang dan Peraturan yang Berlaku

Undang-Undang dan Peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapatkan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan perlindungan. Undang-Undang dan peraturan akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi organisasi. Misalnya UU Tenaga kerja dan Peraturan UMR.

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk pegawai tentu berbeda-beda.

Hasibuan (2015) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu.

1. Gaji, merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya.

2. Insentif, merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada pegawai yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
3. Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
4. Fasilitas, merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

## **2.5. Kinerja Pegawai**

### **2.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Lubis, Hermanto, dan Edison (2018) menyatakan bahwa banyak orang yang berbicara tentang kinerja, tapi salah dalam mengartikan maknanya. Misalnya, kehadiran tanpa cacat dan ketaatan pada atasan, atau ada pegawai yang paling hebat di antara yang ada, maka ia dianggap sudah berkinerja baik dan menjadi teladan. Ini adalah cara pandang yang salah, mungkin saja pegawai yang dianggap terbaik dan teladan tersebut masih di bawah standar jika dibandingkan pada organisasi sejenis. Oleh karena itu manajemen organisasi perlu memahami makna kinerja dengan benar. Kinerja pegawai seharusnya berdasarkan standar, tentunya standar tersebut harus dibuat dengan cermat dengan ukuran dan waktu yang jelas. Kini, banyak organisasi mengukur kinerja mereka menggunakan *balance score* atau *key performance indicator*. Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sinambela (2016) menyatakan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai untuk menyelesaikan misinya berdasarkan harapan

organisasi. Sebagai contoh, mari kita perhatikan kinerja seorang seniman di atas panggung. Perusahaan teater dan publik akan memiliki harapan mereka sendiri. Faktanya, organisasi/perusahaan tersebut mengharapkan kinerja yang sangat baik untuk menghasilkan lebih banyak penjualan. Demikian pula, jika berbicara tentang kinerja yang lebih baik ketika kendaraan dapat menempuh jarak yang lebih jauh dengan menggunakan lebih sedikit bahan bakar.

Pendapat yang sejalan dikemukakan oleh Zainal et al (2015), menurutnya kinerja pegawai menyangkut kemampuan menyelesaikan suatu pekerjaan dalam waktu atau periode tertentu. Selalu ada kuantitas, kualitas, dan waktu pengerjaan, ketiga hal tersebut tidak bisa dipisahkan. Kuantitas mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, kualitas menyangkut seberapa baik pekerjaan tersebut terselesaikan, dan waktu pengerjaan menyangkut seberapa cepat setiap pekerjaan dapat terselesaikan.

### **2.5.2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance*. atau level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, pegawai yang memiliki level kinerja tidak sesuai standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi organisasi untuk mengetahui level kinerja pegawai yang dimilikinya. Namun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas dan proses sederhana,

mengingat setiap metode yang digunakan dalam penilaian kinerja mengandung bias penilaian (Suwatno dan Priansa, 2018).

Menurut Zainal et al (Priansa, 2018) penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya.

Edison, Anwar, dan Komariyah (2018) menyatakan bahwa penilaian kinerja ini penting bagi perusahaan/organisasi. Pada saat bersamaan pegawai juga membutuhkan feedback untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik. Tak kalah penting, organisasi pun perlu menganalisis sistem penilaian yang ada, apakah masih relevan atau masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu diubah. Bagaimanapun juga, sistem penilaian kinerja bertujuan memberikan gambaran dan memacu yang dinilai untuk tujuan dan kemajuan organisasi. Dalam menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kuantitatif dan kualitatif, yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah diberikannya. Penilaian juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan kinerja yang terjadi, dan karena begitu pentingnya penilaian ini, maka dilakukan secara berkelanjutan. Kemudian hasil-hasilnya diarsipkan dengan baik sebagai acuan dalam memberikan *reward* dan/ atau untuk penilaian karir.

Fahmi (2017) menyatakan bahwa salah satu cara untuk melihat kemajuan kinerja suatu organisasi dengan melakukan penilaian kinerja pada organisasi tersebut. Penilaian dapat dilakukan pada para pegawai/karyawan dan juga para manajer/pimpinan. Sistem penilaian dipergunakannya metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban yang dimaksud. Dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Adapun beberapa alasan dan pertimbangan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer/pimpinan departemen untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangannya.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.

5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi organisasi/perusahaan. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja dimana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

Dari berbagai alasan dan bahan pertimbangan tersebut di atas maka semua itu diharapkan mampu memberi pengaruh pada peningkatan kinerja suatu organisasi. Karena sebagaimana kita ketahui alasan paling utama dari perlukannya penilaian kinerja adalah agar terciptanya peningkatan kualitas kinerja di organisasi/perusahaan, dan pengaruhnya lebih jauh pada peningkatan produktivitas serta profit organisasi/perusahaan.

### **2.5.3. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Fahmi (2017) menyatakan bahwa bagi pihak manajemen organisasi ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai dimanfaatkan untuk

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai/karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai/karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.



3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi pelatihan pegawai/karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai/karyawan mengenai bagaimana atasa mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta maupun bagi pihak pegawai.

#### **2.5.4. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan bagi perusahaan/organisasi dan pegawai yang dinilai antara lain:

1. *Performance improvement*

Memungkinkan pegawai/karyawan dan manajer untuk mengambil Tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement Decision*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4. *Training dan Development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai/karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Carrer Planning and Development*

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. *Staffing Process Defiencies*

Memengaruhi prosedur perekrutan pegawai/karyawan.

7. *Information Inaccuracie and Job Design Errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal Employment Opportunity*

Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

9. *External Challenges*

Kadang-kadang kinerja pegawai/karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, Kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai/karyawan.

10. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja dengan prestasi kerja masing-masing pegawai. Umpan balik bagi pegawai merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja pegawai. Penilaian kinerja yang baik harus mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang burukm namun juga untuk mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisis data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran.

#### **2.5.5. Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan performa yang dapat diukur dengan beberapa pendekatan yang dinilai melalui beberapa indikator penting. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan sumber daya manusia. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah "*level of performance*" atau level kinerja. Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson (Zainal et al, 2015) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan para pelanggan organisasi, baik organisasi bisnis ataupun pemerintah.

2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas merupakan indikator terhadap pemenuhan barang, pekerjaan, atau jumlah hasil kerja yang dihasilkan.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan suatu bentuk kecakapan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menjalankan setiap aktivitas kerja yang diberikan kepadanya.

4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Merupakan suatu kemampuan yang dimiliki setiap pegawai dalam organisasi untuk dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya guna mencapai tujuan kerja yang ditargetkan.

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan suatu bentuk kemampuan untuk berpikir berbeda, menghasilkan cara kerja yang bersifat kreatif.

6) Inovasi (*Inovation*)

Inovasi menyangkut kemampuan seorang pegawai dalam memaksimalkan segenap kemampuannya untuk menciptakan motif-motif baru dalam mengerjakan setiap pekerjaan di dalam organisasi.

Indikator-indikator kinerja pegawai yang terdiri dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, Kerjasama tim, kreatifitas, dan

inovasi merupakan ukuran penting yang harus dinilai dari kemampuan para pegawai dalam melaksanakan setiap beban kerja yang dimilikinya. Indikator-indikator tersebut menjelaskan secara jelas ukuran penting dalam menyelia berbagai kinerja pegawai.

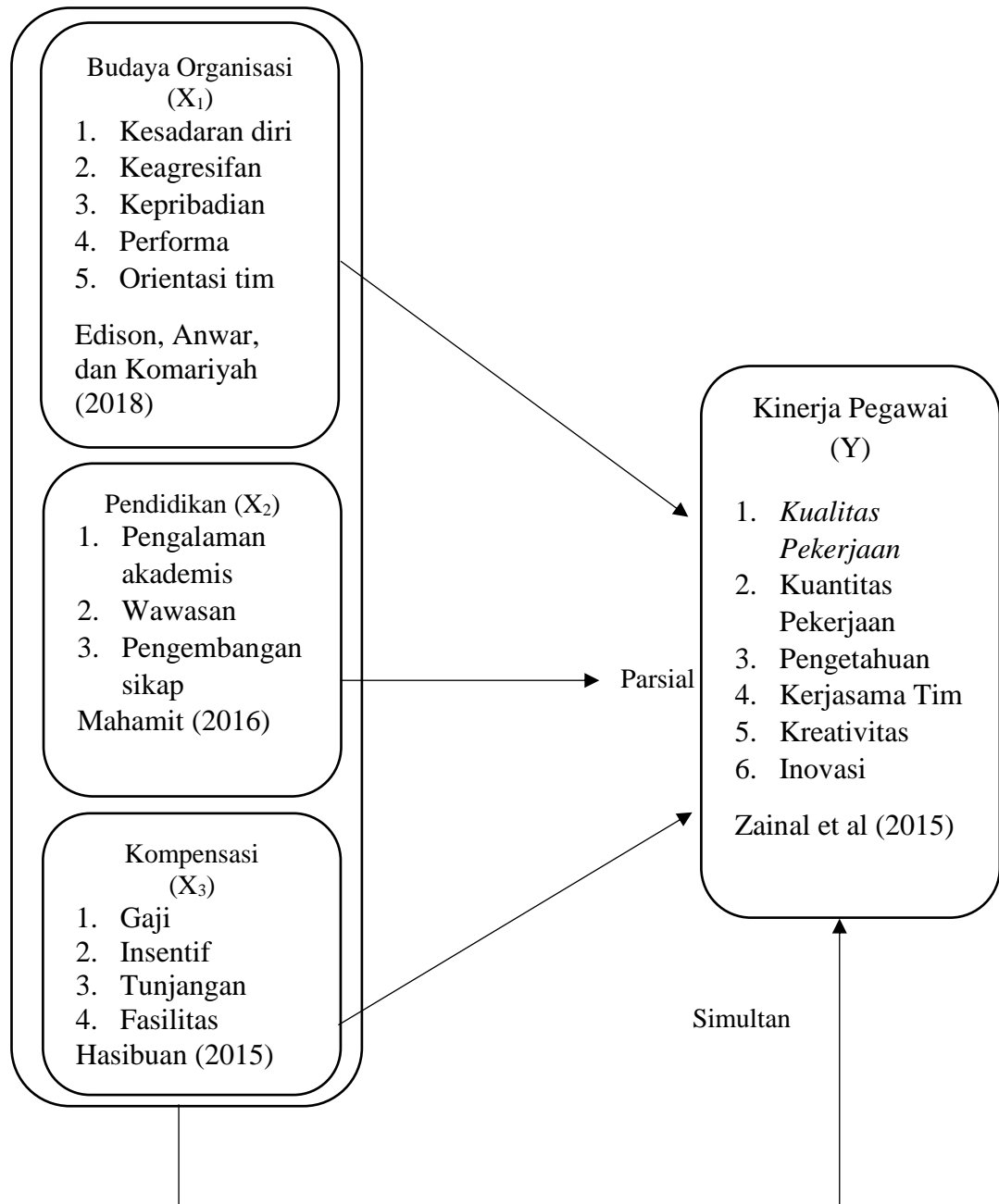
## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Menurut Yusuf (2017) kerangka konseptual merupakan abstraksi mengenai bagaimana satu teori berhubungan di antara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Dalam kerangka konseptual penelitian ini, teori yang diidentifikasi sebagai masalah penelitian disebut dengan variabel penelitian. Variabel penelitian tersebut terdiri dari dua jenis yaitu variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Variabel bebas terdiri atas tiga yaitu budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi, sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh dari variabel-variabel independen (budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional yang menggunakan instrumen penelitian kuesioner, dimana setiap opsi jawaban yang tertera dalam kuesioner dideskripsikan dalam bentuk angka kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear berganda merupakan suatu bentuk alat analisis yang bertujuan untuk mengetahui ketergantungan variabel dependen (kinerja pegawai) dengan pengaruh dari variabel independen (budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi). Dari hasil tersebut akan ditemukan pengaruh parsial dan simultan

variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk lebih jelasnya, dibawah ini dapat dilihat gambar 3.1. kerangka konseptual penelitian.



**Gambar 3.1. Kerangka Konseptual**

### 3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar?
2. Diduga bahwa budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar?
3. Diduga bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar?

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian bertujuan menjelaskan mengenai definisi variabel-variabel penelitian, operasional variabel, indikator, serta pengukurannya. Adapun definisi operasional variabel penelitian sebagai berikut:

**Tabel 3.1.**

**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pengukuran</b>
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya organisasi merupakan suatu sistem atau tatanan nilai yang diterapkan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten	1. Kesadaran diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi tim	Skala likert  5 – Sangat Setuju



	<p>Takalar yang berfungsi untuk mengatur parapegawai agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka: (1) bersikap terhadap profesinya, (2) beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya, serta (3) berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.</p>	<p>Busro (2018)</p>	<p>4 - Setuju</p> <p>3 – Kurang Setuju</p> <p>2 – Tidak Setuju</p> <p>1 – Sangat Tidak Setuju</p>
<p>Pendidikan (X<sub>2</sub>)</p>	<p>Pendidikan pegawai dapat diartikan sebagai proses dan hasil. Proses yang dimaksud disini adalah sebagai suatu aktivitas interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Sedangkan sebagai hasilnya yaitu pendidikan merupakan hasil interaksi antara manusia dengan lingkungannya, yakni berupa perilaku hidup sehari-hari.</p>	<p>1. Pengalaman akademis 2. Wawasan 3. Pengembangan sikap</p> <p>Mamahit dalam Ayu, Gunawan, &amp; Harifuddin (2016)</p>	<p>Skala likert</p> <p>5 – Sangat Setuju</p> <p>4 - Setuju</p> <p>3 – Kurang Setuju</p> <p>2 – Tidak Setuju</p> <p>1 – Sangat Tidak Setuju</p>

Kompensasi (X <sub>3</sub> )	Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pekerja/pegawai baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial) yang diterapkan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol> <p>Hasibuan (2015)</p>	<p>Skala likert</p> <p>5 – Sangat Setuju</p> <p>4 - Setuju</p> <p>3 – Kurang Setuju</p> <p>2 – Tidak Setuju</p> <p>1 – Sangat Tidak Setuju</p>
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Kualitas Pekerjaan</i></li> <li>2. Kuantitas Pekerjaan</li> <li>3. Pengetahuan</li> <li>4. Kerjasama Tim</li> <li>5. Kreativitas</li> <li>6. Inovasi</li> </ol> <p>Zainal et al (2015)</p>	<p>Skala likert</p> <p>5 – Sangat Setuju</p> <p>4 - Setuju</p> <p>3 – Kurang Setuju</p> <p>2 – Tidak Setuju</p> <p>1 – Sangat Tidak Setuju</p>

Sumber: Data diolah, 2020.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Kerlinger dalam (Sugiyono, 2018) menjelaskan bahwa penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, untuk menemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel yang diteliti.

#### **4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar yang beralamat JL Mappajalling Dg Kawang, Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan. Adapun waktu penelitian ini adalah Oktober - November 2020.

#### **4.3. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Noor (2017) metode pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan angket (*questionnaire*). Angket (*questionnaire*) merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Daftar pertanyaan dapat bersifat terbuka, yaitu jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Adapun instrumen daftar pertanyaan dapat berupa pertanyaan (berupa isian yang akan diisi oleh responden), checklist

(berupa pilihan dengan cara memberi tanda pada kolom yang disediakan), dan skala (berupa pilihan dengan memberi tanda pada kolom berdasarkan tingkatan tertentu).

#### **4.4. Jenis dan Sumber Data**

##### **4.4.1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Adapun penjelasan mengenai jenis data, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitatif : Adalah sumber data yang bersifat pemahaman akan fenomena yang terjadi di lapangan. Jenis data yang dihasilkan dari kualitatif adalah data-data yang berupa penjelasan deskriptif, dan kata-kata tertulis (Noor, 2017).
2. Kuantitatif : Adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka (Noor, 2017).

##### **4.4.2. Sumber Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dapat dilakukan penelitian kepustakaan dan penyebaran kuesioner. Selanjutnya data tersebut dianalisis dengan kata-kata dan disusun dalam teks yang diperluas. Adapun jenis dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar dan dari responden dengan memberikan pernyataan dalam bentuk kuesioner kepada responden.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak lain yang meliputi:

- a. Informan atau subjek penelitian yang ada.
- b. Data yang berwujud dokumenter, yang terbentuk kajian pustaka, berkas-berkas, catatan-catatan tertulis, dan bagan yang berkaitan dengan penelitian.

#### **4.5. Populasi dan Sampel**

##### **4.5.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2018) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi homogen, populasi homogen (keseluruhan individu yang menjadi anggota populasi memiliki sifat yang relatif dengan yang lainnya dan mempunyai ciri tidak terdapat perbedaan). Adapun populasi yang digunakan yaitu seluruh pegawai Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar yang menjadi populasi penelitian adalah sebanyak 48 orang.

##### **4.5.2. Sampel**

Menurut sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *boring sampling* (sampel jenuh). *Boring sampling* (sampel jenuh) merupakan teknik penentuan sampel yang dimana setiap elemen populasi dijadikan sebagai sampel.

Teknik ini digunakan karena mempertimbangkan jumlah populasi yang relatif kecil (48 populasi), jadi untuk ketepatan pengukuran (analisis) maka semua elemen populasi yang berjumlah 48 orang pegawai, dijadikan sampel penelitian. Jadi berdasarkan teknik penentuan sampel maka jumlah responden penelitian ini yaitu 48 orang yang merupakan pegawai dari Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar, Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **4.6. Metode Analisis**

Menurut Sugiyono (2018) dalam penelitian kuantitatif, metode analisis data yang digunakan sudah jelas, yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Karena datanya kuantitatif, maka metode analisis data menggunakan metode statistik yang sudah tersedia. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

##### **4.6.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan suatu bentuk analisis dalam pengujian kuantitatif untuk menjelaskan distribusi data penelitian dengan menguraikan nilai minimum, nilai maksimum, nilai tengah, dan nilai total tanpa harus memberikan kesimpulan pada data yang dihasilkan dalam analisis tersebut.

##### **4.6.2. Uji Instrumen Penelitian**

###### **1. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2018) pengujian validitas merupakan metode pengukuran derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Jadi uji validitas

merupakan jenis pengujian statistik dengan meneliti valid tidaknya sebuah data penelitian. Adapun cara mengukur data yang diteliti valid atau tidak yaitu dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel yang telah ditetapkan berdasarkan jumlah sampel dan jumlah variabel penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2018) reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan kuantitatif, suatu data dinyatakan reliabel 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 menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Uji reliabilitas diukur dengan membandingkan nilai *alpha cronbach* dengan nilai batas yaitu 0,6. Apabila nilai *alpha cronbach* lebih besar daripada nilai batas maka data dinyatakan reliabel atau dapat diterima.

### 4.6.3. Uji Asumsi Klasik

Menurut Muhidin & Abdurahman (2017) pengujian asumsi klasik bertujuan untuk menghasilkan model regresi yang baik, untuk menghindari kesalahan dalam pengujian asumsi klasik maka jumlah sampel yang digunakan harus bebas dari bias. Uji asumsi klasik terdiri dari:

#### a. Uji Normalitas

Menurut Muhidin & Abdurahman (2017) uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada beberapa cara untuk mendeteksi apakah

residual berdistribusi normal atau tidak yaitu salah satunya dengan menggunakan analisis grafik.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Muhidin dan Abdurrahman (2017) menyatakan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditentukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dengan melihat nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan lawannya *variance inflation factor (VIF)*  $< 0,10$  berarti data tidak ada masalah multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Muhidin & Abdurrahman (2017) uji heteroskedasitas berarti varians (variasi) tidak sama untuk semua pengamatan. Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedasitas dan jika berbeda disebut heteroskedasitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedasitas atau tidak terjadi heteroskedasitas. Kebanyakan data *cross-section* mengandung situasi heteroskedasitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sederhana, dan besar).

#### **4.6.4. Analisis Regresi Linear Berganda**

Menurut Hair dalam (Sugiyono, 2018) analisis regresi linear berganda pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat)



dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas atau bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Adapun rumus regresi berganda sebagai berikut:

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

Dimana:

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Pendidikan

X<sub>3</sub> = Kompensasi

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien Regresi

e = *Error Standard*

#### 4.6.5. Uji Parsial (Uji T)

Menurut Neolaka (2016) uji parsial (Uji T) dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam persamaan regresi berganda secara parsial. Uji t juga dilakukan untuk menguji kebenaran koefisien regresi dan melihat apakah koefisien regresi yang diperoleh signifikan atau tidak. Pengujian dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% atau signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Adapun rumus hipotesis statistiknya, adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t = Observasi

r = Koefisien korelasi

$n$  = Banyaknya observasi

#### 4.6.6. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2018) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variable dependen atau variable terikat. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat signifikan sebesar  $\alpha = 5\%$  atau 0,05
2. Menghitung Uji F (*F-Test*)

$$F \text{ Hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi gabungan

$k$  = Jumlah variabel independen

$n$  = Jumlah sampel

#### 4.6.7. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2018) koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang mengecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Untuk mengukur besarnya pengaruh variabel X terhadap Y, yaitu dengan cara :

$$r_{xy} = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \{n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Dimana:

R= Koefisien korelasi

n = Jumlah sampel yang diteliti

X = Variabel independen

Y = Variabel terikat

## **BAB V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1. Hasil Penelitian**

##### **5.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Berdasarkan keputusan Menteri dalam negeri Nomor 61 tahun 1993, tentang pedoman organisasi tata kerja Dinas lalu lintas dan angkutan jalanan daerah tingkat II, maka di atur organisasi dan tata kerja Dinas lalu lintas dan angkutan jalan Kabupaten daerah tingkat II Takalar dengan berpedoman pada keputusan menteri. Pemerintah Kabupaten Takalar dalam hal ini Bupati kepada daerah tingkat II Takalar dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah kabupaten tingkat II Takalar, menerbitkan PERDA Nomor 14 tahun 1995 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja lalu lintas dan angkutan jalanan daerah tingkat II Takalar, dan masih secara vertikal bertanggung jawab terhadap pemerintah daerah tingkat II Provinsi Sulawesi Selatan.

Setelah berlakunya otonomi daerah Pemerintah Kabupaten Takalar berdasarkan PERDA Nomor 05 tahun 2001 tentang organisasi Dinas daerah kabupaten Takalar, Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalanan Kabupaten Daerah Tingkat II Takalar di ubah menjadi Dinas Perhubungan dan Pariwisata, yang mana urusan penyelenggaraan bertanggung jawab langsung pada Bupati. Perkembangan selanjutnya berdasarkan PERDA Nomor 10 Tahun 2003 dalam organisasinya Dinas Perhubungan dan Pariwisata berdiri sendiri tidak bergabung lagi dengan Dinas Perhubungan.

Pemerintah pusat mengeluarkan kebijakan sendiri untuk mengadakan perampingan dalam beberapa instansi maka Pemerintah Kabupaten Takalar menerbitkan PERDA nomor 11 Tahun 2008 tentang organisasi perhubungan digabung menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika. Disebut Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan kabupaten daerah tingkat II Takalar dan selanjutnya menjadi Dinas Perhubungan dan Pariwisata dan pada tahun 2003 berdiri sendiri Dinas Perhubungan, terakhir menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika.

Secara kelembagaan eksistensi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Takalar di banding dengan dinas - dinas yang lain yang berada di Kabupaten Takalar memiliki peranan dan tanggung jawab yang sangat penting dalam pembangunan perekonomian daerah Kabupaten Takalar yaitu dalam hal transportasi untuk distribusi orang maupun barang baik melalui angkutan darat maupun angkutan laut, disamping itu juga merupakan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pungutan retribusi terminal, parkir, pas kecil untuk kapal-kapal nelayan maupun pungutan-pungutan lainnya yang sudah ditetapkan melalui Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati.

Pada umumnya struktur organisasi adalah suatu gambaran tentang hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan bersama yaitu dengan cara menetapkan hubungan antar pegawai yang melaksanakan tugasnya sehingga memegang peranan penting dalam pembagian fungsi-fungsi dan wewenang serta tanggung jawab dalam hubungan kerjasama antar satu dengan yang lainnya.

Sebagai implikasi dari pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan PP Nomor 41 Tahun 2007, maka organisasi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Takalar ditetapkan dengan Perda Kabupaten takalar nomor 12 Tahun 2008 khususnya. Dalam perkembangan selanjutnya untuk melaksanakan ketentuan pasal 232 ayat (1) undang – undang nomor 23 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah , perlu menetapkan peraturan pemerintah tentang perangkat daerah. Berdasarkan pertimbangan tersebut di terbitkanlah PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah oleh Presiden Republik Indonesia. Pada tingkatan Kabupaten/Kota sesuai dengan bunyi BAB II Pasal 3 ayat (1) bahwa pembentukan dan susunan Perangkat Daerah ditetapkan dengan Perda, dan untuk tingkat Kabupaten Takalar lahir Perda nomor 7 Tahun 2016 tentang pembentukan kelembagaan baru.

Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar dibentuk Berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Takalar nomor 55 Tahun 2016, dimana Dinas Komunikasi dan Informatika berdiri sendiri sebagai suatu instansi dan terpisah dari Dinas Perhubungan, dengan tugas pokok melaksanakan sebahagian tugas pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah Kabupaten Takalar di bidang perhubungan.

#### **5.1.2. Struktur Organisasi**

Mempunyai struktur organisasi yang tercantum dalam susunan perangkat dan tata kerja Sekretariat sebagai berikut:

1. Kepala Dinas
2. Sekretaris terdiri dari 2 sub bagian yaitu :
  - a) Sub Bagian Umum Dan Kepegawaian;

- b) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan;
3. Bidang Lalu Lintas dan Angkutan terdiri atas 2 seksi yaitu :
- a) Seksi Lalu Lintas dan Angkutan;
  - b) Seksi Terminal Angkutan Darat;
4. Bidang Prasarana terdiri atas 2 seksi yaitu :
- a) Seksi Perencanaan dan Pembangunan Prasarana.
  - b) Seksi Pengoperasian dan Perawatan Prasarana;
5. Bidang Pengembangan dan Keselamatan terdiri atas 2 seksi yaitu :
- a) Seksi Pemaduan Moda dan Teknologi Perhubungan;
  - b) Seksi Lingkungan Perhubungan dan Keselamatan;
6. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pengujian kendaraan bermotor

### **5.1.3. Visi dan Misi Organisasi**

#### **Visi**

Terwujudnya pelayanan jasa perhubungan yang lancar, tertib, teratur, aman dan nyaman”.

#### **Misi**

- a. Meningkatkan sarana dan prasarana jasa perhubungan.
- b. Mengembangkan kemampuan sumber daya manusia agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional.
- c. Memberdayakan potensi masyarakat untuk turut sertadalam mewujudkan sistem perhubungan.
- d. Terciptanya koordinasi yang harmonis dengan instansi terkait.
- e. Mendorong terciptanya peningkatan pendapatan asli daerah (PAD).

#### 5.1.4. Karakteristik Responden

##### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut karakteristik responden berdasarkan usia:

**Tabel 5.1**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia**  
**Umur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-35	3	6.3	6.3	6.3
	36-40	11	22.9	22.9	29.2
	41-45	13	27.1	27.1	56.3
	46-50	6	12.5	12.5	68.8
	>50	15	31.3	31.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden penelitian berusia >50 dengan total 15 orang atau 31,3% dari total sampel penelitian. Hal tersebut disebabkan mayoritas pegawai adalah mereka yang telah bekerja lebih dari 10 tahun di Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

##### 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin :

**Tabel 5.2**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	36	75.0	75.0	75.0
	P	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa mayoritas pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar adalah laki-laki dengan jumlah 36 orang, dan



sisanya 12 orang adalah perempuan. Mayoritas pegawai adalah laki-laki disebabkan karena banyaknya aktifitas lapangan yang efektivitasnya lebih baik jika dilakukan pegawai laki-laki, oleh sebab itu di Dinas Kabupaten Takalar lebih memprioritaskan pegawai laki-laki dalam program rekrutmen pegawainya.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 5.3**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	1	2.1	2.1	2.1
	S1	23	47.9	47.9	50.0
	S2	8	16.7	16.7	66.7
	SMA	16	33.3	33.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan S1 dengan jumlah 23 orang atau 47,9%. Hal tersebut dikarenakan, syarat utama dalam penetapan pegawai negeri sipil dewasa ini adalah memiliki tingkat pendidikan S1. Sebanyak 16 orang SMA adalah mereka yang terangkat di masa belum dipersyaratkan gelar S1 sebagai pengangkatan pegawai negeri. Disamping itu, pegawai dengan tingkat pendidikan S1 memiliki etos kerja dan motivasi kerja yang baik, serta menghasilkan kinerja yang baik. Pegawai dengan tingkat pendidikan S1 memiliki pengetahuan yang lebih mumpuni mengenai manajemen dan pengetahuan akan pekerjaan.

### 5.1.5. Deskripsi Variabel Penelitian

**Tabel 5.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya Organisasi	48	14	25	20.23	2.815
Pendidikan	48	9	15	12.40	1.594
Kompensasi	48	13	20	16.87	1.841
Kinerja Pegawai	48	20	30	24.79	2.665
Valid N (listwise)	48				

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai minimum budaya organisasi adalah 14, nilai maksimum 25, dan nilai tengah 20,23. Nilai minimum pendidikan adalah 9, nilai maksimum adalah 15, dan nilai tengah adalah 12,40. Nilai minimum kompensasi adalah 13, nilai maksimum adalah 20, nilai tengah adalah 16,87. Nilai minimum kinerja pegawai adalah 20, nilai maksimum adalah 30, dan nilai tengah adalah 24,79. Berdasarkan deskripsi tabel di atas diketahui bahwa nilai tengah mengarah ke nilai maksimum, jadi dapat disimpulkan bahwa tanggapan-tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian ini dapat dinilai baik.

#### 5.1.5.1. Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Deskripsi variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.5**  
**Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasi**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	48	3	5	3.96	.743
X1.2	48	3	5	4.06	.633
X1.3	48	3	5	4.06	.727
X1.4	48	2	5	4.21	.743
X1.5	48	2	5	3.94	.810
Budaya Organisasi	48	14	25	20.23	2.815
Valid N (listwise)	48				

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai tengah dari tanggapan-tanggapan responden yang ditampilkan tabel di atas berada antara 3,96-4,21 yang berarti mayoritas responden menjawab setuju untuk variabel budaya organisasi.

#### **5.1.5.2. Statistik Deskriptif Pendidikan**

Deskripsi variabel pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.6**  
**Statistik Deskriptif Variabel Pendidikan**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	48	3	5	4.31	.689
X2.2	48	3	5	3.96	.713
X2.3	48	3	5	4.13	.640
Pendidikan	48	9	15	12.40	1.594
Valid N (listwise)	48				

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai tengah dari pernyataan-pernyataan variabel pendidikan berada di rentang 3,96 – 4,31. Jadi, berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa mayoritas responden menjawab setuju (4) untuk variabel pendidikan.

### 5.1.5.3. Statistik Deskriptif Kompensasi

Deskripsi variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.7**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	48	3	5	4.25	.601
X3.2	48	3	5	4.08	.647
X3.3	48	3	5	4.31	.589
X3.4	48	3	5	4.23	.555
Kompensasi	48	13	20	16.87	1.841
Valid N (listwise)	48				

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa deskriptif statistik variabel kompensasi memiliki nilai mean  $>4,00$  yang berarti tanggapan-tanggapan responden dalam variabel ini adalah setuju (4).

### 5.1.5.4. Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai

Deskripsi variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.8**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	48	3	5	4.10	.692
Y.2	48	3	5	4.00	.715
Y.3	48	3	5	4.04	.651
Y.4	48	3	5	4.10	.660
Y.5	48	3	5	4.33	.519
Y.6	48	3	5	4.21	.582
Kinerja Pegawai	48	20	30	24.79	2.665
Valid N (listwise)	48				

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel deskriptif statistik kinerja pegawai di atas diketahui bahwa nilai mean (nilai tengah) yang dihasilkan berada  $>4,00$  yang berarti mayoritas responden menjawab setuju (4) untuk variabel kinerja pegawai.

### 5.1.6. Uji Instrumen Penelitian

#### 5.1.6.1. Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan dalam mengetahui kelayakan (valid) item-item variabel kuesioner dalam penelitian. Adapun hasil pengujian validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.9**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Budaya Organisasi	Item 1	0,778	0,291	Valid
	Item 2	0,792	0,291	Valid
	Item 3	0,794	0,291	Valid
	Item 4	0,669	0,291	Valid
	Item 5	0,819	0,291	Valid
Pendidikan	Item 1	0,795	0,291	Valid
	Item 2	0,763	0,291	Valid
	Item 3	0,785	0,291	Valid
Kompensasi	Item 1	0,778	0,291	Valid
	Item 2	0,831	0,291	Valid
	Item 3	0,763	0,291	Valid
	Item 4	0,695	0,291	Valid
Kinerja Pegawai	Item 1	0,624	0,291	Valid
	Item 2	0,804	0,291	Valid
	Item 3	0,704	0,291	Valid
	Item 4	0,641	0,291	Valid
	Item 5	0,743	0,291	Valid
	Item 6	0,673	0,291	Valid

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai r hitung dari setiap item pernyataan dalam kuesioner penelitian ini lebih besar ( $>$ ) daripada nilai r tabel

(0,291). Jadi, berdasarkan hal tersebut maka dapat dinyatakan bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian dinyatakan valid atau layak sebagai alat pengumpul data.

#### 5.1.6.2. Uji Reliabilitas

**Tabel 5.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Nilai Batas	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,826	0,6	Diterima/ <i>Reliable</i>
Pendidikan (X2)	0,678	0,6	Diterima/ <i>Reliable</i>
Kompensasi (X3)	0,769	0,6	Diterima/ <i>Reliable</i>
Kinerja Pegawai (Y)	0,785	0,6	Diterima/ <i>Reliable</i>

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 (nilai batas) yang berarti variabel-variabel dalam penelitian ini reliabel atau handal sebagai alat pengumpul data penelitian.

#### 5.1.7. Uji Asumsi Klasik

##### 5.1.7.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan sebagai syarat pengujian regresi linear berganda yang memiliki tujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi data penelitian (residual). Pengukuran dalam uji normalitas adalah membandingkan nilai signifikansi dengan standar signifikansi (0,05). Apabila nilai signifikansi > 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa data penelitian berdistribusi secara normal. Berikut hasil pengujian normalitas penelitian ini.

**Tabel 5.11**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99971112
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.068
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan dalam pengujian normalitas  $> 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

#### **5.1.7.2. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi/hubungan antar variabel independen dalam penelitian. Pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance dengan 0,10 dan nilai VIF dengan 10,00. Apabila nilai Tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10,00$  maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi korelasi/hubungan antar variabel independen dalam penelitian. Adapun hasil pengujian multikolinieritas adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.847	1.403		2.029	.049		
	Budaya Organisasi	.218	.080	.230	2.722	.009	.447	2.238
	Pendidikan	.866	.147	.518	5.879	.000	.412	2.426
	Kompensasi	.403	.150	.278	2.680	.010	.296	3.376

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai Tolerance budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi  $> 0,10$  dan nilai VIF budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi  $< 10,00$ . Jadi berdasarkan deskripsi nilai Tolerance dan nilai VIF tersebut maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi korelasi/hubungan antar variabel independen dalam penelitian ini.

### 5.1.7.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah bentuk pengujian dalam asumsi klasik yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya kesamaan varian dalam distribusi tanggapan responden (distribusi data penelitian). Pengukurannya adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dengan standar signifikansi (0,05). Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastistas pada data penelitian. Berikut hasil pengujian multikolinieritas dalam penelitian ini.



**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.267	.773		.345	.732
	Budaya Organisasi	-.081	.044	-.396	-1.841	.072
	Pendidikan	-.021	.081	-.057	-.253	.801
	Kompensasi	.145	.083	.461	1.744	.088

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai signifikansi budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi  $> 0,05$ . Jadi, berdasarkan nilai signifikansi tersebut dan pengambilan keputusan dalam pengujian heterokedastisitas maka dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas dalam penelitian ini.

### 5.1.8. Uji Hipotesis

#### 5.1.8.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk mengetahui ketergantungan variabel kinerja pegawai melalui variabel-variabel independen maka digunakan analisis regresi linear berganda. Adapun hasil pengujian seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.14**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	T Hitung	Signifikan	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,218	2,722	0,009	Signifikan
Pendidikan (X2)	0,866	5,879	0,000	Signifikan
Kompensasi (X3)	0,403	2,680	0,010	Signifikan
Konstanta	2,847	2,029	0,049	Signifikan
F	89,595			
Prob F	0,000			
R	0,927			

R Square	0,859
----------	-------

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi dapat ditulis seperti berikut ini:

$$Y = 2,847 \alpha + 0,218 \beta X_1 + 0,866 \beta X_2 + 0,403 \beta X_3 + 0,05 e$$

Persamaan di atas dapat diterjemahkan seperti pada uraian berikut ini:

- 1) Konstanta sebesar 2,874 yang berarti jika nilai koefisien regresi variabel-variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi, pendidikan, kompensasi tidak berubah/konstan (0) maka kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar sebesar 2,874.
- 2) Nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,218 berarti jika terjadi kenaikan pada budaya organisasi sebesar 1 (100%) maka akan terjadi kenaikan pada kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar sebesar 0,218. Namun, jika terjadi penurunan pada budaya organisasi sebesar 1 (100%) maka kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar juga turun sebesar 0,218.
- 3) Nilai koefisien regresi pendidikan sebesar 0,866 berarti jika terjadi kenaikan pada pendidikan sebesar 1 (100%) maka akan terjadi kenaikan pada kinerja pegawai sebesar 0,866. Namun, jika terjadi penurunan pada pendidikan sebesar 1 (100%) maka kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar juga turun sebesar 0,866.
- 4) Nilai koefisien regresi kompensasi sebesar 0,403 berarti jika terjadi kenaikan pada kompensasi sebesar 1 (100%) maka akan terjadi kenaikan pada kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar sebesar 0,403. Namun, jika terjadi penurunan pada

kompensasi sebesar 1 (100%) maka kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar juga turun sebesar 0,403.

- 5) Berdasarkan hasil pengujian regresi linear berganda ditemukan variabel independen dengan pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai. Variabel tersebut adalah pendidikan, hal tersebut disebabkan karena nilai koefisien regresi yang dihasilkan dalam pengujian regresi linear berganda variabel pendidikan lebih tinggi dibandingkan kedua variabel independen lainnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan variabel dengan tingkat dominasi paling besar atas baik buruknya kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

#### **5.1.8.2.Uji Parsial (T Test)**

Pengujian parsial (T Test) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara sendiri-sendiri terhadap variabel dependen. Pengukuran uji parsial ini yaitu dengan memerhatikan nilai t hitung dan nilai signifikansi. Apabila nilai t hitung yang dihasilkan variabel-variabel independent  $>$  t tabel, dan nilai signifikansi yang dihasilkan  $<$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian parsial dalam penelitian ini seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.15**  
**Hasil Uji Parsial (T Test)**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.847	1.403		2.029	.049
	Budaya Organisasi	.218	.080	.230	2.722	.009
	Pendidikan	.866	.147	.518	5.879	.000
	Kompensasi	.403	.150	.278	2.680	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Hasil pengujian parsial di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut:

1. Nilai t hitung yang dihasilkan variabel budaya organisasi adalah 2,722 dan nilai signifikansinya 0,009.
2. Nilai t hitung yang dihasilkan variabel pendidikan adalah 5,879 dan nilai signifikansinya 0,000.
3. Nilai t hitung yang dihasilkan variabel kompensasi adalah 2,680 dan nilai signifikansinya 0,010.

Sebelum mengambil keputusan untuk pengujian parsial, peneliti melakukan perhitungan nilai t tabel untuk menentukan apakah variabel independen dalam penelitian ini berpengaruh positif atau tidak terhadap kinerja pegawai. Adapun rumus yang digunakan dalam perhitungan t tabel adalah  $n-k$ , dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel teramati. Berdasarkan hal tersebut maka diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 48 sampel dan jumlah variabel teramati adalah 4. Maka jika dikurangkan hasilnya adalah 44. Nilai 44 tersebut dimasukkan dalam

persamaan  $=TINV(0,05;44)$  dalam perhitungan excel maka ditemukan nilai t tabel 2,015.

Berdasarkan pada hasil pengujian parsial (t test) yang telah dilakukan dan penentuan keputusan pengujian, maka dapat disimpulkan budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut disebabkan nilai t hitung  $>$  t tabel, dan nilai signifikansi  $<$  0,05.

### 5.1.8.3. Uji Simultan (F Test)

Uji simultan digunakan sebagai salah satu bentuk pengujian hipotesis penelitian, dimana pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengukuran dalam pengujian ini yaitu dengan membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, juga membandingkan nilai signifikansi dengan batas signifikansi (0,05). Adapun hasil pengujian simultan seperti yang ditunjukkan tabel berikut ini:

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Simultan (F Test)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	286.944	3	95.648	89.595	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.973	44	1.068		
	Total	333.917	47			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai  
b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Pendidikan

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Sebelum menjelaskan mengenai hasil pengujian simultan, peneliti harus mengetahui terlebih dahulu nilai F tabel. Adapun caranya yaitu dengan menggunakan rumus berikut ini:

$$DF 1 = k-1$$

$$DF 2 = n-k$$

DF = *Degree of Freedom* (Derajat kebebasan (0,05))

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel

$$DF 1 = 4-1 = 3$$

$$DF 2 = 48-4 = 44$$

Hasil tersebut kemudian dimasukkan dalam formula excel dengan rumus berikut:

$$=FINV(0.05,3,44)$$

$$F \text{ tabel} = 2,816$$

Nilai F tabel yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 2,816, sedangkan nilai F hitung dalam pengujian simultan yang ditunjukkan tabel 5.16 sebesar 89,5959 yang berarti nilai F hitung  $>$  F tabel. Pada pengukuran selanjutnya diketahui bahwa nilai signifikansi yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$ . Jadi, berdasarkan hasil pengujian dan pengambilan keputusan dalam pengujian simultan maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

#### **5.1.8.4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Untuk mengetahui besaran pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakanlah uji koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Pengukuran dalam pengujian ini yaitu; semakin mendekati angka 1 nilai yang dihasilkan dalam kolom R Square maka semakin kuat pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujiannya sebagai berikut:

**Tabel 5.17**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.850	1.033
a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Pendidikan				

Sumber : Data primer diolah dengan menggunakan IBM SPSS 26, 2021

Hasil pengujian koefisien determinasi yang ditampilkan tabel di atas menemukan nilai R Square dalam penelitian ini sebesar 0,859 atau 85,9%. Nilai tersebut berarti budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi memiliki pengaruh sebesar 85,9% terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. Sisanya adalah sebesar 14,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Adapun beberapa variabel yang dianggap memiliki korelasi terhadap pencapaian kinerja pegawai adalah kompetensi, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja pegawai.

## **5.2. Pembahasan**

### **5.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar**

Hasil pengujian regresi linear berganda yang telah dilakukan pada uraian sebelumnya menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki nilai koefisien regresi

yang bertanda positif yang berarti kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi. Selanjutnya dalam pengujian parsial, nilai  $t$  hitung yang dihasilkan  $>$  nilai  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang dihasilkan  $< 0,05$ . Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

Hasil penelitian yang ditemukan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusniar (2016). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara”. Berdasarkan hasil dari pengujian maka di dapat nilai adalah thitung sebesar 1.517 dengan nilai sig lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja aparatur Sekretariat Kabupaten Aceh Utara.

Penelitian lain yang juga sejalan adalah penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”. Dari hasil analisa korelasi product moment diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori Kuat. Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya.



Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan professional.

Selanjutnya penelitian yang juga sejalan adalah penelitian yang dilakukan Wahyuni (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *R Square* sebesar 0,326 terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan *R Square* sebesar 0,364.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Fahmi (2017). Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pastinya memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi suatu organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar pimpinan dan pegawai mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluation*, dan lainnya

Pandangan di atas sejalan dengan yang dikemukakan oleh Hamid (2017) bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat

menyesuaikan serta mendorong keterlibatan pegawai dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Jadi, jika dalam suatu organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas dan tidak akan terdapat konsistensi di dalam persepsi atau perilaku.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk nilai/asumsi yang berfungsi untuk mengontrol setiap perilaku organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar pimpinan dan pegawai mau melaksanakan perencanaan strategis dalam hal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan-tujuan organisasi tersebut dapat tercapai jika para pegawai berkinerja dengan baik sehingga akan berdampak pada penciptaan kinerja organisasi yang maksimal.

### **5.2.2. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar**

Hasil pengujian regresi linear berganda yang telah dilakukan pada uraian sebelumnya menjelaskan bahwa pendidikan memiliki nilai koefisien regresi yang bertanda positif yang berarti kinerja pegawai dipengaruhi oleh pendidikan. Selanjutnya dalam pengujian parsial, nilai  $t$  hitung yang dihasilkan  $>$  nilai  $t$  tabel, serta nilai signifikansi yang dihasilkan  $<$  0,05. Berdasarkan hal tersebut maka

dapat disimpulkan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu, Gunawan, & Harifuddin (2016). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 2) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 4) pendidikan, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Juliana, Hakim, & Mustari (2015). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang”. Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang yang dilihat berdasarkan hasil olahan SPSS.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib,

(2017). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”. Dari hasil analisa korelasi product moment diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori Kuat. Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan professional.

Hasil penelitian ini didukung oleh pandangan Riyanto dalam (Yatimah, 2017) pendidikan merupakan suatu kekuatan yang dinamis dalam mempengaruhi kemampuan, kepribadian dan kehidupan individu dalam pertemuan dan pergaulannya dengan sesama dan dunia, serta dalam hubungannya dengan Tuhan. Pendidikan berarti pula mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai tantangan dalam menyongsong masa depan. Pendidikan yang memiliki nilai tertinggi adalah belajar secara mandiri. Penggalan paling dalam adalah mencari dan menemukan diri sendiri. Pandangan tersebut menjelaskan bahwa pendidikan sangat memengaruhi kemampuan, kepribadian, serta kehidupan individu. Dengan kata lain kinerja yang baik akan tercapai jika didukung oleh kemampuan dan kepribadian para pegawai. Tanpa pendidikan akan sulit mencapai kemampuan dan

kepribadian yang dapat mengarahkan tercapai kinerja pegawai yang berkontribusi atas pencapaian target-target organisasi.

### **5.2.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar**

Hasil pengujian regresi linear berganda yang telah dilakukan pada uraian sebelumnya menjelaskan bahwa kompensasi memiliki nilai koefisien regresi yang bertanda positif yang berarti kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompensasi. Selanjutnya dalam pengujian parsial, nilai t hitung yang dihasilkan  $>$  nilai t tabel, serta nilai signifikansi yang dihasilkan  $< 0,05$ . Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pioh & Tawas (2016). “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa)”. Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi dan Lingkungan Kerja berkontribusi secara simultan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan dilakukan penataan tempat dan tata ruang kerja agar ruang gerak pegawai dalam bekerja lebih leluasa, ventilasi dibuat lebih baik agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Paramitadewi (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan”. Hasil analisis menjawab bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin rendah beban kerja pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai terhadap Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Hasil juga menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti kompensasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. Pihak pimpinan sebaiknya memperhatikan pemberian beban pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai, sehingga pegawai bisa merasa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Kinerja pegawai dipengaruhi salah satunya oleh kompensasi yang diterima seperti pendapat yang dikemukakan oleh Martoyo dalam (Fahmi, 2017) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pekerja/pegawai baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Kompensasi juga dipandang sebagai imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain dari pandangan di atas, Priansa (2018) juga mengemukakan bahwa pegawai bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan,

waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan kompensasi sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh pegawai tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi pegawai, organisasi biasanya memberikan insentif berupa uang dan insentif lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan pimpinan dalam mengarahkan pegawai.

#### **5.2.4. Variabel Dengan Pengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar**

Hasil pengujian regresi linear berganda yang telah dilakukan pada uraian sebelumnya menjelaskan bahwa pendidikan memiliki nilai koefisien regresi yang paling dominan dibandingkan kedua variabel independen lainnya. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai sangat ditentukan oleh pendidikan pegawai. Pendidikan pegawai menjamin pengetahuan, kemampuan, serta sikap individu pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa pendidikan pegawai sangat menentukan tingkat pencapaian kinerja pegawai. Mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan S1 dan S2, hal tersebut berarti tingkat pendidikan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar sangat dianggap penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi memiliki pencapaian kinerja yang baik, begitupun sebaliknya pegawai dengan tingkat

pendidikan rendah memiliki kemampuan memecahkan masalah yang lebih rendah dibandingkan dengan berpendidikan tinggi. Landasan dari asumsi tersebut adalah pengetahuan, kompetensi, kepribadian, serta sikap disiplin pegawai-pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi cenderung lebih baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh pandangan Riyanto dalam (Yatimah, 2017) pendidikan merupakan suatu kekuatan yang dinamis dalam mempengaruhi kemampuan, kepribadian dan kehidupan individu dalam pertemuan dan pergaulannya dengan sesama dan dunia, serta dalam hubungannya dengan Tuhan. Pendidikan berarti pula mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai tantangan dalam menyongsong masa depan. Pendidikan yang memiliki nilai tertinggi adalah belajar secara mandiri. Penggalan paling dalam adalah mencari dan menemukan diri sendiri. Pandangan tersebut menjelaskan bahwa pendidikan sangat memengaruhi kemampuan, kepribadian, serta kehidupan individu. Dengan kata lain kinerja yang baik akan tercapai jika didukung oleh kemampuan dan kepribadian para pegawai. Tanpa pendidikan akan sulit mencapai kemampuan dan kepribadian yang dapat mengarahkan tercapai kinerja pegawai yang berkontribusi atas pencapaian target-target organisasi.

#### **5.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar**

Dalam pengujian simultan (Uji F) ditemukan nilai F hitung  $>$  F tabel, hasil tersebut menjelaskan bahwa secara positif variabel budaya organisasi, pendidikan, serta kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar. Dalam pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), nilai R Square



yang dihasilkan 85,9% yang berarti budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, (2017). “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan”. Dari hasil analisa korelasi product moment diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan kategori Kuat. Budaya organisasi memiliki kontribusi dalam membentuk perilaku pegawai seperti menanamkan nilai-nilai dan sikap para pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi mampu beroperasi ketika ada nilai yang diyakini bersama. Nilai-nilai itu akan membimbing perilakunya di setiap proses aktivitasnya. Fenomena inilah yang nantinya menunjukkan bahwa faktor-faktor inilah akan membimbing para pegawai pada kantor Dinas Pendidikan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang berkualitas dan professional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu, Gunawan, & Harifuddin (2016). Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 2) pelatihan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng. 4) pendidikan, pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian humas dan protokol sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pioh & Tawas (2016). “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa)”. Hasil penelitian menunjukkan Kompensasi dan Lingkungan Kerja berkontribusi secara simultan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan dilakukan penataan tempat dan tata ruang kerja agar ruang gerak pegawai dalam bekerja lebih leluasa, ventilasi dibuat lebih baik agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **6.1. Kesimpulan**

Setelah dilakukan pengujian terhadap kinerja pegawai melalui variabel budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi, maka ditemukan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.
2. Budaya organisasi, pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar.
3. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian menunjukkan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar adalah Pendidikan.

#### **6.2. Saran**

Adapun beberapa saran yang dianggap penting sebagai masukan untuk dinas terkait dan peneliti lanjutan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan segenap pegawai dan pimpinan Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar agar mampu menciptakan budaya organisasi yang

dapat memicu produktivitas kerja para pegawai sehingga target-target kerja dapat terpenuhi.

2. Diharapkan untuk segenap pegawai untuk memandang pentingnya pendidikan. Pendidikan merupakan faktor yang paling dominan dalam pencapaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang relatif rendah sebaiknya melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Tidak sampai disitu saja, pendidikan juga dapat didapatkan dari berbagai seminar kompetensi, pelatihan, dan berbagai program-program pengembangan sumber daya manusia. Dengan mengikuti program-program tersebut diharapkan para pegawai dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang lebih baik lagi kedepannya.
3. Untuk peneliti lanjutan, sebaiknya menggunakan variabel lain dalam memprediksi kinerja pegawai. Adapun variabel-variabel tersebut adalah lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta motivasi kerja pegawai. Penggunaan variabel-variabel lain dianggap penting guna menghasilkan temuan yang berbeda dari temuan-temuan sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R. (2016). *Pengantar Pendidikan: asas & Filsafat Pendidikan*. Ar Ruzz.
- Ayu, R. A., Gunawan, & Harifuddin. (2016). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Humas dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Soppeng (The influence of Education, Training, and Motivation on Employee Performance of The Public Relations and Protocol at The R. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 289. <https://doi.org/10.1038/ijo.2012.195>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi)*. Alfabeta. CV.
- Fahmi, I. (2017a). *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. CV.
- Fahmi, I. (2017b). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. CV.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. CV.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Deepublish.
- Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1), 25. <https://doi.org/10.26858/ja.v4i1.3443>
- Juliana, Hakim, L., & Mustari, N. (2015). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 12–19.
- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia (Cetakan Ke)*. Alfabeta. CV.
- Muhidin, S. A., & Abdurahman, M. (2017). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian (Cetakan 3)*. Pustaka Setia, CV.
- Neolaka, A. (2016). *Metode Penelitian dan Statistik (Edisi 2)*. PT Remaja

Rosdakarya.

- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah* (Edisi Pert). Kencana.
- Paramitadewi, K. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada PNS Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa ). *Jurnal EMBA*, 4(2), 838–848.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta. CV.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Cetakan Ke). Alfabeta. CV.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Riset Akuntansi Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.21831/nominal.v4i1.6890>
- Yatimah, D. (2017). *Landasan Pendidikan*. Alungadan Mandiri.
- Yusniar. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. *Journal Of Economic Management & Business*, 17(1), 85–104.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Praktik, Manajemen sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press.



**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**



## **KUESIONER PENELITIAN**

**Assalamualaikum Wr. Wb.**

Responden yang terhormat,

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak mengisi kuesioner penelitian ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar”. Kuesioner ini disusun dalam rangka menyelesaikan program studi Pascasarjana Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Nobel Indonesia Makassar.

Saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami. Bapak/Ibu diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini adalah bantuan tak ternilai bagi saya.

Akhirnya, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, dan peneliti mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan di hati Bapak/Ibu.

**Wassalamualaikum Wr. Wb.**

**Hormat saya,**

**Peneliti,**

**Samsul B**

**2018MM11280**

### **Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Berilah tanda checklist (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.
2. Setiap pertanyaan dan pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Isilah semua nomor dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
4. Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu.

### **Identitas Responden**

1. Nama Responden : \_\_\_\_\_
2. Usia : \_\_\_\_\_ tahun
3. Jenis Kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan
4. Pendidikan :  SMA/SMK sederajat  
 Diploma  
 Sarjana  
 Magister  
 Doktor  
 Lainnya \_\_\_\_\_
5. Masa Kerja : \_\_\_\_\_ tahun / \_\_\_\_\_ bulan
6. Status :  Menikah  
 Belum menikah

Keterangan :

Skala 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Skala 2 : Tidak Setuju (TS)

Skala 3 : Kurang Setuju (KS)

Skala 4 : Setuju (S)

Skala 5 : Sangat Setuju (SS)

## Lembar Kuesioner Penelitian

No	Budaya Organisasi	SS	S	KS	TS	SKS
1.	Para pegawai dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, serta menaati aturan.					
2.	Para pegawai sangat antusias dalam mengerjakan setiap pekerjaannya.					
3.	Para pegawai bersikap saling menghormati dan ramah dalam berinteraksi.					
4.	Para pegawai memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien saat mengerjakan pekerjaannya.					
5.	Dalam bekerja, pegawai melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan ketelibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.					
<b>Pendidikan</b>						
6.	Pengalaman akademis yang anda dapatkan memengaruhi hasil kerja anda.					
7.	Wawasan yang anda miliki memberikan kemampuan untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan guna pencapaian hasil kerja.					
8.	Pengembangan sikap diantaranya etika, etiket, disiplin kerja, serta motivasi memengaruhi hasil kerja anda.					
<b>Kompensasi</b>						
9.	Gaji yang anda terima sudah sesuai dengan yang ditetapkan pemerintah.					
10.	Insentif yang anda terima sesuai dengan kinerja anda pada organisasi.					

11.	Tunjangan yang anda terima sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggungjawab yang diemban.					
12.	Fasilitas yang anda gunakan sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan jabatan					
<b>Kinerja Pegawai</b>						
13.	Setiap pegawai harus memerhatikan kualitas kerjanya.					
14.	Setiap pegawai harus mampu mencapai target kerja yang ditetapkan organisasi.					
15.	Setiap pegawai harus memiliki pengetahuan mengenai apa yang akan dikerjakannya, bagaimana pekerjaan tersebut dikerjakan, dan alat serta fasilitas kerja apa yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
16.	Setiap pegawai harus mampu bekerja sama secara tim dengan rekan kerja yang lain.					
17.	Pegawai yang memiliki kreatifitas yang baik cenderung menghasilkan pekerjaan yang baik pula.					
18.	Pegawai yang mampu melakukan inovasi dalam bekerja adalah mereka yang memiliki ide-ide cemerlang. Pegawai dengan tipikal tersebut cenderung berkinerja baik.					

**Komentar dan Saran:**

.....

.....

.....



## Tabulasi Data

Tanggapan Responden																					
Budaya Organisasi						Pendidikan				Kompensasi					Kinerja Pegawai						
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Total	X2.1	X2.2	X2.3	Total	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Total	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Total
5	4	5	4	5	23	5	5	5	15	4	4	5	4	17	4	5	4	5	4	5	27
4	4	3	5	4	20	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	3	5	5	25
3	4	3	4	3	17	4	3	4	11	4	4	4	4	16	4	3	4	3	4	4	22
5	5	5	5	5	25	5	5	4	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30
4	3	3	4	4	18	5	4	4	13	4	4	4	4	16	5	4	4	3	4	4	24
4	4	4	5	4	21	5	3	5	13	4	4	4	5	17	4	4	4	4	5	4	25
3	4	4	4	3	18	4	4	4	12	4	4	4	5	17	3	3	4	4	4	4	22
3	4	4	4	3	18	4	3	4	11	5	4	4	4	17	3	3	3	4	4	4	21
3	4	4	4	3	18	3	3	4	10	3	3	4	4	14	3	3	4	4	4	4	22
4	4	4	5	4	21	5	4	5	14	5	4	5	5	19	4	4	4	4	5	5	26
4	4	4	5	4	21	5	5	4	14	5	5	5	5	20	4	4	5	4	5	4	26
4	4	4	5	4	21	5	4	4	13	5	5	5	4	19	5	4	4	4	5	5	27
3	4	4	4	3	18	3	4	4	11	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	4	22
5	4	4	5	5	23	5	5	5	15	4	5	5	5	19	4	5	5	4	5	5	28
3	3	3	4	3	16	4	3	4	11	4	4	4	4	16	3	3	5	3	4	4	22
5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	5	5	5	5	5	29
4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	5	30
3	4	4	4	5	20	3	3	3	9	4	4	4	3	15	3	3	3	4	4	3	20
5	5	5	5	5	25	5	4	5	14	5	5	4	5	19	4	5	4	5	5	5	28

4	5	5	5	5	24	4	5	4	13	5	4	5	4	18	5	4	4	5	5	3	26
4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	5	21	4	3	4	11	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	4	23
4	5	5	3	4	21	4	4	4	12	4	3	5	3	15	4	4	3	5	3	4	23
5	5	5	5	5	25	5	4	5	14	5	5	5	5	20	4	5	5	5	5	5	29
4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	4	23
3	4	4	4	3	18	3	3	3	9	3	4	4	4	15	3	3	4	4	4	4	22
4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24
4	5	5	5	4	23	4	5	4	13	4	4	5	5	18	5	4	4	5	5	4	27
5	4	4	4	4	21	3	4	5	12	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	4	25
4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	5	25	5	4	5	14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	30
4	3	3	4	3	17	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	5	4	4	25
5	3	3	5	3	19	4	5	4	13	5	4	4	4	17	4	5	4	4	4	4	25
5	5	5	3	3	21	4	4	4	12	4	4	4	5	17	4	4	4	4	5	3	24
4	4	4	5	4	21	5	4	4	13	4	4	5	5	18	5	4	4	5	5	5	28
3	4	4	3	4	18	4	4	3	11	4	3	4	4	15	4	4	3	4	4	4	23
4	3	3	4	3	17	5	5	4	14	4	5	4	4	17	5	5	4	3	4	4	25
4	4	4	5	4	21	5	3	5	13	5	4	5	4	18	5	3	5	4	4	4	25
3	3	3	3	2	14	5	4	5	14	4	4	4	3	15	5	4	5	4	4	4	26
4	4	3	2	3	16	5	3	3	11	5	3	4	4	16	5	3	3	3	4	5	23
4	4	4	4	3	19	4	4	3	11	4	3	3	4	14	4	4	3	3	4	4	22
3	4	4	3	4	18	3	3	3	9	3	3	4	4	14	3	3	3	4	4	4	21
4	4	5	4	4	21	5	4	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	3	23

3	3	3	4	5	18	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	24
3	4	3	4	3	17	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	4	24
3	3	5	3	4	18	5	3	3	11	3	3	3	4	13	5	3	3	3	4	4	22



## Hasil Olah Data

### 1. Uji Validitas

		Correlations					
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Budaya Organisasi
X1.1	Pearson Correlation	1	.504**	.478**	.479**	.526**	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.001	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X1.2	Pearson Correlation	.504**	1	.778**	.334*	.506**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.020	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X1.3	Pearson Correlation	.478**	.778**	1	.251	.585**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.085	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X1.4	Pearson Correlation	.479**	.334*	.251	1	.482**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.001	.020	.085		.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48
X1.5	Pearson Correlation	.526**	.506**	.585**	.482**	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000
	N	48	48	48	48	48	48
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	.778**	.792**	.794**	.669**	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

		Correlations			
		X2.1	X2.2	X2.3	Pendidikan
X2.1	Pearson Correlation	1	.373**	.489**	.795**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000	.000
	N	48	48	48	48
X2.2	Pearson Correlation	.373**	1	.384**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.009		.007	.000
	N	48	48	48	48
X2.3	Pearson Correlation	.489**	.384**	1	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007		.000
	N	48	48	48	48
Pendidikan	Pearson Correlation	.795**	.763**	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48

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

### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Kompensasi
X3.1	Pearson Correlation	1	.547**	.495**	.335*	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.020	.000
	N	48	48	48	48	48
X3.2	Pearson Correlation	.547**	1	.489**	.479**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	48	48	48	48	48
X3.3	Pearson Correlation	.495**	.489**	1	.362*	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.011	.000
	N	48	48	48	48	48
X3.4	Pearson Correlation	.335*	.479**	.362*	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	.020	.001	.011		.000
	N	48	48	48	48	48
Kompensasi	Pearson Correlation	.778**	.831**	.763**	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48

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

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

### Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Kinerja Pegawai
Y.1	Pearson Correlation	1	.431**	.274	.162	.375**	.315*	.624**
	Sig. (2-tailed)		.002	.060	.271	.009	.029	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y.2	Pearson Correlation	.431**	1	.457**	.496**	.459**	.460**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.002		.001	.000	.001	.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y.3	Pearson Correlation	.274	.457**	1	.336*	.525**	.370**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.060	.001		.019	.000	.010	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y.4	Pearson Correlation	.162	.496**	.336*	1	.393**	.275	.641**
	Sig. (2-tailed)	.271	.000	.019		.006	.059	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y.5	Pearson Correlation	.375**	.459**	.525**	.393**	1	.470**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.000	.006		.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y.6	Pearson Correlation	.315*	.460**	.370**	.275	.470**	1	.673**
	Sig. (2-tailed)	.029	.001	.010	.059	.001		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.624**	.804**	.704**	.641**	.743**	.673**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

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

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

## 1. Uji Reliabilitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	5

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	3

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	4

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	48	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	48	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

## 2. Deskriptif Responden

### Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-35	3	6.3	6.3	6.3
	36-40	11	22.9	22.9	29.2
	41-45	13	27.1	27.1	56.3
	46-50	6	12.5	12.5	68.8
	>50	15	31.3	31.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	36	75.0	75.0	75.0
	P	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	1	2.1	2.1	2.1
	S1	23	47.9	47.9	50.0
	S2	8	16.7	16.7	66.7
	SMA	16	33.3	33.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### 3. Deskriptif Responden

#### Item Budaya Organisasi

##### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	14	29.2	29.2	29.2
	Setuju	22	45.8	45.8	75.0
	Sangat Setuju	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

##### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	16.7	16.7	16.7
	Setuju	29	60.4	60.4	77.1
	Sangat Setuju	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

##### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	11	22.9	22.9	22.9
	Setuju	23	47.9	47.9	70.8
	Sangat Setuju	14	29.2	29.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

##### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	6	12.5	12.5	14.6
	Setuju	23	47.9	47.9	62.5
	Sangat Setuju	18	37.5	37.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

##### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.1	2.1	2.1
	Kurang Setuju	14	29.2	29.2	31.3
	Setuju	20	41.7	41.7	72.9
	Sangat Setuju	13	27.1	27.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

#### Item Pendidikan

##### X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	6	12.5	12.5	12.5
	Setuju	21	43.8	43.8	56.3
	Sangat Setuju	21	43.8	43.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	13	27.1	27.1	27.1
	Setuju	24	50.0	50.0	77.1
	Sangat Setuju	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	7	14.6	14.6	14.6
	Setuju	28	58.3	58.3	72.9
	Sangat Setuju	13	27.1	27.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**Item Kompensasi****X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	8.3	8.3	8.3
	Setuju	28	58.3	58.3	66.7
	Sangat Setuju	16	33.3	33.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	16.7	16.7	16.7
	Setuju	28	58.3	58.3	75.0
	Sangat Setuju	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	6.3	6.3	6.3
	Setuju	27	56.3	56.3	62.5
	Sangat Setuju	18	37.5	37.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	3	6.3	6.3	6.3
	Setuju	31	64.6	64.6	70.8
	Sangat Setuju	14	29.2	29.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

## Item Kinerja Pegawai

### Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	9	18.8	18.8	18.8
	Setuju	25	52.1	52.1	70.8
	Sangat Setuju	14	29.2	29.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	12	25.0	25.0	25.0
	Setuju	24	50.0	50.0	75.0
	Sangat Setuju	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	9	18.8	18.8	18.8
	Setuju	28	58.3	58.3	77.1
	Sangat Setuju	11	22.9	22.9	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	8	16.7	16.7	16.7
	Setuju	27	56.3	56.3	72.9
	Sangat Setuju	13	27.1	27.1	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	1	2.1	2.1	2.1
	Setuju	30	62.5	62.5	64.6
	Sangat Setuju	17	35.4	35.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

### Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	4	8.3	8.3	8.3
	Setuju	30	62.5	62.5	70.8
	Sangat Setuju	14	29.2	29.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		48
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99971112
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.068
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

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

##### Multikolinieritas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	2.847	1.403		2.029	.049		
	Budaya Organisasi	.218	.080	.230	2.722	.009	.447	2.238
	Pendidikan	.866	.147	.518	5.879	.000	.412	2.426
	Kompensasi	.403	.150	.278	2.680	.010	.296	3.376

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai



## 5. Uji Hipotesis

### Uji T Tabel

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.847	1.403		2.029	.049
	Budaya Organisasi	.218	.080	.230	2.722	.009
	Pendidikan	.866	.147	.518	5.879	.000
	Kompensasi	.403	.150	.278	2.680	.010

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

### Uji F Tabel

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	286.944	3	95.648	89.595	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.973	44	1.068		
	Total	333.917	47			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Pendidikan

### Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.850	1.033

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi, Pendidikan

## Dokumentasi Penelitian

