

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN  
KERJA DAN PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN  
PONOROGO DAN KEMENTERIAN AGAMA  
PONOROGO**

**TESIS**



Oleh :

**'AZIZATUR ROSYIDA**

**NIM 502180001**

**PROGRAM MAGISTER  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PONOROGO**

**2020**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI, KOMITMEN KERJA DAN  
PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI DINAS PENDIDIKAN PONOROGO  
DAN KEMENTERIAN AGAMA PONOROGO**

**ABSTRAK**

Kinerja yaitu suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti iklim organisasi, komitmen kerja, dan perilaku pemimpin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan regresi linier sederhana, regresi linier berganda dan *analysis of covariance* (ANCOVA). Dengan jumlah sampel sebanyak 110. Hasil penelitian ini yaitu: (1) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 14%. Sedangkan 86% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. (2) komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 6%. Sedangkan 94% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. (3) perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Perilaku pemimpin, berpengaruh terhadap kinerja pegawai 7,6%. Sedangkan 92,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. (4) Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 22,4%. Sedangkan 77,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. (5) tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin. Dengan nilai sig. 0,221 di mana nilai sig.  $> \alpha$  0,05. (6) tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin. Dengan nilai sig. 0,221 di mana nilai sig.  $> \alpha$  0,05.

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATES, WORK  
COMITMENT AND LEADER'S BEHAVIOR ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE AT THE EDUCATION OFFICE OF PONOROGO  
AND THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIR PONOROGO**

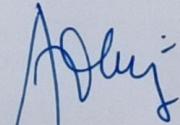
**ABSTRACT**

*Performance is a product of quality and quantity that is influenced by several factors such as organizational climates, work commitment, and leader's behavior. This research uses a quantitative approach. Data analysis techniques use simple linear regression, multiple linear regression and analysis of covariance (ANCOVA). With a total samples 110. The results of this study are: (1) the organizational climates have a significant effect on the performance of employees in the Education Office of Ponorogo and the Ministry of Religious Affair ponorogo. Climate organizations faced influential employee performance of 14%. While 86% were influenced by other factors not discussed in this research. (2) Work commitment shall has a significant effect on the performance of employees in the Ponorogo Education Office and the Ministry of Religious Affair of Ponorogo. Work commitments have an effect on employee performance by 6%. While 94% were influenced by other factors that were not discussed in this research. (3) The leader's behavior has a significant effect on the performance in the Education Office of Ponorogo and the Ministry of Religious Affair of Ponorogo. The leader's behavior, influential in dealing with the performance of employees 7.6%. While 92.4% were influenced by other factors not discussed in this research. (4) Organizational Climates, Work Commitment and Leader's Behavior affect Employee Performance. Organizational climate, work commitment and behavior's leaders influence employee performance by 22.4%. While 77.6% were influenced by other factors not discussed in this research. (5) There is no differenciation in the performance of employees in the Education Office of Ponorogo and the Ministry of Religious Affair of Ponorogo regardless of factors organizational climates, work commitment and the leader's behavior. With a sig value. 0.221 where the sig value is. >  $\alpha$  0,05. (6) There is no difference in the performance of employees in the Education Office of Ponorogo and the Ministry of Religious Affair of Ponorogo by considering the factors organizational climates, work commitments and the leader's behavior. With a sig value. 0.221 where the sig value is. >  $\alpha$  0,05.*

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **'Azizatur Rosyida, NIM 502180001** dengan judul *"Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo"* maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada siding Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 27 Oktober 2020  
Pembimbing



**Dr. Andhita Dessy Wulansari, M. Si**  
**NIP. 198312192009122003**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT Nomor: 2619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016  
Alamat: Jl. Pramuksa No. 156, Po Box 116 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461891  
Website: [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id) Email: [pascasarjana\\_stainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjana_stainponorogo.ac.id)

**KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI**

Tesis yang ditulis oleh 'Azizatur Rosyida, NIM 5020001, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul "Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo" telah dilakukan ujian tesis dalam bidang majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada **Hari Kamis, 19 November 2020** dan dinyatakan **LULUS**.

**Dewan Penguji**

No	Nama Penguji	Tanda tangan	Tanggal
1.	Nur Kolis, Ph.D NIP.197207142000031005 Ketua Sidang		12/2020
2.	Dr. Umi Rohmah, M.Pd.I NIP.197608202005012002 Penguji Utama		30/11/2020
3.	Dr. Andhita Dessy Wulansari, M. Si NIP. 198312192009122003 Anggota Penguji		3/12/20

Ponorogo, 19 November 2020

Direktur Pascasarjana,

Dr. Aksin, M.Ag.

NIP 197407012005011004

**SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : 'Azizatur Rosyida  
NIM : 502180001  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : -  
Judul : Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen  
Skripsi Kerja dan Perilaku Pemimpin Terhadap  
Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan  
Ponorogo dan Kementerian Agama  
Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di **etheses.iainponorogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan penulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 5 Desember 2020  
Yang membuat pernyataan,



**NIP 197407012005011004**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan sebuah lembaga ditentukan oleh sejauh mana tujuan lembaga yang telah direncanakan dapat dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, keterlibatan berbagai unsur atau komponen-komponen yang ada dalam lembaga menjadi sangat penting artinya. Diantara beberapa komponen yang berperan dan berfungsi dalam sebuah lembaga, SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan faktor paling dominan pengaruhnya terhadap keberhasilan lembaga. Sumber daya manusia merupakan asset paling penting dalam organisasi, karena SDM merupakan sumber yang mengarah serta memperhatikan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman, oleh karena itu SDM harus selalu diperhatikan, dijaga dan dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh SDM yang bermutu dan dapat melaksanakan pekerjaan serta berhasil sesuai yang dikehendaki sesuai dengan tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien tidaklah mudah,

untuk itu dalam organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta diperlukan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kualitas SDM, rendahnya kualitas SDM merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional.

Rendahnya kualitas SDM juga akan menjadi batu sandungan dalam era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persimpangan mutu. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan hal SDM diantaranya adalah kinerja pegawai. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja perseorangan pada lembaga tersebut. Untuk mengoptimalkan kinerja SDM sangat memerlukan manajemen yang baik yaitu peran seorang manajer atau pemimpin.<sup>1</sup>

Menurut Salim Peter dikutip oleh Noni Atriani bahwa, “kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan, tidak melanggar hukum dan sesuai

---

<sup>1</sup> Eva Knies dan Peter Leisink, “Linking People Management and extra-role behavior: results of a longitudinal study.” Utrecht University, *Human Resource Management Journal*, Vol. 24 No. 1 (2014), 178.

dengan moral maupun etika”. Ruky mengemukakan kinerja sebagai perbuatan terhadap sebuah pekerjaan yang wajib sesuai dengan perjanjian kontrak.<sup>2</sup> Sementara Smith yang dikutip oleh Mulyasa menyatakan kinerja sebagai suatu perilaku yang berkaitan kepada kegiatan dalam bekerja, perilaku kerja tersebut dapat bersifat objektif dan subjektif. Dari kedua pendapat di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah perbuatan dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Penilaian kinerja pada dasarnya efisien. Karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip Safran & Kariono kinerja organisasi sangat berhubungan dengan kinerja perorangan karena dasar dari kinerja suatu organisasi adalah pada kinerja perorangan yang ada dalam organisasi tersebut. Selain itu untuk mengukur kinerja suatu organisasi bergantung dengan

---

<sup>2</sup> Noni Atriani, “Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Agam, *Jurnal Administrasi Pendidikan*.” Vol. 2 No. 1 (2014), 467.

bagaimana kinerja perseorangan dalam organisasi tersebut pula. Dalam kinerja perseorangan dalam suatu organisasi pasti terjadi karena berbagai macam faktor yang mempengaruhinya.<sup>3</sup>

Berdasarkan penelitian yang sudah ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan lain sebagainya.<sup>4</sup> Iklim organisasi menurut Wirawan yang dikutip oleh Dinie adalah persepsi anggota organisasi secara individual atau kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada dan terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.<sup>5</sup> Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan

---

<sup>3</sup> Safran Efendi & Kariono, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan." *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2016), 6.

<sup>4</sup> Riko Junaidi & Febsri Susanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Barat," *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP* Vol. 1 No. 2 (2019), 2.

<sup>5</sup> Dinie Anisa Triastuti "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai," *Journal of Manjement Review*, Vol. 2 No. 2 (2018), 204.

iklim organisasi yaitu persersi seluruh anggota pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang dapat mempengaruhi secara individual maupun kelompok yang terjadi dalam lingkungan organisasi secara rutin.

Selain iklim organisasi ada juga faktor dari komitmen kerja para pegawai. Komitmen kerja adalah topik yang populer dalam penelitian yang berkenaan dengan pekerjaan seperti halnya dengan sikap (*attitude*). Komitmen kerja adalah salah satu variabel yang berhubungan dan berpengaruh terhadap kinerja.<sup>6</sup> Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan komitmen kerja adalah sikap atau perilaku seperti apa yang ada dalam diri pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

Selanjutnya faktor dari perilaku pemimpin juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Pemimpin seharusnya memiliki

---

<sup>6</sup> Diana Sulaianti K. L. Tobing, "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11. No. 1 (2009), 31.

sifat kepemimpinan dan memiliki wewenang sehingga ia berhak melaksanakan kepemimpinannya.<sup>7</sup> Dalam lingkup ini yang di maksud dengan perilaku pemimpin adalah perilaku pemimpin yang seperti apa yang ada di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

Dari hasil pengamatan yang sudah dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo pada tanggal 16 September sampai 18 September 2019. Diperoleh bahwasanya indikasi pencapaian kinerja sebagai berikut: (1) adanya beberapa pegawai yang masih kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pegawai pada jam-jam kerja suka melalaikan pekerjaan seharusnya harus sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, (2) kurangnya bimbingan dan arahan atasan kepada bawahan dalam melaksanakan tanggung jawab, (3) masih terlihat pegawai yang terlambat datang kerja dan masih terlihat pegawai yang meninggalkan kantor pada saat jam kerja, (4) adanya pegawai masih mementingkan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantornya.

---

<sup>7</sup> Irvan Anzhari, Harry J Sumampouw & Sonny G. Kaparang, "Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (PERSERP) TBK. Kantor Cabang Manado." *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4 No. 1 (2016), 1.

Berdasarkan dari fenomena di atas, maka Penulis tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui lebih lanjut tentang **Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

## **B. Batasan Masalah**

Adapun masalah penelitian ini dibatasi pada iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

## **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo?
2. Bagaimana komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo?
3. Bagaimana perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo?

4. Bagaimana iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo?
5. Bagaimana ada perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin?
6. Bagaimana ada perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Ponorogo.
5. Untuk membandingkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.
6. Untuk membandingkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Secara teoritis**

- a. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat memberikan sumbangan pemikiran, memperkaya dan menguji konsep-konsep, teori-teori terhadap ilmu pengetahuan dari penelitian yang sesuai dengan bidang ilmu dalam suatu penelitian. Hasil penelitian ini secara teoretis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan terutama tentang kinerja pegawai

berdasarkan iklim organisasi, komitmen kerja serta perilaku pemimpin.

- b. Menambah khasanah ilmu pengetahuan dan memperkaya hasil penelitian yang telah ada dan dapat memberi gambaran mengenai pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

## **2. Secara praktis**

### **a. Bagi Lembaga atau Organisasi**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan-masukan, rujukan atau pertimbangan untuk mengambil tindakan yang sesuai suatu lembaga atau organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang ada sesuai dengan teori yang sesuai untuk digunakan.

### **b. Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan wawasan pengetahuan dan cakrawala pengalaman menulis tentang hal yang berkaitan dengan iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Telaah Penelitian Terdahulu**

Pertama, penelitian oleh Marjani yang berjudul “*Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan pada Kota Kendari, Jurnal Mega Aktiva, Vol. 6 No. 2 Aguatus 2017*”. Dengan hasil sebagai berikut: berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang terkait rumusan masalah dan hipotesis dapat disimpulkan bahwa perilaku pemimpin yang diukur melalui indikator memberikan dukungan dan dorongan, respon pemimpin atas keluhan atau permasalahan bawahan, respon pemimpin atas pendapat atau saran bawahan, fasilitas pemimpin untuk terciptanya hubungan kerja sama antar bawahan, respon pemimpin atas kesalahan kerja bawahan dan respon pemimpin atas keberhasilan kerja bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor GAPENSI Kota Kendari, yang diukur dengan indikator hasil kerja, pengembangan kompetensi, komitmen, tugas tambahan dan kejadian

kritis. Besarnya pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) = 0,539 atau 53,90% yang berarti bahwa kinerja pegawai pada kantor GAPENSI Kota Kendari 53,90% ditentukan oleh perilaku pemimpin dan sisanya 46,10% ditentukan oleh variabel lain.<sup>1</sup>

Persamaan sama menggunakan pendekatan kuantitatif, memiliki kesamaan 2 variabel yaitu perilaku pemimpin dan kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel perilaku pemimpin (x) dan kinerja pegawai (y) sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Kedua*, penelitian oleh Jamalludin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol. 4 No. 1 2017*”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) gambaran budaya organisasi (x) pada kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, berada dalam kategori sangat

---

<sup>1</sup> Marjani “Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan pada Kota Kendari,” *Jurnal Mega Aktiva*, Vol. 6 No. 2 (2017), 94-95.

baik dalam hal ini ditinjau dari indikator seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi terhadap hasil, berorientasi terhadap manusia, berorientasi tim, agresif dan stabil. 2) gambaran kinerja pegawai (y) pada kantor Dinas Pendidikan Sulawesi Selatan, berada pada kategori sangat baik ditinjau dari indikator seperti kedisiplinan petugas pelayanan, tanggung jawab petugas pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kesopanan dan kerahaman petugas. 3) data hasil uji korelasi *product moment* diperoleh, budaya organisasi (x) dengan kinerja pegawai (y) pada kantor dinas pendidikan provinsi Sulawesi selatan memiliki nilai signifikan 0,00-0,05 yang berarti terdapat korelasi yang signifikan. Dengan nilai R square 0,399 atau besar pengaruhnya 39,9%. Hipotesis tersebut terbukti dengan adanya pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ditinjau dari tabel ANOVA didapatkan sebesar  $F_{hitung} (29,876) > F_{tabel} (4,06)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya bahwa ada pengaruh yang kuat budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

pada kantor dinas pendidikan pemerintah provinsi Sulawesi selatan.<sup>2</sup>

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel budaya organisasi sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Ketiga*, penelitian oleh Dinie Anisa Triastuti yang berjudul “*Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, Journal of Manajement Review*, Vol. 2 No. 2 tahun 2018”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) Berdasarkan tanggapan responden mengenai lingkungan kerja dengan nilai tertinggi pada indikator hubungan vertikal. Artinya lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh indikator hubungan vertikal. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika lingkungan kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula. 2) berdasarkan tanggapan responden mengenai kompetensi dengan nilai

---

<sup>2</sup> Jamalludin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.” *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* Vol. 4 No. 1 (2017), 33.

tertinggi pada indikator keterampilan dalam melayani nasabah dan karakteristik pribadi. Artinya kompetensi sangat dipengaruhi oleh indikator keterampilan dalam melayani nasabah dan karakteristik pribadi. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika kompetensi ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. 3) Berdasarkan tanggapan responden mengenai iklim organisasi dengan nilai tertinggi pada indikator tanggung jawab. Artinya iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh indikator tanggung jawab. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika iklim organisasi ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. 4) berdasarkan tanggapan responden mengenai kinerja pegawai dengan nilai tertinggi pada indikator kuantitas. Artinya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh indikator kuantitas. Lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya jika lingkungan kerja, kompetensi dan iklim organisasi ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat pula.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dinie Anisa Triastuti, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai." *Journal of Manajement Review*, Vol. 2 No. 2 (2018), 208.

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 2 variabel yang sama yaitu iklim organisasi dan kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel lingkungan kerja ( $x_1$ ), kompetensi( $x_2$ ), iklim organisasi ( $x_3$ ) dan kinerja pegawai ( $y$ ) sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi ( $x_1$ ), komitmen kerja ( $x_2$ ), perilaku pemimpin ( $x_3$ ) dan kinerja pegawai ( $y$ ).

*Keempat*, penelitian oleh Muhammad Harfiansyah Makarim, dengan judul “*Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO TBK Kantor Cabang BRI Sleman, Jurnal Ekonomi Tahun 2018*”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) Komitmen kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Sleman ( $F = 18,725$ ,  $p = 0,000$ ). 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Sleman dengan mengendalikan ubahan komitmen kerja ( $t = 2,259$ ,  $p = 0,014$ ). 3) Komitmen kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Cabang Sleman

dengan mengendalikan ubahan kepuasan kerja ( $t = 2,504$ ,  $p = 0,027$ ). 4) Kontribusi komitmen kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar 26,8%, kontribusi kepuasan kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai adalah 27,8% dan kontribusi komitmen kerja dan kepuasan kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar 32,2%. 5) Pengaruh ubahan kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar dibanding pengaruh ubahan komitmen kerja terhadap kinerja.<sup>4</sup>

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 2 variabel yang sama yaitu komitmen kerja dan kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel kinerja pegawai sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Kelima*, penelitian oleh Hizkia Tinangon, Cristoffel Kojo dan Hendra Tawas, dengan judul “Perbandingan Kinerja Pegawai Tetap dan Tidak Tetap di Kantor Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara”. Dengan

---

<sup>4</sup> Muhammad Harfiansyah Makarim, “Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO TBK Kantor Cabang BRI Sleman).” *Jurnal Ekonomi Tahun* Vol. 7 No. 6 (2018), 607.

hasil sebagai berikut: 1) berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara pegawai tetap dan pegawai tidak tetap di kantor badan pertanahan nasional provinsi Sumatra Utara. 2) berdasarkan hasil penelitian pegawai tetap yaitu pegawai yang telah menjadi pegawai menetap dalam suatu lembaga. Pegawai tetap cenderung memiliki hak yang lebih, secara finansial maupun non-finansial. Sedangkan pegawai tidak tetap adalah pegawai yang memiliki ikatan kontrak kerja dengan lembaga dan memiliki hak yang lebih kecil.<sup>5</sup>

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini yaitu dengan jenis penelitian komparatif sedangkan yang akan diteliti dengan jenis penelitian regresi dan ancova serta perbedaan pada variabel pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

---

<sup>5</sup> Hizkia Tinangon, Christoffel Kojo dan Hendra Tawas, "Perbandingan Kinerja Pegawai Tetap dan Tidak Tetap di Kantor Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA*, Vol. 7 No.4 (2019), 5066.

*Keenam*, penelitian oleh Akhmad Jafar, dengan judul "Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan". Dengan hasil sebagai berikut: 1) berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. dengan arti semakin tinggi tunjangan kinerja maka semakin tinggi/baik pula kinerja pegawai, dan sebaliknya jika tunjangan kinerja rendah maka semakin rendah/buruk pula kinerja pegawai. 2) untuk hasil hipotesis kedua diperoleh lingkungan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan arti semakin baik lingkungan kerja pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai, dan sebaliknya jika lingkungan kerja pegawai semakin buruk maka semakin buruk pula kinerja pegawai.<sup>6</sup>

Persamaan, menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini menggunakan variabel tunjangan kinerja ( $x_1$ ), lingkungan kerja ( $x_2$ ) dan

---

<sup>6</sup> Akhmad Jafar, "Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan". *Jurnal Study of Scientific and Behavioral Manajemen*, Vol. 1 No. 3 (2020), 40-41.

kinerja (y) sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Ketujuh*, penelitian oleh Imam Ghozali, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar dengan signifikan  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $F_{hitung} (10,707) > F_{tabel} (2,98)$ . 2) berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan kemampuan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar dengan signifikan  $0,002 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} (3,406) > t_{tabel} (2,056)$ . 3) pada hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja memiliki

pengaruh yang lebih besar dari pada variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja.<sup>7</sup>

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel motivasi kerja (x1), kepuasan kerja (x2), kemampuan kerja (x3) dan kinerja pegawai (y) sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Kedelapan*, penelitian oleh Visi Hartanti dan Frans Sudirja, dengan judul, “Meningkatkan Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan karakteristik individu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2) variabel intervening komitmen organisasi dapat menjadi

---

<sup>7</sup> Imam Ghazali, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar”, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 3 No. 1 (2017), 136.

penghubung pengaruh budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja pegawai.<sup>8</sup>

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel budaya organisasi (x1), karakteristik individu (x2), komitmen organisasi (intervening) dan kinerja pegawai (y) sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Kesembilan*, penelitian oleh Rohmat Hidayatm, Roni Kambara & Lutfi, dengan judul, “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) berdasarkan hasil penelitian motivasi intrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan arti semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. 2) berdasarkan hasil penelitian komunikasi interpersonal

---

<sup>8</sup> Visi Hartati & Frans Sudirja, “Meningkatkan Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, Vol. 7 No. 2 (2018), 68.

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan arti semakin tinggi komunikasi interpersonal maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. 3) berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan arti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. 4) berdasarkan hasil penelitian motivasi intrinsik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan arti semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi pula kinerja. 5) berdasarkan hasil penelitian komunikasi interpersonal tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 6) berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan arti semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja. 7) berdasarkan hasil penelitian kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan arti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Rohmat Hidayatm, Roni Kambara & Lutfi, "Pengaruh Motivasi

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel motivasi intrinsik (x1), komunikasi interpersonal (x2), kepemimpinan transformasional (x3), kepuasan kerja (intervening) dan kinerja pegawai (y) sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y).

*Kesepuluh*, penelitian oleh Erly Erliya Lasut, Victor P. K Lengkong & Imelda W. J Ogi, dengan judul “Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender, Usia dan Masa Kerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Sitaro)”. Dengan hasil sebagai berikut: 1) tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja pegawai berdasarkan Gender. 2) tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja pegawai berdasarkan umur. 3) tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja pegawai berdasarkan masa kerja.<sup>10</sup>

---

Intrinsik, Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 1 (2018), 60.

<sup>10</sup> Erly Erliya Lasut, Victor P. K Lengkong & Imelda W. J Ogi, “Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender, Usia dan Masa Kerja (Studi Pada Dinas Pendidikan Sitaro)”, *Jurnal EMBA*, Vol. 5 No. 2 (2017), 2779.

Persamaan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, memiliki 1 variabel yang sama yaitu kinerja pegawai. Perbedaan pada penelitian ini memiliki variabel gender (x1), usia (x2), masa kerja (x3), dan kinerja pegawai (y) dengan study komparasi sedangkan yang akan diteliti memiliki variabel iklim organisasi (x1), komitmen kerja (x2), perilaku pemimpin (x3) dan kinerja pegawai (y) dengan studi ancova.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Jasmani dan Syaiful Mustofa, “*Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Sekolah dan Guru*” (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013):155.

Menurut Timple yang dikutip oleh Dahliani, Adri Patton dan Sudjaja mendefinisikan bahwa kinerja pegawai yaitu prestasi kerja seorang pegawai. Sedangkan menurut Sumarni yang dikutip oleh Dahliani, Adri Patton dan Sudjaja mendefinisikan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat di mana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Robbins mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.<sup>12</sup>

Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh David Harly Weol mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing yang didapat. Menurut Gilson mendefinisikan kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Menurut Simamora mendefinisikan kinerja pegawai adalah prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja

---

<sup>12</sup> Dahliani, Adri Patton dan Sudjaja, "Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda," *Jurnal Administrative Reform* Vol. 2 No. 1 (2014), 1065.

yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.<sup>13</sup>

Menurut Salim Peter yang dikutip oleh Noni Atriani mendefinisikan kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Ruky yang dikutip oleh Noni Atriani mendefinisikan kinerja sebagai perbuatan terhadap sebuah pekerjaan yang wajib sesuai dengan perjanjian atau kontrak. Sedangkan menurut Smith dalam buku Mulyasa yang dikutip oleh Noni Atriani menyatakan kinerja sebagai suatu perilaku yang berkaitan kepada kegiatan dalam kegiatan bekerja, perilaku kerja dapat bersifat objektif dan subjektif.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> David Harly Weol, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 15 No. 05 (2015), 600.

<sup>14</sup> Noni Atriani, "Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Agam," *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 2 No. 1 (2014), 467.

Sedangkan menurut Bateman dalam Uhar mendefinisikan kinerja adalah proses kerja dari seorang individu untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Menurut Nanang Fattah mendefinisikan kinerja adalah prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>15</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli dapat kita simpulkan bahwa kinerja pegawai atau karyawan secara umum adalah tingkat kemampuan atau prestasi seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas dengan maksimal dalam menjalankan tugas menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang disepakati oleh lembaga atau organisasi yang diikuti.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins yang dikutip oleh Didi Hartono menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Uhar Suharsaputra, "*Administrasi Pendidikan*," (Bandung: PT Refika Aditama, 2013): 167.

<sup>16</sup> Didi Hartono, "Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru," *Jurnal Kindai* Vol. 10 No. 2 (2014), 145.

Menurut Gibson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:<sup>17</sup>

- 1) Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga dan tersebut), dan demografis (umur, asal usul, dan lain-lain).
- 2) Faktor organisasi, yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
- 3) Faktor psikologis, persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar dan motivasi.

Menurut Zane K. Quible dalam Uhar menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: *“basic human traits affect employees’ job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs and personality”*.<sup>18</sup> Sedangkan menurut Keith Davis menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: faktor motivasi dan faktor kemampuan.

---

<sup>17</sup> Uhar Suharsaputra, , *“Administrasi Pendidikan,”* 169-170.

<sup>18</sup> *Ibid*, 170.

Menurut Keith Devis dalam Mangkunegara menngemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:<sup>19</sup>

- 1) Faktor kemampuan (*Ability*) kemampuan terdiri dari IQ dan *Knowledge + skill*. Artinya dengan IQ di atas rata-rata yang dimiliki oleh pimpinan dan pegawai akan mempermudah dalam mencapai kinerja yang maksimal.
- 2) Faktor motivasi (*Motivation*) dalam suatu organisasi terdapat 2 macam motivasi yaitu motivasi positif bagi mereka yang pro sehingga menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya bagi mereka yang kontra akan menunjukkan motivasi kerja rendah.

Menurut Kopelman dalam Supardi menyatakan bahwa “kinerja organisasi dipengaruhi oleh empat faktor yaitu: lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi, karakteristik pekerjaan.”<sup>20</sup> Sedangkan menurut A. Dale Staimple menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: faktor internal yaitu faktor dari dalam diri pegawai itu sendiri, faktor eksternal yaitu faktor

---

<sup>19</sup> Safran Efendi & Kariono, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selata,” *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2014), 187.

<sup>20</sup> Supardi, “*Kinerja Guru*,” (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013):50.

yang mempengaruhi dari lingkungan sekitar seperti perilaku pemimpin, sikap fasilitas kerja dan iklim organisasi.<sup>21</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli berkenaan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja bahwa semua pendapat para ahli tersebut saling berkaitan antara faktor-faktor tersebut sehingga kita dapat simpulkan bahwa semua faktor tersebut terangkum dalam faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis.

### c. Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Mitchel yang dikutip oleh Sudarmayati mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:<sup>22</sup>

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*)
- 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)

---

<sup>21</sup> Safran Efendi & Kariono, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan," *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2014), 187-188.

<sup>22</sup> Sudarmayanti, "*Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*" (Jakarta: PR Raja Grafindo, 2001): 51.

- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Indikator kinerja pegawai di atas akan dibahas di bawah untuk lebih mempermudah dalam memahami kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
- 3) Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus-menerus kepada atasan.

- 4) Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
- 5) Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerja sama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Pendapat tersebut mengatakan bahwa untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi.

## 2. Iklim organisasi

### a. Pengertian Iklim Organisasi

Kata iklim pada umumnya berkaitan dengan keadaan cuaca di sekitar akan tetapi iklim menurut kamus besar bahasa Indonesia yaitu:<sup>23</sup>

- 1) Keadaan hawa temperatur suhu kelembapan, berawan, hujan dan matahari bersinar pada suatu daerah atau wilayah.
- 2) Suasana, keadaan cuaca dan sebagainya. Akan tetapi dalam suatu organisasi iklim ialah keadaan lingkungan yang ada dalam organisasi tersebut yang dapat memberikan pengaruh pada pegawai yang ada di dalamnya.

Menurut Schein dalam Peter G. Northouse, iklim adalah ritual, nilai, prosedur, dan asumsi mendasar tentang aktivitas, prosedur dan asumsi suatu kelompok. Iklim positif dibentuk oleh tingkatan di mana orang-orang merasa mereka didukung, diapresiasi dan didorong untuk berperan dalam organisasi. Iklim mengacu pada suasana suatu kelompok atau organisasi. Iklim didefinisikan sebagai

---

<sup>23</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia 1991.

persepsi bersama orang-orang, tentang bagaimana segala sesuatu dalam sebuah organisasi.<sup>24</sup>

Menurut Richard M Steers dalam Uhar mendefinisikan iklim organisasi adalah sifat-sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilaksanakan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi perilaku, iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggota.<sup>25</sup>

Menurut Gilmer yang dikutip oleh Safran & Kariono menyatakan iklim organisasi yaitu suatu perangkat yang berkarakteristik mampu mempengaruhi orang-orang yang ada dalam ruang lingkup organisasi tersebut. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Safran & Kariono menyatakan iklim organisasi yaitu karakteristik suatu kepribadian suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Peter G. Northouse di Terjemahkan Oleh Diana Kurnia, "*Pengantar Kepemimpinan Konsep & Praktik*" (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2018): 223.

<sup>25</sup> Uhar Suharsaputra, , "*Administrasi Pendidikan*" 80.

<sup>26</sup> Safran Efendi & Kariono, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan," *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2014), 183.

Menurut Davis dan Newstrom dalam Uhar mendefinisikan iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja melalui pembentukan harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.<sup>27</sup>

Menurut Fred Luthan dalam Uhar mendefinisikan *an overall feeling that is conveyed by the physical layout, the way participant interact, and the way members of the organization conduct themselves with costumer or the outsiders*. Sedangkan menurut Ornstein a Lunenburg dikutip oleh Uhar menyatakan bahwa *organizational climate is the total environment quality within an organization*.<sup>28</sup>

Menurut Tagiuri dan Litwin dikutip oleh Christine mendefinisikan iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan dapat dilukiskan dalam pengertian

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid, 82.

satu set karakteristik atau sifat organisasi.<sup>29</sup> Berdasarkan pendapat Tagiuri dan Litwin bahwa iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal di mana kualitas tersebut yang membedakan kualitas antara suatu organisasi dengan organisasi lain.

Menurut Stinger dikutip oleh Christine mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.<sup>30</sup> Kemudian menurut Luthans dikutip oleh Safran Efendi & Kariono bahwa iklim organisasi ialah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi prakti kerja atau kinerja seseorang dalam suatu organisasi tersebut.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Christine Chely Karundeng, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (PERSERO) Cabang Manado,” *Jurnal Administrasi*, Vol. 2 No. 3 (2013), 3.

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Safran Efendi & Kariono, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan,” *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2014), 183

Menurut Abdul Aziz yang dikutip oleh Safran & Kariono telah membagi iklim organisasi menjadi beberapa macam yaitu:<sup>32</sup>

- 1) Iklim organisasi terbuka yaitu iklim organisasi di mana atasan dan bawahan saling terbuka, jujur, saling menghargai satu sama lain.
- 2) Iklim organisasi mengikat yaitu di mana anggota organisasi berlaku profesional sedangkan atasannya berlaku kurang profesional.
- 3) Iklim organisasi tidak mengikat yaitu di mana atasan sangat mendukung, perhatian, fleksibel akan tetapi bawahannya kurang profesional.
- 4) Iklim organisasi tertutup yaitu di mana atasan dan bawahan sama-sama kurang mendukung dengan kemajuan organisasi alih-alih malah menghambatnya.

#### **b. Indikator Iklim Organisasi**

Menurut Stringer dikutip oleh Srijanti, Riannoe dan Markus mengemukakan indikator iklim organisasi yaitu: struktur, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen. Menurut Lirwin dan Stringer yang dikutip oleh

---

<sup>32</sup> Ibid, 182.

Srijanti, Riannoe dan Markus mengemukakan enam indikator iklim organisasi yaitu:<sup>33</sup>

- 1) Struktur yang derajat dan aturan-aturan yang dikenakan terhadap pekerjaan adanya penekanan dan perbatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi.
- 2) *Responsibility* yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan, tuntutan, serta kesempatan untuk merasakan prestasi.
- 3) *Warmth and support* yaitu dukungan yang lebih bersifat positif dari pada hukuman situasi kerja sehingga menumbuhkan rasa tentram dalam bekerja.
- 4) *Rewards* yaitu hadiah dan hukuman dalam situasi kerja, hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap perilaku dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan penolakan perilaku dan perbuatannya.
- 5) *Conflict* yaitu suasana persaingan antar individu maupun bagian dalam organisasi dalam suasana menang sendiri.
- 6) *Organizational identity* yaitu loyalitas kelompok dari anggota organisasi sehingga menumbuhkan loyalitas kelompok.

---

<sup>33</sup> Srijanti Lagonah, Reano Pio dan Markus Kaunang, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertahanan Kota Manado," *Masyarakat Ilmiah Jurnal*, Vol. 1 No. 24 (2016), 4.

Adapun unsur atau dimensi iklim organisasi menurut James yang dikutip oleh Safran Efendi & Kariono adalah sebagai berikut:

- 1) *Role stress and lack of harmony* yaitu mempertimbangkan tekanan kerja agar dapat memunculkan perilaku yang positif.
- 2) *Leadership facilitation* yaitu menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan sekitar.
- 3) *Job challenge and autonomy* yaitu tantangan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 4) *Work group cooperation, friendliness and warmth* yaitu kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki sikap yang hangat pada semua anggotanya.

Adapun Denison yang dikutip Safran Efendi & Kariono, membagi iklim organisasi menjadi tujuh unsur yaitu:<sup>34</sup>

- 1) *Organization of work* (organisas kerja) yaitu memusatkan pekerjaan pada tujuan utama suatu organisasi.
- 2) *Communication flow* (arus komunikasi) yaitu bagaimana membangun komunikasi yang baik bagi seluruh anggota

---

<sup>34</sup> Safran Efendi & Kariono, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan," *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2014), 185-186.

organisasi dalam hirarki maupun dengan literasi lintas organisasi.

- 3) *Emphasis of people* (penekanan pada sumber daya manusia) yaitu organisasi mementingkan kesejahteraan dan kenyamanan seluruh pegawainya.
- 4) *Decision making practies* (pembuatan keputusan) yaitu memutuskan segala sesuatu melibatkan seluruh anggota organisasi dengan memperhatikan segala kemungkinan yang ada.
- 5) *Influence and control* (pengaruh dan pengawasan) yaitu pengawasan dari atasan yang berpengaruh pada bawahannya.
- 6) *Absence of bureaucracy* (hambatan dalam birokrasi) yaitu semua administrasi tidak terkendala oleh hambatan-hambatan.
- 7) *Coordination* (koordinasi) yaitu adanya kerja sama pemecahan solusi pada setiap bagian dalam organisasi.

Dari indikator-indikator dan dimensi-dimensi di atas berdasarkan pendapat para ahli pastinya masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya. Dengan demikian pada penelitian yang akan dilakukan penulis menggunakan pendapat Stringer sebagai indikator untuk acuan dalam pembuatan angket penelitian pada penelitian ini.

### 3. Komitmen Kerja

#### a. Pengertian Komitmen Kerja

Menurut Wibowo yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri bahwa, komitmen adalah perasaan identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut tiga sikap yaitu: perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi dan perasaan loyalitas untuk organisasi.<sup>35</sup>

Menurut Mardiana yang dikutip oleh Dwi Puspitasari mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai “sifat” hubungan seseorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai keikatan yang tinggi dengan memperlihatkan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin atau bekerja keras demi kepentingan organisasi tersebut, dan kepercayaan yang kuat dan

---

<sup>35</sup> Fannidia Ifani Putri, “Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial,” *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP* Vol. 2 No. 1 (2014), 222.

penerimaan yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.<sup>36</sup>

Menurut Mowday dalam Sopiah yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri menyebut “komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi”. Menurut Robbins yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri “Komitmen organisasi merupakan derajat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk agar dapat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut”.<sup>37</sup>

Menurut John yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri menyatakan bahwa “komitmen baik terhadap organisasi dan kepada tim di mana seseorang berada-secara positif berhubungan dengan ‘kesediaan untuk membantu’ dalam studi yang lain. Studi yang serupa menyimpulkan bahwa

---

<sup>36</sup> Dewi Puspitasari & Setia Asyanti, “Faktor yang Paling Berpengaruh Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Panti Wreda di Surakarta,” *Jurnal Psikologi UNDIP* Vol. 9, No. 1 (2011), 57-58.

<sup>37</sup> Fannidia Ifani Putri, “Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial,” *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP* Vol. 2 No. 1 (2014), 222.

komitmen organisasi berhubungan dengan kemampuan karyawan dan organisasi untuk beradaptasi dengan kejadian yang tidak dapat diketahui sebelumnya. Secara singkat pada intinya beberapa defenisi komitmen dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.<sup>38</sup>

Menurut Rivai yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri bahwa “komitmen kerja pegawai adalah suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaanya dalam organisasi itu. Jadi adanya keterlibatan seorang karyawan pada pekerjaannya secara aktif bukan secara pasif.”<sup>39</sup>

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen kerja yang tinggi akan peduli terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya serta adanya dorongan dalam diri untuk bekerja lebih baik dengan tingkat kepuasan kerja dan disiplin yang tinggi sehingga dapat menyediakan waktu lebih banyak untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

---

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.

## **b. Indikator Komitmen Kerja**

Komitmen adalah sifat hubungan seseorang individu dengan organisasi yang memungkinkan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan berusaha demi kepentingan organisasi dan kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. Adapun indikator komitmen kerja yaitu:<sup>40</sup>

- 1) Tetap menjadi anggota organisasi
- 2) Kesiediaan berusaha demi kepentingan organisasi
- 3) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Bashaw dalam Sopiah mengemukakan komitmen organisasi memiliki tiga indikator:

- 1) Kemauan karyawan
- 2) Kesetiaan karyawan
- 3) Kebanggaan karyawan pada organisasi

Dari beberapa pendapat ahli di atas serta kenyataan yang terjadi di lapangan dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja karyawan yang tinggi memiliki indikator

---

<sup>40</sup> Nunung Ghoniyah & Masurip, "Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Lingkungan Kerja an Komitmen," *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2. No. 2 (2011), 124.

yaitu: keterlibatan kerja, loyalitas karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

#### **4. Perilaku Pemimpin**

##### **a. Pengertian Perilaku Pemimpin**

Menurut Terry yang dikutip oleh Irvan, Harry dan Sonny kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seorang atau pemimpin mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Pemimpin seharusnya memiliki sifat kepemimpinan dan memiliki wewenang sehingga berhak melaksanakan kepemimpinannya.<sup>41</sup>

Menurut tanjung yang dikutip oleh Irvan, Harry dan Sonny menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Menurut Robbins yang dikutip oleh Irvan, Harry dan Sonny

---

<sup>41</sup> Irvan Anzhari, Harry J Sumampouw & Sonny G Kaparang, "Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (PERSERO) TBK Kantor Cabang Manado," *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4 No. 1 (2016), 1.

menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.<sup>42</sup>

Kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikat untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”.<sup>43</sup> Kepemimpinan juga merupakan sebuah *behavior* (perilaku). Hal ini merupakan apa yang dilakukan pemimpin ketika berada dalam sebuah peran pemimpin.<sup>44</sup> Menurut Lieberson dan O’Connor yang dikutip oleh Dahliani, Adri dan Sudjaja dalam Thomas mengemukakan bahwa pribadi masing-masing pemimpin dapat membuat berbagai perubahan yang akan mempengaruhi kinerja pegawainnya.<sup>45</sup>

Menurut Mintorogo perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seseorang pemimpin

---

<sup>42</sup> Ibid, 3.

<sup>43</sup> Amalia Adhitya M, M. Djudi Mukzam & Ika Ruhana, “Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang),” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 40. No. 2 (2016), 91.

<sup>44</sup> Peter G Northouse, *Pengantar Kepemimpinan Konsep & Praktik* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2018): 8.

<sup>45</sup> Dahliani, Adri Patton & Sudjaja, “Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda,” *Ejurnal Administrative reform*, Vol. 2 No. 1 (2014), 1061.

dalam mengarahkan dan mengoordinasikan kerja anggota kelompok. Menurut Hoy dan Miskel, perilaku kepemimpinan dapat dipelajari. Menurut House dan Dessler yang dikutip oleh Anwar dalam Gary A Yukl adalah “tindakan pemimpin dalam mempengaruhi persepsi, motivasi bawahan dan sebagai bawahan mereka puas terhadap tindakan pemimpin tersebut”. Perilaku pemimpin adalah sebagai bentuk-bentuk tingkah laku atau merupakan seperangkat tindakan pemimpin organisasi/lembaga dalam mempengaruhi persepsi, motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi dalam mencapai prestasi kerja pada khususnya dan tujuan organisasi pada umumnya.<sup>46</sup>

## **b. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Siagian ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu:<sup>47</sup>

- 1) Pemimpin sebagai penentu arah pada dasarnya pemimpin menentukan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.

---

<sup>46</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, “*Perilaku dan Budaya Organisasi*” (Bandung: PT Refika Aditama, 2017): 53.

<sup>47</sup> Amalia Adhitya M, M. Djudi Mukzam & Ika Ruhana, , “Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang),” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 40. No. 2 (2016), 92.

- 2) Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi. Tidak ada yang mempersoalkan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana terisolasi.
- 3) Pemimpin sebagai komunikator yang efektif pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tertulis.
- 4) Pemimpin sebagai mediator dalam kehidupan organisasi, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi karena permasalahan yang timbul dari berbagai sumber.
- 5) Pemimpin selaku integrator merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak di kalangan para anggota organisasi dapat diakibatkan oleh sikap yang negatif.

### **c. Indikator-indikator Perilaku Pemimpin**

Menurut Robert J. House dan Mitchell yang dikutip oleh Anwar mengelompokkan perilaku pemimpin dalam teori *path-goal* yaitu: *“The four behaviors are defined as follows: supportive leadership, directive leadership,*

*participative leadership and achievement-oriented leadership*".<sup>48</sup>

- 1) *Supportive leadership*, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat.
- 2) *Directive leadership*, mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada.
- 3) *Participative leadership*, konsultasi dengan bawahan dalam mengambil keputusan.
- 4) *Achievement-oriented leadership*, menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan.

Perilaku pemimpin di bagi menjadi 2 jenis perilaku umum seorang pemimpin, yaitu:<sup>49</sup>

- 1) Perilaku tugas (*task behaviors*) yaitu digunakan oleh pemimpin untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 2) Perilaku proses (*process behavior*) yaitu digunakan oleh pemimpin untuk membantu orang merasa nyaman dengan anggota kelompok yang lain, serta lebih santai dalam situasi saat mereka menemukan diri mereka sendiri.

---

<sup>48</sup> Ibid, 52.

<sup>49</sup> Peter G Northouse, *Pengantar Kepemimpinan Konsep & Praktik*:

Karena kepemimpinan memerlukan perilaku tugas dan proses, maka tantangan bagi pemimpin adalah untuk mengetahui cara terbaik menggabungkan mereka dalam upaya mencapai tujuan bersama.

### **C. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan landasan teori dan telaah pustaka di atas, maka kerangka penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Jika iklim organisasi baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan baik.
2. Jika iklim organisasi tidak baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan tidak baik.
3. Jika komitmen kerja baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan baik.
4. Jika komitmen kerja tidak baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan tidak baik.
5. Jika perilaku pemimpin baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan baik.

6. Jika perilaku pemimpin tidak baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan tidak baik.
7. Jika iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan baik.
8. Jika iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin tidak baik maka kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo akan tidak baik.

#### **D. Pengajuan Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian mengenai keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya melalui data yang diperoleh dari sampel penelitian. Karena hipotesis merupakan kebenaran merupakan kebenaran yang bersifat sementara dan perlu dibuktikan dengan penelitian lebih lanjut, maka penulis mengajukan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_1$  : Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

- H2 : Komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.
- H3 : Perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.
- H4 : Iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.
- H5 : Terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.
- H6 : Terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan dengan dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Rencana Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti pengaruh dan perbandingan antar variabel. Variabel-variabel tersebut bisa diukur dengan instrumen-instrumen penelitian sehingga data yang di atas angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistika.<sup>1</sup> Variabel dalam penelitian ini ada tiga macam yaitu:

---

<sup>1</sup> Karunia Eka Lestari & Mokhammad Ridwan Yudhanegara, “*Penelitian Pendidikan Matematika*” (Bandung: PT Refika Aditama, 2015): 2.

1. Iklim Organisasi (variabel X1)
2. Komitmen Kerja (variabel X2)
3. Perilaku Pemimpin (variabel X3)
4. Kinerja Pegawai (variabel Y)

## **B. Populasi Dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan objek/subjek dalam penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti, kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>2</sup>

Populasi adalah kumpulan (keseluruhan) unsur atau individu yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo sebanyak 90 orang dan seluruh pegawai di Kementerian Agama Ponorogo sebanyak 60 orang.

### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel dilakukan karena adanya keterbatasan dana, waktu dan tenaga yang

---

<sup>2</sup> Ibid, 101.

dimiliki oleh penulis, biasanya pada penelitian dengan jumlah populasi besar.

Suatu sampel dikatakan ideal jika dapat mewakili atau menggambarkan keadaan populasinya (*representative*). Makin besar ukuran sampel (mendekati populasi), maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya semakin kecil ukuran sampel menjauhi populasi, maka semakin besar kesalahan generalisasi. Oleh karena itu, besar anggota sampel harus dihitung dengan teknik-teknik tertentu agar kesimpulan hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.<sup>3</sup>

Dalam pengambilan sampel, peneliti harus mengetahui unit samplingnya terlebih dahulu, dimana unit sampling adalah suatu keseluruhan yang akan diukur dan diamati (kumpulan individu). Teknik sampling pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*.<sup>4</sup>

Dalam penentuan ini penulis menentukan menggunakan teknik sampling *non probability sampling*, yaitu dengan menggunakan teknik *sampling jenuh*. Dikatakan sampel jenuh karena teknik penentuan sampel

---

<sup>3</sup> Ibid, 102.

<sup>4</sup> Ibid, 105.

dalam penelitian ini melibatkan seluruh populasi yang ada. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel.<sup>5</sup> Berdasarkan angket yang sudah diberikan ada beberapa sampel yang tidak mengisi sehingga sampel penelitian ini berjumlah 110.

### **C. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional menurut Singarimbun adalah suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu menjadi pusat penelitian.<sup>6</sup>

#### **1. Kinerja pegawai (Y)**

Kinerja pegawai adalah tingkat kemampuan atau prestasi seorang pegawai atau karyawan secara kualitas dan kuantitas dengan maksimal dalam menjalankan tugas menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang disepakati oleh lembaga atau organisasi yang diikuti. Penelitian ini bertempat di Dinas Pendidikan

---

<sup>5</sup>Sugiyono, "*Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*," (Bandung: Alfabeta, 2011): 125.

<sup>6</sup> Singarimbun Masri dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey* (Jakarta: LP3ES, 2001): 33.

Ponorogo dan di Kementerian Agama Ponorogo. Indikator kinerja pegawai menurut Mitchel adalah:<sup>7</sup>

- a. Memiliki kualitas kerja dan etos kerja yang baik,
- b. Memiliki sikap disiplin dalam urusan ketetapan waktu,
- c. Memiliki Inisiatif untuk meningkatkan kinerja dalam bertugas,
- d. Memiliki kemampuan dan keunggulan dalam diri,
- e. Memiliki rasa selalu ingin memberikan yang terbaik,
- f. Mampu berkomunikasi yang baik dengan semua anggota lembaga/organisasi.

Dalam variabel kinerja pegawai, penulis menggunakan angket tertutup yang diberikan kepada pegawai lembaga yang bersangkutan diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dengan memberikan pilihan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju dengan rentang nilai dari 1-4 untuk kategori positif dan 4-1 untuk kategori negatif.

## **2. Iklim organisasi (X1)**

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka

---

<sup>7</sup> Supdarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*: 51.

dan dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah bagaimana dan seperti apa keadaan lingkungan kerja yang ada di Dinas Pendidikan Ponorogo dan di Kementerian Agama Ponorogo, sehingga dapat menimbulkan pengaruh yang positif dan membuat kinerja pegawai di kedua lembaga tersebut meningkat. Adapun indikator iklim organisasi adalah:

- a. Memiliki struktur organisasi yang sehat,
- b. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan,
- c. Adanya rasa saling *warmth and support* kepada seluruh anggota,
- d. Adanya *rewards* penghargaan atau hukuman bagi pegawai dalam situasi kerja,
- e. Adanya *conflict* yang menimbulkan suasana persaingan antar individu maupun bagian dalam organisasi,
- f. Memiliki Loyalitas individu dari anggota organisasi sehingga dapat menimbulkan loyalitas dalam kelompok.

Dalam variabel iklim organisasi, penulis menggunakan angket tertutup yang diberikan kepada pegawai kedua lembaga yang bersangkutan diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dengan memberikan pilihan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat

setuju dengan rentang nilai 1-4 untuk kategori positif dan 4-1 untuk kategori negatif.

### **3. Komitmen kerja (X2)**

Menurut Mardani komitmen kerja terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seseorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang yang mempunyai ikatan yang tinggi dengan memperlihatkan keinginan kuat atau tetap menjadi anggota organisasi atau mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin atau bekerja keras demi kepentingan organisasi tersebut dan kepercayaan yang kuat dan menerima yang penuh terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dalam penelitian ini komitmen kerja yang dimaksud adalah bagaimana pegawai berkomitmen terhadap pekerjaannya terhadap organisasi/lembaga dalam melaksanakan tugasnya mencapai tujuan yang dituju, Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Indikator komitmen kerja yaitu

- a. Memiliki keinginan ingin tetap menjadi anggota organisasi,
- b. Memiliki rasa kesetiaan terhadap lembaga/organisasi,
- c. Adanya kesediaan berusaha demi kepentingan organisasi dan

- d. Memiliki kepercayaan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Untuk variabel komitmen kerja, penulis menggunakan angket tertutup yang diberikan kepada pegawai lembaga yang bersangkutan diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dengan memberikan pilihan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju dengan rentang nilai 1-4 untuk kategori positif dan 4-1 untuk kategori negatif.

#### **4. Perilaku pemimpin (X3)**

Perilaku pemimpin adalah sebagai bentuk-bentuk tingkah laku atau merupakan seperangkat tindakan pemimpin organisasi/lembaga dalam mengetahui persepsi, motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi dalam mencapai prestasi kerja pada khususnya dan tujuan organisasi pada umumnya.<sup>8</sup> Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan perilaku pemimpin adalah bagaimana perilaku seorang pemimpin terhadap pegawai untuk upaya meningkatkan kinerja anggotanya. Indikator perilaku pemimpin antara lain yaitu:

---

<sup>8</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*: 53.

- a. Memiliki sifat *supportive leadership*, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat,
- b. *Directive leadership*, memberikan pengarahan kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan aturan, prosedur dan petunjuk yang ada,
- c. *Participative leadership*, memberikan konsultasi dengan bawahan dalam mengambil keputusan,
- d. *Achievement-oriented leadership*, dapat menentukan tujuan organisasi.

Untuk variabel perilaku pemimpin penulis menggunakan angket tertutup yang diberikan kepada pegawai lembaga yang bersangkutan diteliti untuk memperoleh data yang diperlukan dengan memberikan pilihan sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju dengan rentang nilai 1-4 untuk kategori positif dan 4-1 untuk kategori negatif.

#### **D. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian.<sup>9</sup> Adapun data yang diperlukan peneliti dalam penelitian ini adalah:

---

<sup>9</sup> Ibid, 163.

1. Kinerja Pegawai (Y)
2. Iklim Organisasi (X1)
3. Komitmen Kerja (X2)
4. Perilaku Pemimpin (X3)

Adapun kisi-kisi instrumen penelitian yang dibuat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Responden</b>
Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan	Kinerja	a. Memiliki kualitas kerja dan etos kerja yang baik b. Memiliki sikap disiplin dalam urusan ketetapan waktu, c. Memiliki Inisiatif untuk meningkatkan kinerja dalam bertugas,	Seluruh pegawai di dinas pendidikan Ponorogo dan kementerian agama ponorogo

Judul	Variabel	Indikator	Responden
Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo		d. Memiliki kemampuan dan keunggulan dalam diri e. Memiliki rasa selalu ingin memberikan yang terbaik f. Mampu berkomunikasi yang baik dengan semua anggota lembaga/organisasi	
	Iklim Organisasi	a. Memiliki struktur organisasi yang sehat b. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan c. Adanya rasa saling <i>warmth and support</i> kepada seluruh anggota d. Adanya <i>rewards</i> penghargaan atau hukuman bagibegawai dalam situasi kerja. e. Adanya <i>conflict</i>	Seluruh pegawai di dinas pendidikan Ponorogo dan kementerian agama ponorogo

Judul	Variabel	Indikator	Responden
		<p>yang menimbulkan suasana persaingan antar individu maupun bagian dalam organisasi.</p> <p>f. Memiliki Loyalitas individu dari anggota organisasi sehingga dapat menimbulkan loyalitas dalam kelompok.</p>	<p>Seluruh pegawai di dinas pendidikan Ponorogo dan kementerian agama ponorogo</p>
	<p>Komitmen Kerja</p>	<p>a. Memiliki keinginan ingin tetap menjadi anggota organisasi</p> <p>b. Memiliki rasa kesetiaan terhadap lembaga/organisasi</p> <p>c. Adanya kesediaan berusaha demi kepentingan organisasi dan</p> <p>d. Memiliki kepercayaan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.</p>	<p>Seluruh pegawai di dinas pendidikan Ponorogo dan kementerian agama ponorogo</p>

Judul	Variabel	Indikator	Responden
	Perilaku Pemimpin	<p>a. Memiliki sifat <i>supportive leadership</i>, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat.</p> <p>b. <i>Directive leadership</i>, memberikan pengarahan kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan aturan, prosedur dan petunjuk yang ada.</p> <p>c. <i>Participative leadership</i>, memberikan konsultasi dengan bawahan dalam mengambil keputusan.</p> <p>d. <i>Achievement-oriented leadership</i>, dapat menentukan tujuan organisasi.</p>	Seluruh pegawai di dinas pendidikan Ponorogo dan kementerian agama ponorogo

## E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode/teknik berikut:

### 1. Angket (kuesioner)

Pengumpulan data dengan angket (*kuesioner*) dilakukan dengan memberikan instrumen berupa daftar pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab oleh orang yang menjadi subjek dalam penelitian (*responden*). Daftar pertanyaan yang disusun dapat berupa pertanyaan terbuka ataupun pertanyaan tertutup. Daftar pertanyaan terbuka dituangkan dalam jurnal harian, sementara daftar pertanyaan/pernyataan tertutup dituangkan melalui instrumen angket.<sup>10</sup> Dalam penelitian kuantitatif, penggunaan angket atau kuesioner adalah yang paling sering ditemui karena jika dibuat secara intensif dan teliti, angket mempunyai keunggulan jika di banding dengan alat pengumpul lainnya.<sup>11</sup>

Adapun jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis angket tertutup, yaitu kuesioner yang

---

<sup>10</sup> Ibid, 237.

<sup>11</sup> Sukardi, “*Metodologi Penelitian Pendidikan,*” (Jakarta: Bumi Aksara, 2009): 76.

disusun dengan menyediakan pilihan jawaban lengkap sehingga responden hanya memilih salah satu jawaban yang tersedia. Dalam penelitian ini semua variabel menggunakan angket sehingga terdiri dari angket iklim sekolah, komitmen kerja, perilaku pemimpin dan kinerja.

Adapun skala pengukuran menggunakan model skala Likert. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala Likert ini terdiri dari lima alternatif jawaban yang terdiri dari jumlah item yang disajikan dalam bentuk kalimat pernyataan negatif ataupun positif yang harus direspon oleh subjek, dengan skor pada masing-masing item berada pada grandasi sangat positif sampai sangat negatif pada rentang 1-4 untuk skor jawabannya.<sup>12</sup> Untuk rincian alternatif jawabannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

---

<sup>12</sup> Sugiyono, “*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*,” (Bandung: Alfabeta, 2011): 78-79.

**Tabel 3.2**  
**Gradasi Nilai**

<b>Gradasi Nilai Positif</b>	<b>Gradasi Nilai Negatif</b>	<b>Keterangan</b>
1	4	Sangat Tidak setuju
2	3	Tidak setuju
3	2	Setuju
4	1	Sangat setuju

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengambil seluruh data yang diperlukan dalam penelitian. Dokumentasi tersebut meliputi daftar nama yang menjadi subjek penelitian, dokumentasi sekolah, dan dokumentasi foto selama proses penelitian, dan data profil sekolah.<sup>13</sup>

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang dimati tidak terlalu besar.<sup>14</sup> Metode ini digunakan

---

<sup>13</sup>Suharsimi Arikunto, "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*," (Jakarta: Rineka Cipta, 2006): 235.

<sup>14</sup> Karunia Eka Lestari & Mokhammad Ridwan Y, *Penelitian Pendidikan Matematika*: 238.

untuk memperoleh data kondisi lingkungan, sarana prasarana, dan jumlah pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

### 3. Observasi

Pengumpulan data melalui observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan di lapangan. Pengamatan dilakukan dengan mencatat dan menganalisis hal-hal yang terjadi di lapangan untuk memperoleh data. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.<sup>15</sup> Dalam penelitian kuantitatif, instrumen observasi lebih sering digunakan sebagai alat pelengkap instrumen lain. Instrumen observasi akan lebih efektif jika informasi yang hendak diambil berupa kondisi atau fakta alami, tingkah laku dan hasil kerja responden dalam situasi alami.<sup>16</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi *non-partisipan*, yaitu peneliti tidak terlibat hanya sebagai pengamat *independen*. Serta menggunakan metode

---

<sup>15</sup> Ibid.,

<sup>16</sup> Sukardi, "Metodologi Penelitian Pendidikan," (Jakarta: Bumi Aksara, 2009): 78-79.

observasi terstruktur, yaitu observasi yang telah dirancang secara sistematis tentang apa yang akan diamati, kapan dan dimana tempatnya. Dalam penelitian ini observasi digunakan peneliti untuk prapenelitian seperti mencari masalah kesenjangan yang ada di lapangan sebagai tahap awal untuk melakukan penelitian. Seperti halnya data kondisi iklim organisasi, komitmen kerja para pegawai, perilaku seorang pemimpin dan kinerja pegawai yang ada di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Data yang diperoleh dari instrumen tes masih berupa data mentah yang penggunaannya masih sangat terbatas. Agar data mentah tersebut dapat memberikan informasi yang guna menjawab rumusan masalah dan penyelesaian masalah dalam penelitian, maka data tersebut harus diolah dan dianalisis.<sup>17</sup> Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis

---

<sup>17</sup> Karunia Eka Lestari & Mokhammad Ridwan Y, "*Penelitian Pendidikan Matematika*," : 241.

yang telah diajukan.<sup>18</sup> Langkah ini diperlukan karena tujuan dari analisis data adalah menyusun dan menginterpretasikan data (kuantitatif) yang sudah diperoleh.<sup>19</sup> Karena data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, maka teknik analisis data menggunakan statistika. Adapun analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **1. Pra Penelitian**

### **a. Uji Validitas Isi**

Validitas berasal dari bahasa Inggris *validity* yang artinya keabsahan. Instrumen yang valid artinya instrumen tersebut dapat di gunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.<sup>20</sup>

Menurut Heynes et al validitas isi adalah sejauh mana elemen-elemen dalam suatu instrumen ukur benar-benar relevan dan merupakan representasi dari kontrak yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Validitas isi adalah sejauh

---

<sup>18</sup> Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif*," : 207.

<sup>19</sup> Bambang Prasetio dan Lina Miftahul Jannah, "*Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*," (Jakarta: Grafindo Persada, 2013): 170.

<sup>20</sup> Retno Widyaningrum, "*Statistika*," (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2015): 107

mana kelayakan suatu tes sebagai sampel dan domain item yang hendak diukur. Dalam konsep validitas isi tercakup pengertian validitas tampak (*face validity*) dan validitas logia (*logical validity*).<sup>21</sup>

Salah satu statistik yang menunjukkan validitas isi item adalah sebagaimana yang diusulkan oleh Aiken. Aiken telah merumuskan formula Aiken's V untuk menghitung *validity coefficient* yang berdasarkan hasil penilaian dari panel ahli sebanyak n orang terhadap suatu item dari segi sejauh mana item tersebut mewakili konstruk yang diukur. Penilaian dilakukan dengan cara memberi angka antara 1-4. Adapun yang menjadi validator ahli yaitu Sofwan Hady, Sinta Maharani dan Nurul Hasanah. Statistik Aiken's V dirumuskan sebagai berikut:<sup>22</sup>

$$V = \Sigma s / [n(c - 1)]$$

Keterangan :

s = r-lo

lo = angka penilaian validitas terendah

c = angka penilaian validitas tertinggi

---

<sup>21</sup> Saifuddin Azwar, "*Reliabilitas dan Validitas*," Edisi 4 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017): 112-113

<sup>22</sup> *Ibid.*

$r$  = angka yang diberikan oleh seorang penilai

Apabila  $V \geq$  tabel Aiken, maka kesimpulannya item kuesioner tersebut valid. Apabila  $V <$  tabel Aiken, maka kesimpulannya item kuesioner tersebut tidak valid.

## b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat atau derajat konsistensi dari suatu instrumen. Reliabilitas berkenaan dengan pertanyaan, apakah suatu tes teliti dan dapat dipercaya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Suatu tes dapat dikatakan reliabel jika selalu memberikan hasil yang sama bila diteskan pada kelompok yang sama pada waktu atau kesempatan yang berbeda.<sup>23</sup>

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen ini dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut:<sup>24</sup>

Rumus variansi ( $s^2$ )

$$s^2 = \frac{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{n}$$

---

<sup>23</sup> Zainal Arifin, “*Evaluasi Pembelajaran,*” (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011): 258.

<sup>24</sup> Ibid.

Rumus koefisien *Alpha Cronbach*:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas

$k$  = banyak butir soal

$S_i^2$  = variansi skor butir soal ke- $i$

$S_t^2$  = variansi skor total

**Tabel 3.3**

### Interpretasi Nilai Reliability

Interval Koefisien	Tingkat Reliabilitas
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat tinggi

## 2. Analisis Hasil Penelitian

Dalam penelitian, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain

terkumpul yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Teknik analisis data ini menggunakan statistika. Teknik analisis data untuk menjawab rumusan masalah 1,2,3,4,5 dan 6 yang digunakan adalah dengan menghitung *mean* dan *standart deviasi* dengan rumus sebagai berikut:<sup>25</sup>

Rumus *Mean*:

$$M_x = \frac{\Sigma x}{n} \qquad M_y = \frac{\Sigma y}{n}$$

Keterangan :

$M_x$  dan  $M_y$  = Mean (rata-rata) yang dicari

$\Sigma x$  dan  $\Sigma y$  = Jumlah dari skor-skor (nilai-nilai) yang ada

$N$  = Jumlah observasi

Sedangkan Rumus Standar Deviasi yang digunakan yaitu:

$$S_x = \sqrt{\frac{\Sigma x^2}{n} - M_x^2} \qquad S_y = \sqrt{\frac{\Sigma y^2}{n} - M_y^2}$$

---

<sup>25</sup> Anas Sudijono, “*Pengantar Statistik Pendidikan*,” (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012): 81.

Keterangan:

$S_x$  dan  $S_y$  = Standar Deviasi

$\Sigma x^2$  dan  $\Sigma y^2$  = Jumlah skor  $x$  dan  $y$  setelah dahulu dikuadratkan

$M_x$  dan  $M_y$  = Nilai rata-rata hitung (Mean) skor  $x$  dan  $y$

$N$  = Jumlah observasi

## a. Uji Asumsi

### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah skor untuk tiap variabel distribusi normal atau tidak. Jika data berdistribusi normal maka analisis datanya menggunakan statistika parametris namun jika data tidak normal maka analisis datanya menggunakan statistika nonparametris.

Untuk mempercepat perhitungan penulis memanfaatkan *software SPSS 16.0 for Windows*. Selanjutnya untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi masing-masing variabel normal atau tidak, yaitu dengan membandingkan probabilitas hasil hitungan lebih besar dari 0,05 artinya distribusi data normal. Namun jika probabilitasnya kurang dari 0,05 maka distribusi datanya

tidak normal. Untuk uji asumsi normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov<sup>26</sup>.

## 2) Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan untuk menguji apakah ada hubungan secara langsung antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) serta untuk mengetahui apakah ada perubahan pada variabel X diikuti dengan perubahan variabel Y. Apabila hasil uji linieritas dikategorikan linier maka data penelitian harus diselesaikan dengan teknik analisis regresi linier. Tetapi jika data tidak linier maka data penelitian harus dianalisis dengan analisis regresi nonlinier.

27

Untuk mempercepat perhitungan peneliti memanfaatkan program *SPSS 16.0 for windows*.

Jika  $f_{hitung} < f_{tabel}$  dinyatakan linier

Jika  $f_{hitung} \geq \alpha 0,05$  dinyatakan linier

Dapat dilihat pula dari perolehan nilai sig jika nilai sig  $\geq \alpha 0,05$  dinyatakan linier.

---

<sup>26</sup> Sugiyono, “*Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif*,”; 159.

<sup>27</sup> Sutrisno Hadi, “*Analisis Regresi*,” (Yogyakarta: Andi Offset, 2004): 14.

### 3) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (*independent*). Jika variabel bebas (*independent*) saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas (*independent*) yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas (*independent*) sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas yaitu sebagai berikut:

Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  menunjukkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen-nya. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas (*independent*) manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas (*independent*) lainnya.<sup>28</sup> Artinya regresi yang tidak terjadi multikolinieritas ditandai dengan nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ .

---

<sup>28</sup> Ibid, 54.

#### 4) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini menggunakan Uji Durbin-Waston (DW Test).<sup>29</sup> Uji ini hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu (*first order autocorrelation*) dan mensyaratkan adanya *intercept* dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi di antara variabel penjelas.<sup>30</sup>

Adapun kriteria ada atau tidaknya autokorelasi jika:

- a) Nilai DW berada diantara  $d_u$  sampai dengan  $4-d_u$  maka koefisien autokorelasi sama dengan nol. Artinya, tidak ada autokorelasi.
- b) Nilai DW lebih kecil daripada  $d_u$  koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol. Artinya ada autokorelasi positif.
- c) Nilai DW terletak diantara  $d_L$  dan  $d_u$ , maka tidak dapat disimpulkan.
- d) Nilai DW lebih besar daripada  $4-d_u$ , koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol. Artinya, ada autokorelasi negatif.
- e) Nilai DW terletak diantara  $4-d_u$  dan  $4-d_L$ , maka tidak dapat disimpulkan.

---

<sup>29</sup>Andryan Setyadharna, "Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16.0," (UNNES: Artikel Akuntansi 2010): 1-10.

<sup>30</sup> Ibid.

## 5) Uji Heterokedestisiitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji ada tidaknya kesamaan varian dari residual observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varian yang sama disebut terjadi homoskedastisitas dan jika variannya berbeda maka disebut terjadi heteroskedastisitas. Analisis uji asumsi heteroskedastisitas hasil *output* SPSS melalui grafik *scatterplot* antar *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X = Y hasil prediksi ) dan nilai residualnya (ZRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y = Y prediksi – Y riil).<sup>31</sup> Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas:

### 1. Uji White

Pada dasarnya uji white dengan kedua uji *park* dan *glejser*. Menurut white, uji dapat dilakukan dengan meregres residual ( $U^2t$ ) dengan variabel *independent*, variabel *independent* kuadrat dan perkalian (interaksi) variabel *independent* X1, X2 dan X3, maka persamaan regresinya sebagai berikut:

$$U^2t = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X^2 + b_5X^2 + b_6X_3^2 + b_7X_1X_2X_3$$

---

<sup>31</sup> Danang Sunyoto, “*Praktik SPSS Untuk Kasus Dilengkapi Contoh Penelitian Bidang Ekonomi*,” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2011): 125.

Dari persamaan regresi ini didapatkan nilai  $R^2$  untuk menghitung  $c^2$ , di mana  $c^2 = n \times R^2$ , sedangkan mencari  $c^2$  tabel yaitu  $df = k - 1$ , di mana  $k$  adalah jumlah kategori, jadi bentuk distribusi *chi square* tidak ditentukan banyaknya sampel, melainkan banyaknya derajat bebas. Sedangkan rumus derajat bebas didapat dengan rumus  $n - 1$ . Pengujiannya adalah jika  $c^2$  hitung  $< c^2$  tabel, maka hipotesis alternatifnya adanya heteroskedastisitas dalam model ditolak.<sup>32</sup>

## 2. Plot

Dasar analisis:

- a) Ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas.

---

<sup>32</sup> Ibid.. 54

## b. Uji Hipotesis

### 1) Regresi Linier Sederhana

Adapun teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab pengajuan hipotesis atau rumusan masalah pertama, kedua dan ketiga adalah teknik analisis linier sederhana. Analisis linier sederhana ini berguna untuk mendapatkan hubungan fungsional antar dua variabel, yaitu variabel yang mempengaruhi disebut variabel prediktor.<sup>33</sup>

Gujarati menyebutkan bahwa terdapat 11 asumsi yang mendasari dalam analisis regresi, yaitu:<sup>34</sup>

- a) Linieritas model regresi pada parameter.
- b) Nilai  $X_i$  (variabel independent) adalah tetap untuk sampel yang berulang.
- c) Rerata residu/faktor gangguan adalah nol.
- d) Varian dari residu/faktor gangguan adalah tetap atau sama, atau disebut dengan homoskedastisitas.
- e) Tidak ada autokorelasi pada residu/faktor gangguan.
- f) Kovarian antara tiap residu/faktor gangguan dan data sampel adalah nol.

---

<sup>33</sup> Sugiyono, "*Statistika untuk Penelitian*," (Bandung: Alfabeta, 2002): 244.

<sup>34</sup> Edi Irawan, "*Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan*," (Yogyakarta: Aura Pustaka, 2014): 288.

- g) Banyaknya pengamatan (data yang digunakan) harus lebih banyak dibandingkan dengan parameter yang diestimasi.
- h) Harus ada variabilitas nilai X.
- i) Model regresi harus ditetapkan dengan tepat.
- j) Tidak ada hubungan linier (multikolinieritas) yang sempurna.
- k) Residu atau faktor gangguan berdistribusi normal (normalitas residu).

Adapun langkah-langkah analisis linier sederhana yang digunakan adalah:<sup>35</sup>

- a) Merumuskan atau mengidentifikasi variabel.
- b) Menghitung nilai  $\bar{x}$ .
- c) Menghitung nilai  $\bar{y}$
- d) Menghitung nilai  $b_1 = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$
- e) Menghitung nilai  $b_0 = \bar{y} - b_1\bar{x}$
- f) Masukkan nilai yang telah didapat ke dalam persamaan regresi linier sederhana  $\bar{Y} = b_0 + b_1\bar{x}$
- g) Uji signifikan model.
  1. Menghitung SSR =  $(b_0 \sum y + b_1 \sum x_1 y) - \frac{(\sum y)^2}{n}$
  2. Menghitung SSE =  $\sum y^2 - (b_0 \sum y + b_1 \sum x_1 y)$

---

<sup>35</sup> Andhita Dessy Wulansari, “Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian,” (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016): 139-141.

3. Menghitung  $SST = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}$

4. Menghitung  $MSR = \frac{SSR}{db}$

5. Menghitung  $MSE = \frac{SSE}{db} = \frac{SSE}{N-2}$

h) Membuat tabel ANOVA

**Tabel 3.4**  
**Anova (Analysis of Variance)**

Sumber Variasi	(df)	Sum of Squire (SS)	Mean Square (MS)
Regresi	1	$SS \text{ Regresi (SSR)}$ $\left( b_0 \sum y + b_1 \sum xy \right) - \frac{(\sum y)^2}{n}$	$MSR = \frac{SSR}{db}$
Error	n-2	$SS \text{ Error (SSE)}$ $\sum y^2 - \left( b_0 \sum y + b_1 \sum xy \right)$	MS Error (MSE) $MSE = \frac{SSE}{db}$
Total	n-1	$SS \text{ Total (SST)}$ $SST = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}$	

Daerah penolakan:

$$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE}$$

Tolak  $H_0$  bila  $F_{hitung} > F_{\alpha(p;n-p-1)}$

- i) Langkah ketiga menghitung Koefisien determinasi (besarnya pengaruh Variabel x terhadap Variabel y)

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

- j) Pengujian parameter secara *overall*.  
 k) Membuat kesimpulan.  
 l) Menginterpretasikan parameter model.

## 2) Regresi Linier berganda

Sedangkan untuk menjawab rumusan masalah no 4 dan 5 menggunakan rumus regresi linier ganda. Teknik regresi linier ganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel terikat/dependen dengan 3 variabel bebas/independen. Adapun langkah-langkah analisis linier ganda yang digunakan adalah:<sup>36</sup>

### a) Langkah 1:

Merumuskan dan mengidentifikasi variabel

Variabel Independen :

1. Iklim Organisasi ( $X_1$ )
2. Komitmen Kerja ( $X_2$ )
3. Perilaku Pemimpin ( $X_3$ )

Variabel Dependen :

---

<sup>36</sup> Andhita Dessy Wulansari, "Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian," (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016): 122.

## 1. Kinerja Pegawai (Y)

**b) Langkah 2:**

Mencari nilai  $b_0$ ,  $b_1$ , dan  $b_2$

$$b_2 = \frac{(\Sigma X_1^2)(\Sigma X_2 Y) - (\Sigma X_1 X_2)(\Sigma X_1 Y)}{(\Sigma X_1^2)(\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_1 X_2)^2}$$

$$b_1 = \frac{(\Sigma X_2^2)(\Sigma X_1 Y) - (\Sigma X_1 X_2)(\Sigma X_2 Y)}{(\Sigma X_1^2)(\Sigma X_2^2) - (\Sigma X_1 X_2)^2}$$

Di mana:

$$\Sigma X_1^2 = \Sigma x_1 - \frac{(\Sigma x_1)^2}{n}$$

$$\Sigma X_2^2 = \Sigma x_2 - \frac{(\Sigma x_2)^2}{n}$$

$$\Sigma X_1 X_2 = \Sigma x_1 x_2 - \frac{(\Sigma x_1)(\Sigma x_2)}{n}$$

$$\Sigma X_2 Y = \Sigma x_2 y - \frac{(\Sigma x_2)(\Sigma y)}{n}$$

$$\Sigma X_1 Y = \Sigma x_1 y - \frac{(\Sigma x_1)(\Sigma y)}{n}$$

$$\Sigma Y^2 = \Sigma y^2 - \frac{(\Sigma y)^2}{n}$$

$$b_0 = \frac{(\Sigma y) - b_1 \Sigma x_1 - b_2 \Sigma x_2}{n}$$

Keterangan:

$b_0$  : estimasi dari titik potong populasi

$b_1$  ,  $b_2$  : estimasi dari kemiringan garis lurus populasi

**c) Langkah 3:**

Mendapatkan model regresi sederhana

$$\hat{y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$$

Keterangan:

$\hat{y}$  = Taksiran dari nilai y

**d) Langkah 4:**

Uji signifikansi model

Menghitung nilai-nilai yang ada pada tabel anova<sup>37</sup>

1. Menghitung nilai SSR

$$SSR = (b_0\Sigma y + b_1\Sigma x_1y + b_2\Sigma x_2y) - \frac{(\Sigma y)^2}{n}$$

2. Menghitung nilai SSE

$$SSE = \Sigma y^2 - (b_0\Sigma y + b_1\Sigma x_1y + b_2\Sigma x_2y)$$

3. Menghitung nilai SST

$$SST = \Sigma y^2 - \frac{(\Sigma y)^2}{n}$$

4. Menghitung nilai MSR dengan nilai SSR yang sudah didapatkan

$$MSR = \frac{SSR}{db}$$

---

<sup>37</sup>Andhita Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistika Parametrik dalam Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016): 130.

5. Menghitung nilai MSE dengan nilai SSE yang sudah didapatkan

$$MSE = \frac{SSE}{db}$$

**Table 3.5**  
**Anova (Analysis of Varians)**

<i>Variations Source</i>	<i>Df</i>	<i>Sum of Square (SS)</i>	<i>Mean Square (MS)</i>
<i>Regression</i>	2	SS regresi (SSR) $SSR = (b_0 \Sigma y + b_1 \Sigma x_1 y + b_2 \Sigma x_2 y) - \frac{(\Sigma y)^2}{n}$	MS regresi (MSR) $MSR = \frac{SSR}{db}$
<i>Error</i>	n-3	SS Error (SSE) $SSE = \Sigma y^2 - (b_0 \Sigma y + b_1 \Sigma x_1 y + b_2 \Sigma x_2 y)$	MS Error (MSE) $MSE = \frac{SSE}{db}$
<i>Total</i>	n-1	SS Total (SST) $SST = \Sigma y^2 - \frac{(\Sigma y)^2}{n}$	

Melakukan pengujian parameter secara overall dengan bantuan tabel Anova

Uji overall

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$$

$H_1$  minimal ada satu  $\beta_1 \neq 0$  untuk  $1 = 1, 2$

Daerah penolakan:

$$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE}$$

$$F_{tabel (k;n-3)}$$

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

e) Menginterpretasikan Model

Diambil dari model regresi linier sederhana yaitu:

$$\hat{y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2$$

f) Menghitung nilai  $R^2$  (*Determinasi*) =  $\frac{SSR}{SST} \times 100\%$

### 3) *Analysis of Covariant*

Sedangkan untuk menjawab rumusan masalah nomer 5 menggunakan rumus analisis Ancova. Analisis Ancova merupakan teknik analisis yang berguna untuk meningkatkan presisi sebuah percobaan karena di dalamnya dilakukan pengaturan terhadap pengaruh peubah bebas lain yang tidak terkontrol. Ancova menghasilkan *F-rasio* yang membandingkan jumlah varian yang sistematis dengan jumlah varian yang tidak sistematis.

*F-rasio* merupakan rasio atau perbandingan antara seberapa bagus model yang diuji dengan seberapa buruk model tersebut. Teknik statistika analisis kovarian (Ancova) menggabungkan analisis regresi dengan analisis varian.<sup>38</sup> Langkah-langkah uji Ancova sebagai berikut.<sup>39</sup>

a) Langkah pertama

Menentukan jumlah perkalian (JP)

$$JP(T) = \sum X_t Y_t - \frac{\{\sum X_t\}\{\sum Y_t\}}{nt}$$

$$JP(D) = \sum_{i=1}^a \left\{ \sum X_i Y_i - \frac{\{\sum X_i\}\{\sum Y_i\}}{n_i} \right\} = \sum_{i=1}^a X_i Y_i$$

$$JP(A) = \sum_{i=1}^a \left\{ \frac{(\sum x_1)(\sum y_1)}{n_i} - \frac{(\sum x_t)(\sum y_t)}{n_t} \right\}$$

Di mana a = banyak kelompok

b) Menentukan jumlah kuadrat kovarian X (JK<sub>X</sub>)

$$JK_X(T) = \sum x_t^2 - \frac{(\sum x_t)^2}{nt}$$

$$JK_X(D) = \sum_{i=1}^a \left\{ \sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n} \right\} = \sum_{i=1}^a x_i^2$$

$$JK_X(A) = \sum_{i=1}^a \left\{ \frac{(\sum x_i)^2}{n_i} - \frac{(\sum x_t)^2}{n_t} \right\}$$

---

<sup>38</sup> Abdul Basyith Dencik dkk., "Statistik Multivariat: Analisis ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA, REPEATED MEASURES dengan Aplikasi Excell dan SPSS," (Depok: Rajagrafindo Persada, 2019): 314.

<sup>39</sup> Kadir, "Statistika Terapan: Konsep, Contoh, dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian," (Depok: PT Grafindo Persada, 2018): 420–422.

c) Menentukan Jumlah Kuadrat Variabel Respons Y ( $JK_Y$ )

$$JK_Y (T) = \sum Y_t^2 - \frac{(\sum Y_t)^2}{nt}$$

$$JK_Y (D) = \sum_{i=1}^a \left\{ \sum Y_i^a - \frac{(\sum Y_i)^2}{n} \right\} = \sum_{i=1}^a Y_i^2$$

$$JK_Y (A) = \sum_{i=1}^a \left\{ \frac{(\sum Y_i)^2}{n_i} \right\} - \frac{(\sum Y_t)^2}{n_t}$$

d) Menentukan  $JK_Y$  dikoreksi (disebut  $JK_{res}$ )

e) Menentukan derajat bebas (db)

$$db_{res} (T) = nt - m - 1 \quad (m = \text{banyaknya kovariat})$$

$$db_{res} (A) = na - 1$$

$$db_{res} (D) = nt - m - na \quad (na = \text{banyaknya kelompok})$$

f) Menghitung rata-rata jumlah kuadrat residu ( $JK_{res}$ )

$$JK_{res} (A) = \frac{JK_{res} (A)}{db_{res} (A)}$$

$$JK_{res} (D) = \frac{JK_{res} (D)}{db_{res} (D)}$$

g) Menentukan harga F-hitung atau  $F_0$

$$F_{hit} = \frac{RJK_{res} (A)}{RJK_{res} (D)} \text{ bandingkan dengan } F_{tabel} = F_{(0,05) \quad db_{res}(A)}$$

$$db_{res(D)}$$

Jika  $F_{hit} \leq F_{tabel}$  maka  $H_0$  gagal tolak atau tidak terdapat perbedaan.

Jika  $F_{hit} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak atau terdapat perbedaan.

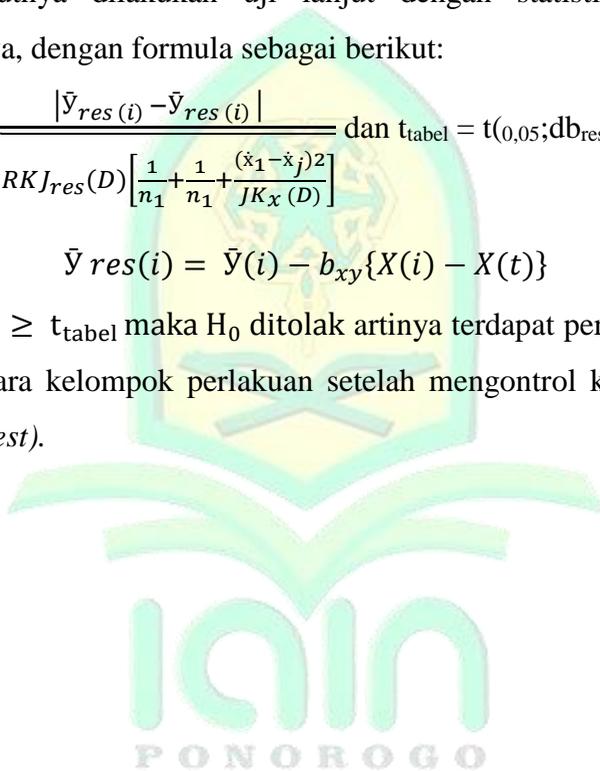
h) Uji lanjut

Selanjutnya dilakukan uji lanjut dengan statistik uji-t Ancova, dengan formula sebagai berikut:

$$t_0 = \frac{|\bar{y}_{res(i)} - \bar{y}_{res(i)}|}{\sqrt{RKJ_{res(D)} \left[ \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_1} + \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_j)^2}{JK_x(D)} \right]}} \text{ dan } t_{tabel} = t_{(0,05; db_{res(D)})}$$

$$\bar{y}_{res(i)} = \bar{Y}(i) - b_{xy}\{X(i) - X(t)\}$$

Jika  $t_0 \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak artinya terdapat perbedaan di antara kelompok perlakuan setelah mengontrol kovariat (*Pre-test*).



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data Umum**

##### **1. Dinas Pendidikan Ponorogo**

###### **a. Sejarah Singkat**

Sejarah Dinas Pendidikan Ponorogo berawal dari Pemeritahan daerah sehingga mendirikan pemerintahan di kota dan kabupaten. Dinas pendidikan untuk wilayah Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab tentang suatu hal yang berkaitan dengan pendidikan di wilayahnya. Bertugas melaksanakan urusan pemerintah Kabupaten Ponorogo bidang pendidikan berdasarkan azas otonomi dan tugas pembuatan, serta melaksanakan tugas-tugas lain berkaitan dengan pendidikan yang diberikan oleh walikota/bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Melalui kantor Dinas Pendidikan ini, pemerintah daerah bidang pendidikan melakukan tugasnya pada wilayah kerjanya. Tugas tersebut mencakup pembuatan urusan pendudukan, pengawasan, penyusunan program pendidikan

daerahnya, menyusun strategi, perumusan kebijakan pendidikan, hingga memberikan layanan umum dalam hal pendidikan. Dinas pendidikan ini juga menjadi pembina dan pemberi izin sekolah dari taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, hingga lembaga bimbil.

#### **b. Profil Lembaga**

- 1) Nama Kantor : Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Ponorogo
- 2) Nama Kepala : Ir. Endang Retno Wulandari, MM
- 3) Tahun Pendirian : 1946
- 4) Alamat Kantor :  
Jalan : Basuki Rahmad  
Kelurahan : Tonatan  
Kecamatan : Ponorogo  
Kabupaten : Ponorogo  
Propinsi : Jawa Timur  
Kode Pos : 63418
- 5) No Telp : (0352) 481479/383542
- 6) Website : <https://dindik.ponorogo.go.id/>
- 7) E-mail : [dispendik.ponorogo@gmail.com](mailto:dispendik.ponorogo@gmail.com)

## **2. Kementerian Agama Ponorogo**

### **a. Sejarah singkat**

Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo yang dahulu dikenal dengan Departemen Agama, berdiri pada Tahun 1946. Pada awal perjalanannya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo beralamat di Jalan Muria Nomor 6 Kelurahan Bangunsari Kecamatan/Kabupaten Ponorogo, Pada Tahun 1982 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo pindah ke Jalan Ir. H. Juanda Nomor 27 Kelurahan Tonatan Kecamatan/Kabupaten Ponorogo.

Sejak berdiri tahun 1946 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo telah mengalami pergantian kepemimpinan sebanyak 16 orang pejabat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo, diantaranya:

- 1) KH. Moh. Oemar Ahmadi (1946-1950)
- 2) Slamet Daroini (1950-1951)
- 3) R. Djamhari (1965-1971)
- 4) Drs. Imam Muchlas (1971-1975)
- 5) Drs. H. Mahmud Sujuthi (1975-1985)
- 6) H. Junus Isa (1985-1988)
- 7) Drs. H. A. Rachman Azis (1988-1993)
- 8) Drs. Djamil Sami'an (1993-1996)
- 9) Drs. H. Karmin (1996-1999)

- 10) Drs. H. Zainun Sofyan, M.Si (1999-2003)
- 11) Drs. H. M. Suyudi, M.Ag (2003-2008)
- 12) Drs. H. MS. Susiawan, M.Ag (2008-2011)
- 13) Drs. H. M. Sakur, M.Si (2012-2014)
- 14) Drs. H. Hadi Mukharom, M.Pd.I (2014-2018)
- 15) Drs. H. Leksono, M.Pd (Bulan Januari-Juni Tahun 2019)
- 16) H. Syaikhul Hadi, S.Ag, M.Fil.I (Juli Tahun 2019 s.d sekarang).

#### **b. Profil Lembaga**

- 1) Nama Kantor : Kantor Kementerian Agama  
Kabupaten Ponorogo
- 2) Nomor Klatur : PMA Nomor 1 Tahun 2010
- 3) Nama Kepala : H. Syaikhul Hadi, S.Ag, M.FiL.I
- 4) Tahun Pendirian : 1946
- 5) Jumlah ASN : 54 Orang
- 6) Jumlah PTT : 7 Orang
- 7) Alamat Kantor :  
Jalan : Ir.H. Juanda Nomor 27  
Kelurahan : Tonatan  
Kecamatan : Ponorogo  
Kabupaten : Ponorogo  
Propinsi : Jawa Timur  
Kode Pos : 63418

- 8) No Telp : (0352) 461330  
9) Website : kemenagponorogo.id  
10) E-mail : kemenagponorogo.go.id

## **B. Deskripsi Data Khusus**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, deskripsi data pada masing-masing variabel yaitu iklim organisasi (X1), komitmen kerja (X2), perilaku pemimpin (X3) dan kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai mean, median, mode dan standar deviasinya, yang akan digunakan untuk mendeskripsikan variabel X1, X2 dan X3 terhadap Y dengan menggunakan aplikasi *SPSS versi 18.0 for windows*.

### **1. Statistika Deskriptif Iklim Organisasi**

Data terkait iklim organisasi diperoleh dari angket yang terdiri dari 20 soal pernyataan, yang mana telah diisi oleh sampel responden dan setiap butir pernyataan memiliki skor maksimal 4 dan minimal 1. Adapun hasil statistika deskriptif pada variabel iklim organisasi per-lembaga dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1**  
**Statistika Iklim Organisasi Per-Lembaga**

	X1 DINAS PENDIDIKAN	X1 KEMENTERIAN AGAMA
N Valid	55	55
Missing	0	0
Mean	68.04	69.18
Std. Error of Mean	1.045	.732
Median	68.00	69.00
Mode	60	71
Std. Deviation	7.748	5.430
Variance	60.036	29.485
Range	29	22
Minimum	51	58
Maximum	80	80
Sum	3742	3805

a. *Multiple modes exist. The smallest value is shown*

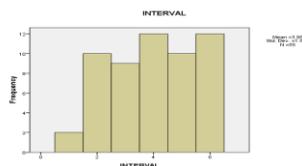
Dari tabel di atas variabel X1 iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo memperoleh nilai mean sebesar 68,04 dan 69,18 nilai median sebesar 68,00 dan 69,00 nilai mode sebesar 60 dan 71 nilai standar deviasi sebesar 7,748 dan 5,430.

Adapun tabel distribusi frekuensi variabel iklim organisasi adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 51-55	2	3.6	3.6	3.6
56-60	10	18.2	18.2	21.8
61-65	9	16.4	16.4	38.2
66-70	12	21.8	21.8	60.0
71-75	10	18.2	18.2	78.2
76-80	12	21.8	21.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.1**  
**Diagram Batang Variabel Iklim Organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki iklim organisasi yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat

diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>1</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_{X1} + 1.SD_{X1}$  termasuk kategori memiliki iklim organisasi baik.
- b. Skor antara  $M_{X1} + 1.SD_{X1}$  dan  $M_{X1} - 1.SD_{X1}$  termasuk kategori memiliki iklim organisasi cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_{X1} - 1.SD_{X1}$  termasuk kategori memiliki iklim organisasi kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

- a.  $M_{X1} + 1.SD_{X1}$ 

$$= 68,04 + 1 . 7,748$$

$$= 68,04 + 7,748$$

$$= 75,788 \text{ (dibulatkan menjadi 76)}$$
- b.  $M_{X1} - 1.SD_{X1}$ 

$$= 68,04 - 1 . 7,748$$

$$= 68,04 - 7,748$$

$$= 60,292 \text{ (dibulatkan menjadi 60)}$$

Diperoleh pengkategorian jika skor di atas >76 maka iklim organisasi baik, jika skor di antara 60-76 maka iklim

---

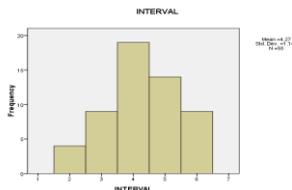
<sup>1</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, “*Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.*” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

organisasi cukup baik dan jika skor <60 maka iklim organisasi kurang/tdak baik.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi di**  
**Kementerian Agama Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 56-60	4	7.3	7.3	7.3
61-65	9	16.4	16.4	23.6
66-70	19	34.5	34.5	58.2
71-75	14	25.5	25.5	83.6
76-80	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.2**  
**Diagram Batang Variabel Iklim Organisasi di**  
**Kementerian Agama Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki iklim organisasi yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat

diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>2</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_{X1} + 1.SD_{X1}$  termasuk kategori memiliki iklim organisasi baik.
- b. Skor antara  $M_{X1} + 1.SD_{X1}$  dan  $M_{X1} - 1.SD_{X1}$  termasuk kategori memiliki iklim organisasi cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_{X1} - 1.SD_{X1}$  termasuk kategori memiliki iklim organisasi kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

- a.  $M_{X1} + 1.SD_{X1}$ 

$$= 69,18 + 1 . 5,430$$

$$= 69,18 + 5,430$$

$$= 74,61 \text{ (dibulatkan menjadi 75)}$$
- b.  $M_{X1} - 1.SD_{X1}$ 

$$= 69,18 - 1 . 5,430$$

$$= 69,18 - 5,430$$

$$= 63,75 \text{ (dibulatkan menjadi 64)}$$

Diperoleh pengkategorian jika skor di atas >75 maka iklim organisasi baik, jika skor di antara 64-75 maka iklim

---

<sup>2</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, “Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian,” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

organisasi cukup baik dan jika skor  $<64$  maka iklim organisasi kurang/tidak baik.

**Tabel 4.4**

**Kategori Iklim Organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	$> 76$	11	20%	Baik
2	$60 - 76$	38	69%	Cukup Baik
3	$< 60$	6	11%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 20% atau 11 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori iklim organisasi yang baik, 69% atau 38 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori iklim organisasi cukup baik dan 11% atau 6 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori iklim organisasi yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo pada variabel iklim organisasi memiliki kategori cukup baik.

**Tabel 4.5**  
**Kategori Iklim Organisasi di Kementerian Agama**  
**Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	> 75	8	15%	Baik
2	64 – 75	38	69%	Cukup Baik
3	< 64	9	16%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 15% atau 8 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori iklim organisasi yang baik, 69% atau 38 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori iklim organisasi cukup baik dan 16% atau 9 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori iklim organisasi yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Kementerian Agama Ponorogo pada variabel iklim organisasi memiliki kategori cukup baik.

Dengan demikian berdasarkan prosentase skor pengkategorian pada variabel iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diketahui bahwa menurut persepsi pegawai, iklim organisasi

di Dinas Pendidikan Ponorogo lebih baik dari pada iklim organisasi di Kementerian Agama Ponorogo.

## 2. Statistika Deskriptif Komitmen Kerja

Data terkait komitmen kerja organisasi diperoleh dari angket yang terdiri dari 20 soal pernyataan, yang mana telah diisi oleh sampel responden dan setiap butir pernyataan memiliki skor maksimal 4 dan minimal 1. Adapun hasil statistika deskriptif pada variabel komitmen kerja per-lembaga dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6**

### Statistika Komitmen Kerja Per-Lembaga

		X2 DINAS PENDIDIKAN	X2 KEMENTERIAN AGAMA
N	Valid	55	55
	Missing	0	0
Mean		69.45	69.67
Std. Error of Mean		1.049	.726
Median		72.00	70.00
Mode		59 <sup>a</sup>	71
Std. Deviation		7.781	5.385
Variance		60.549	29.002
Range		28	20
Minimum		52	60

Maximum	80	80
Sum	3820	3832
a. <i>Multiple modes exist. The smallest value is shown</i>		

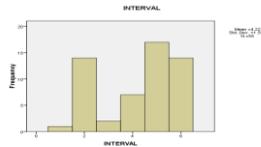
Dari tabel di atas variabel X2 komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo memperoleh nilai mean sebesar 69,45 dan 69,67 nilai median sebesar 72.00 dan 70.00 nilai mode sebesar 59 dan 71 nilai standar deviasi sebesar 7,781 dan 5,385. Adapun tabel distribusi frekuensi variabel komitmen kerja adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.7**

**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 51-55	1	1.8	1.8	1.8
56-60	14	25.5	25.5	27.3
61-65	2	3.6	3.6	30.9
66-70	7	12.7	12.7	43.6
71-75	17	30.9	30.9	74.5
76-80	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.3**  
**Diagram Batang Variabel Komitmen Kerja di Dinas**  
**Pendidikan Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki komitmen kerja yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>3</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_{X2} + 1.SD_{X2}$  termasuk kategori memiliki komitmen kerja baik.
- b. Skor antara  $M_{X2} + 1.SD_{X2}$  dan  $M_{X2} - 1.SD_{X2}$  termasuk kategori memiliki komitmen kerja cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_{X2} - 1.SD_{X2}$  termasuk kategori memiliki komitmen kerja kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

---

<sup>3</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, *“Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.”* (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

- a.  $M_{X2} + 1.SD_{X2}$  =  $69,45 + 1 . 7,781$   
 =  $69,45 + 7,781$   
 =  $77,231$  (dibulatkan menjadi 77)
- b.  $M_{X2} - 1.SD_{X2}$  =  $69,45 - 1 . 7,781$   
 =  $69,45 - 7,781$   
 =  $61,669$  (dibulatkan menjadi 62)

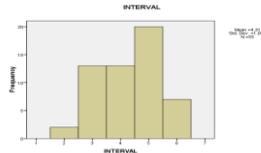
Diperoleh pengkategorian jika skor di atas  $>77$  maka komitmen kerja baik, jika skor di antara  $62-77$  maka komitmen kerja cukup baik dan jika skor di bawah  $<62$  maka komitmen kerja kurang/tidak baik.

**Tabel 4.8**

**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Kerja di  
Kementerian Agama Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 56-60	2	3.6	3.6	3.6
61-65	13	23.6	23.6	27.3
66-70	13	23.6	23.6	50.9
71-75	20	36.4	36.4	87.3
76-80	7	12.7	12.7	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.4**  
**Diagram Batang Variabel Komitmen Kerja di**  
**Kementerian Agama Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki komitmen kerja yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>4</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_{X2} + 1.SD_{X2}$  termasuk kategori memiliki komitmen kerja baik.
- b. Skor antara  $M_{X2} + 1.SD_{X2}$  dan  $M_{X2} - 1.SD_{X2}$  termasuk kategori memiliki komitmen kerja cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_{X2} - 1.SD_{X2}$  termasuk kategori memiliki komitmen kerja kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

$$a. M_{X2} + 1.SD_{X2} = 69,67 + 1 \cdot 5,385$$

---

<sup>4</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, *"Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian."* (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

$$= 69,67 + 5,385$$

$$= 75,055 \text{ (dibulatkan menjadi 75)}$$

b.  $M_{X2} - 1.SD_{X2}$

$$= 69,67 - 1 \cdot 5,385$$

$$= 69,67 - 5,385$$

$$= 64,285 \text{ (dibulatkan menjadi 64)}$$

Diperoleh pengkategorian jika skor di atas  $>75$  maka komitmen kerja baik, jika skor di antara 64-75 maka komitmen kerja cukup baik dan jika skor di bawah  $<64$  maka komitmen kerja kurang/tidak baik.

**Tabel 4.9**

**Kategori Komitmen Kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	$> 77$	8	15%	Baik
2	$62 - 77$	32	58%	Cukup Baik
3	$< 62$	15	27%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 15% atau 8 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori komitmen kerja yang baik, 58% atau 32 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori komitmen kerja cukup baik dan 27% atau 15 orang berpersepsi bahwa

pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori komitmen kerja yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo pada variabel komitmen kerja memiliki kategori cukup baik.

**Tabel 4.10**

**Kategori Komitmen Kerja di Kementerian Agama  
Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	> 75	7	13%	Baik
2	64 – 75	38	69%	Cukup Baik
3	< 64	10	18%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 13% atau 7 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori komitmen kerja yang baik, 69% atau 38 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori komitmen kerja cukup baik dan 18% atau 10 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori komitmen kerja yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-

pegawai di Kementerian Agama Ponorogo pada variabel komitmen kerja memiliki kategori cukup baik.

Dengan demikian berdasarkan persentase skor pengkategorian pada variabel komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diketahui bahwa menurut persepsi pegawai, komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo lebih baik dari pada komitmen kerja di Kementerian Agama Ponorogo.

### 3. Statistika Deskriptif Perilaku Pemimpin

Data terkait perilaku pemimpin diperoleh dari angket yang terdiri dari 20 soal pernyataan, yang mana telah diisi oleh sampel responden dan setiap butir pernyataan memiliki skor maksimal 4 dan minimal 1. Adapun hasil statistika deskriptif pada variabel perilaku pemimpin per-lembaga dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.11**

#### **Statistika Perilaku Pemimpin Per-Lembaga X3**

		X3 DINAS PENDIDIKAN	X3 KEMENTERIAN AGAMA
N	Valid	55	55
	Missing	0	0
Mean		67.76	67.31

	X3 DINAS PENDIDIKAN	X3 KEMENTERIAN AGAMA
Std. Error of Mean	1.071	.852
Median	67.00	68.00
Mode	60	70
Std. Deviation	7.940	6.318
Variance	63.036	39.921
Range	28	29
Minimum	52	51
Maximum	80	80
Sum	3727	3702

a. *Multiple modes exist. The smallest value is shown*

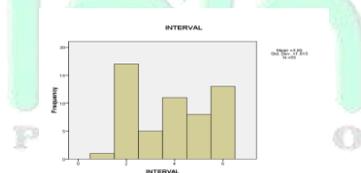
Dari tabel di atas variabel X3 perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo memperoleh nilai mean sebesar 67,76 dan 67,31 nilai median sebesar 67,00 dan 68,00 nilai mode sebesar 60 dan 70 nilai standar deviasi sebesar 7,940 dan 6,318 Adapun tabel distribusi frekuensi variabel perilaku pemimpin adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.12**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Pemimpin di Dinas**  
**Pendidikan Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 51-55	1	1.8	1.8	1.8
56-60	17	30.9	30.9	32.7
61-65	5	9.1	9.1	41.8
66-70	11	20.0	20.0	61.8
71-75	8	14.5	14.5	76.4
76-80	13	23.6	23.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.5**

**Diagram Batang Variabel Perilaku Pemimpin di Dinas**  
**Pendidikan Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki perilaku pemimpin yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik,

maka dapat diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>5</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_{X3} + 1.SD_{X3}$  termasuk kategori memiliki perilaku pemimpin baik.
- b. Skor antara  $M_{X3} + 1.SD_{X3}$  dan  $M_{X3} - 1.SD_{X3}$  termasuk kategori memiliki perilaku pemimpin cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_{X3} - 1.SD_{X3}$  termasuk kategori memiliki perilaku pemimpin kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{a. } M_{X3} + 1.SD_{X3} &= 67,76 + 1 \cdot 7,940 \\
 &= 67,76 + 7,940 \\
 &= 75,7 \text{ (dibulatkan menjadi 76)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{b. } M_{X3} - 1.SD_{X3} &= 67,76 - 1 \cdot 7,940 \\
 &= 67,76 - 7,940 \\
 &= 59,82 \text{ (dibulatkan menjadi 60)}
 \end{aligned}$$

Diperoleh pengkategorian jika skor di atas >76 maka perilaku pemimpin baik, jika skor di antara 60-76 maka

---

<sup>5</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, “*Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.*” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

perilaku pemimpin cukup baik dan jika skor <60 maka perilaku pemimpin kurang/tidak baik.

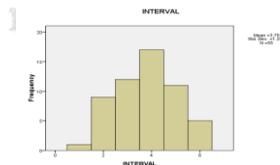
**Tabel 4.13**

**Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Pemimpin di  
Kementerian Agama Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 51-55	1	1.8	1.8	1.8
56-60	9	16.4	16.4	18.2
61-65	12	21.8	21.8	40.0
66-70	17	30.9	30.9	70.9
71-75	11	20.0	20.0	90.9
76-80	5	9.1	9.1	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.6**

**Diagram Batang Variabel Perilaku Pemimpin di  
Kementerian Agama Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki perilaku pemimpin yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>6</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_{X3} + 1.SD_{X3}$  termasuk kategori memiliki perilaku pemimpin baik.
- b. Skor antara  $M_{X3} + 1.SD_{X3}$  dan  $M_{X3} - 1.SD_{X3}$  termasuk kategori memiliki perilaku pemimpin cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_{X3} - 1.SD_{X3}$  termasuk kategori memiliki perilaku pemimpin kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

- a.  $M_{X3} + 1.SD_{X3}$ 

$$= 67,31 + 1 \cdot 6,318$$

$$= 67,31 + 6,318$$

$$= 73,628 \text{ (dibulatkan menjadi 74)}$$
- b.  $M_{X3} - 1.SD_{X3}$ 

$$= 67,31 - 1 \cdot 6,318$$

$$= 67,31 - 6,318$$

$$= 60,992 \text{ (dibulatkan menjadi 61)}$$

---

<sup>6</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, “Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

Diperoleh pengkategorian jika skor di atas  $>74$  maka perilaku pemimpin baik, jika skor di antara 61-74 maka perilaku pemimpin cukup baik dan jika skor  $<61$  maka perilaku pemimpin kurang/tidak baik.

**Tabel 4.14**

**Kategori Perilaku Pemimpin di Dinas Pendidikan  
Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	$> 76$	12	22%	Baik
2	60 – 76	32	58%	Cukup Baik
3	$< 60$	11	20%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 22% atau 12 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori perilaku pemimpin yang baik, 58% atau 32 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori perilaku pemimpin cukup baik dan 20% atau 11 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori perilaku pemimpin yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo pada variabel perilaku pemimpin memiliki kategori cukup baik.

**Tabel 4.15**  
**Kategori Perilaku Pemimpin Kementerian Agama**  
**Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	> 74	8	15%	Baik
2	61 – 74	37	67%	Cukup Baik
3	< 61	10	18%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 15% atau 8 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori perilaku pemimpin yang baik, 67% atau 37 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori perilaku pemimpin cukup baik dan 18% atau 10 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori perilaku pemimpin yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Kementerian Agama Ponorogo pada variabel perilaku pemimpin memiliki kategori cukup baik.

Dengan demikian berdasarkan persentase skor pengkategorian pada variabel perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diketahui bahwa menurut persepsi pegawai, perilaku

pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo lebih baik dari pada perilaku pemimpin di Kementerian Agama Ponorogo.

#### 4. Statistika Deskriptif Kinerja Pegawai

Data terkait kinerja pegawai diperoleh dari angket yang terdiri dari 20 soal pernyataan, yang mana telah diisi oleh sampel responden dan setiap butir pernyataan memiliki skor maksimal 4 dan minimal 1. Adapun hasil statistika deskriptif pada variabel kinerja pegawai per-lembaga dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.16**

#### **Statistika Deskriptif Kinerja Pegawai Per-Lembaga**

	Y DINAS PENDIDIKAN	Y KEMENTERIAN AGAMA
N Valid	55	55
Missing	0	0
Mean	70.64	69.56
Std. Error of Mean	.852	.839
Median	72.00	70.00
Mode	75	63 <sup>a</sup>
Std. Deviation	6.320	6.221
Variance	39.939	38.695
Range	24	23

	Y DINAS PENDIDIKAN	Y KEMENTERIAN AGAMA
Minimum	56	57
Maximum	80	80
Sum	3885	3826

a. *Multiple modes exist. The smallest value is shown*

Dari tabel di atas variabel Y kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo memperoleh nilai mean sebesar 70,64 dan 69,56 nilai median sebesar 72,00 dan 70,00 nilai mode sebesar 75 dan 63 nilai standar deviasi sebesar 6,320 dan 6,221. Adapun tabel distribusi frekuensi variabel iklim organisasi adalah sebagai berikut.

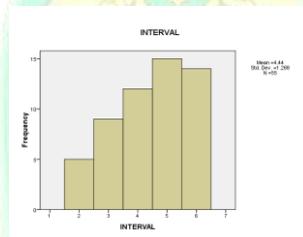
**Tabel 4.17**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 56-60	5	9.1	9.1	9.1
61-65	9	16.4	16.4	25.5
66-70	12	21.8	21.8	47.3
71-75	15	27.3	27.3	74.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
76-80	14	25.5	25.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.7**  
**Diagram Batang Variabel Kinerja di Dinas Pendidikan**  
**Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki kinerja pegawai yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>7</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_Y + 1.SD_Y$  termasuk kategori memiliki kinerja pegawai baik.
- b. Skor antara  $M_Y + 1.SD_Y$  dan  $M_Y - 1.SD_Y$  termasuk kategori memiliki kinerja pegawai cukup baik.

---

<sup>7</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, “Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

- c. Skor kurang  $M_Y - 1.SD_Y$  termasuk kategori memiliki kinerja pegawai kurang/tidak baik.

Adapun perhitungan dalam menentukan kategori nilai baik, cukup baik dan kurang/tidak baik adalah sebagai berikut:

a.  $M_y + 1.SD_y = 70,64 + 1 . 6,320$   
 $= 70,64 + 6,320$   
 $= 76,96$  (dibulatkan menjadi 77)

b.  $M_y - 1.SD_y = 70,64 - 1 . 6,320$   
 $= 70,64 - 6,320$   
 $= 64,32$  (dibulatkan menjadi 64)

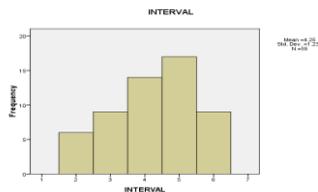
Diperoleh pengkategorian jika skor di atas >77 maka kinerja pegawai baik, jika skor di antara 64-77 maka kinerja pegawai cukup baik dan jika skor <64 maka kinerja pegawai kurang/tidak baik.

**Tabel 4.18**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai di**  
**Kementerian Agama Ponorogo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 56-60	6	10.9	10.9	10.9
61-65	9	16.4	16.4	27.3
66-70	14	25.5	25.5	52.7
71-75	17	30.9	30.9	83.6
76-80	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

**Gambar 4.8**

**Diagram Batang Variabel Kinerja di Kementerian Agama**  
**Ponorogo**



Untuk mengetahui kategori memiliki kinerja pegawai yang baik, cukup baik atau kurang/tidak baik, maka dapat

diketahui dengan pengelompokan data dengan rumus dan ketentuan sebagai berikut.<sup>8</sup>

- a. Skor lebih dari  $M_Y + 1.SD_Y$  termasuk kategori memiliki kinerja pegawai baik.
- b. Skor antara  $M_Y + 1.SD_Y$  dan  $M_Y - 1.SD_Y$  termasuk kategori memiliki kinerja pegawai cukup baik.
- c. Skor kurang  $M_Y - 1.SD_Y$  termasuk kategori memiliki kinerja pegawai kurang/tidak baik.

Diperoleh pengkategorian jika skor di atas  $>76$  maka kinerja pegawai baik, jika skor di antara  $63-76$  maka kinerja pegawai cukup baik dan jika skor  $<63$  maka kinerja pegawai kurang/tidak baik.

**Tabel 4.19**

**Kategori Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	$> 77$	8	15%	Baik
2	$64 - 77$	38	69%	Cukup Baik
3	$< 64$	9	16%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 15% atau 8 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas

---

<sup>8</sup> Ari Setiawan, Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta, “Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2019): 98.

Pendidikan Ponorogo memiliki kategori kinerja pegawai yang baik, 69% atau 38 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori kinerja pegawai cukup baik dan 16% atau 9 orang berpersepsi bahwa pegawai Dinas Pendidikan Ponorogo memiliki kategori kinerja pegawai yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo pada variabel kinerja memiliki kategori cukup baik.

**Tabel 4.20**

**Kategori Kinerja Pegawai di Kementerian Agama  
Ponorogo**

No	Nilai	Frekuensi	Prosentase	Kategori
1	> 76	8	15%	Baik
2	63 – 76	40	72%	Cukup Baik
3	< 63	7	14%	Kurang/tidak Baik
Jumlah		55	100%	

Dari hasil pengkategorian di atas dapat disimpulkan bahwa 15% atau 8 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori kinerja pegawai yang baik, 72% atau 40 orang berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori kinerja pegawai cukup baik dan 14% atau 7 orang

berpersepsi bahwa pegawai Kementerian Agama Ponorogo memiliki kategori kinerja pegawai yang kurang/tidak baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai-pegawai di Kementerian Agama Ponorogo pada variabel kinerja memiliki kategori cukup baik.

Dengan demikian berdasarkan persentase skor pengkategorian pada variabel kinerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diketahui bahwa menurut persepsi pegawai, kinerja di Kementerian Agama Ponorogo lebih baik dari pada kinerja di Dinas Pendidikan Ponorogo.

## **C. Hasil Validitas dan Reliabilitas**

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

Validitas berasal dari bahasa Inggris *validity* yang artinya keabsahan. Instrumen yang valid artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Retno Widyaningrum, “*Statistika.*” (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2015): 107

Menurut Heynes et al validitas isi adalah sejauh mana elemen-elemen dalam suatu instrumen ukur benar-benar relevan dan merupakan representasi dari kontrak yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Validitas isi adalah sejauh mana kelayakan suatu tes sebagai sampel dan domain item yang hendak diukur. Dalam konsep validitas isi tercakup pengertian validitas tampak (*face validity*) dan validitas logia (*logical validity*).<sup>10</sup>

Salah satu statistik yang menunjukkan validitas isi item adalah sebagaimana yang diusulkan oleh Aiken. Aiken telah merumuskan formula Aiken's V untuk menghitung *validity coefficient* yang berdasarkan hasil penilaian dari panel ahli sebanyak n orang terhadap suatu item dari segi sejauh mana item tersebut mewakili kontrak yang diukur. Penilaian dilakukan dengan cara memberi angka antara 1-4. Statistik Aiken's V dirumuskan sebagai berikut:<sup>11</sup>

$$V = \Sigma s / [n(c - 1)]$$

Keterangan :

$$s = r - l_0$$

$l_0$  = angka penilaian validitas terendah

---

<sup>10</sup> Saifuddin Azwar, "Reliabilitas dan Validitas." Edisi 4 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017): 112-113

<sup>11</sup> *Ibid.*

$C$  = angka penilaian validitas tertinggi

$r$  = angka yang diberikan oleh seorang penilai

Apabila  $V \geq$  tabel Aiken, maka kesimpulannya item kuesioner tersebut valid. Apabila  $V <$  tabel Aiken, maka kesimpulannya item kuesioner tersebut tidak valid. Adapun hasil uji validitas isi dari variabel X1, X2, X3 dan Y adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.21**

**Validasi Item Respons Menggunakan Aiken Variabel X1**

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
Aspek Materi										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	3	2	3	2	1	6	9	0.67	tidak valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
21	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

### Aspek Konstruksi

1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	3	2	3	2	1	6	9	0.67	tidak valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

	SH	SM	NH								
No.	Rater 1	Rater 2	Rater 3	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan	
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
21	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
<b>Aspek Bahasa</b>											
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
15	4	3	2	3	2	1	6	9	0.67	tidak valid	
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
21	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid	
									Valid	60	
									Tidak Valid	3	

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil validitas Aiken pada variabel iklim organisasi (X1) yang memiliki 3 responden ahli dan didapat nilai  $V$  0,997. Sehingga dapat kita ketahui dari banyak 21 no item soal, dari jumlah keseluruhan di dapat 1 no item soal memiliki nilai  $V$  hitung  $< V$  tabel maka item tersebut tidak valid yaitu no 15 sehingga pada variabel iklim organisasi (X1) didapat 20 item soal valid dan 1 item soal tidak valid.

**Tabel 4.22**

**Validasi Item Respons Menggunakan Aiken Variabel X2**

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
Aspek Materi										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c - 1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
Aspek Konstruksi										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
Aspek Bahasa										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
									Valid	60
									Tidak Valid	0

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil validitas Aiken pada variabel komitmen kerja (X2) yang memiliki 3 responden ahli dan didapat nilai  $V$  0,997. Sehingga dapat kita ketahui dari banyak 20 no item soal, dari jumlah keseluruhan memiliki nilai  $V$  hitung  $>$   $V$  tabel maka seluruh item soal pada variabel komitmen kerja (X2) valid.

**Tabel 4.23**

**Validasi Item Respons Menggunakan Aiken Variabel X3**

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
Aspek Materi										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	3	4	3	2	3	8	9	0.89	tidak valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
21	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
<b>Aspek Konstruksi</b>										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	3	2	3	2	1	6	9	0.67	tidak valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	Σs	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
21	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
Aspek Bahasa										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	3	2	3	2	1	6	9	0.67	tidak valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
21	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
									Valid	60
									Tidak Valid	3

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil validitas Aiken pada variabel perilaku pemimpin (X3) yang memiliki 3 responden ahli dan didapat nilai  $V$  0,997. Sehingga dapat kita ketahui dari banyak 21 no item soal, dari jumlah keseluruhan di dapat 1 no item soal memiliki nilai  $V$  hitung  $< V$  tabel maka item tersebut tidak valid yaitu no 18 sehingga pada variabel perilaku pemimpin (X3) didapat 20 item soal valid dan 1 item soal tidak valid.

**Tabel 4.24**

**Validasi Item Respons Menggunakan Aiken Variabel Y**

No.	SH	SM	NH				$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3	s1	s2	s3				
Aspek Materi										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

### Aspek Konstruksi

1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid

No.	SH	SM	NH	s1	s2	s3	$\Sigma s$	n (c -1)	V	Kesimpulan
	Rater 1	Rater 2	Rater 3							
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
<b>Aspek Bahasa</b>										
1	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
2	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
3	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
4	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
5	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
6	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
7	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
8	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
9	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
10	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
11	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
12	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
13	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
14	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
15	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
16	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
17	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
18	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
19	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
20	4	4	4	3	3	3	9	9	1.00	Valid
									Valid	60
									Tidak Valid	0

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil validitas Aiken pada variabel kinerja (Y) yang memiliki 3 responden ahli dan didapat nilai  $V$  0,997. Sehingga dapat kita ketahui dari banyak 20 no item soal, dari jumlah keseluruhan memiliki nilai  $V$  hitung  $>$   $V$  tabel maka seluruh item soal pada variabel kinerja (Y) valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat atau derajat konsistensi dari suatu instrumen. Reliabilitas berkenaan dengan pertanyaan, apakah suatu tes teliti dan dapat dipercaya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Suatu tes dapat dikatakan reliabel jika selalu memberikan hasil yang sama bila diteskan pada kelompok yang sama pada waktu atau kesempatan yang berbeda.<sup>12</sup>

Untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen ini dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut:<sup>13</sup>

Rumus variansi ( $s^2$ )

$$s^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

---

<sup>12</sup> Zainal Arifin, "Evaluasi Pembelajaran." (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011): 258.

<sup>13</sup> Ibid.

Rumus koefisien Alpha Cronbach:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{11}$  = koefisien reliabilitas

$k$  = banyak butir soal

$S_i^2$  = variansi skor butir soal ke-i

$S_t^2$  = variansi skor total

**Tabel 4.25**

**Interpretasi Nilai Reliability**

<b>Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Reliabilitas</b>
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,00	Sangat tinggi

Adapun hasil uji reliabilitas pada variabel X1, X2, X3 dan Y adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.26****Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	20

Berdasarkan tabel di atas pada variabel iklim organisasi (X1) memiliki jumlah item soal sebanyak 20, diperoleh  $r_{11} = 0,916 > 0,6$  sehingga pada variabel iklim organisasi (X1) dinyatakan reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas setiap no item dapat dilihat pada lampiran 13.

**Tabel 4.27****Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2**

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	20

Berdasarkan tabel di atas pada variabel komitmen kerja (X2) memiliki jumlah item soal sebanyak 20, diperoleh  $r_{11} = 0,912 > 0,6$  sehingga pada variabel komitmen kerja (X2) dinyatakan reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas setiap no item dapat dilihat pada lampiran 14.

**Tabel 4.28****Hasil Uji Reliabilitas Variabel X3**

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	20

Berdasarkan tabel di atas pada variabel perilaku pemimpin (X3) memiliki jumlah item soal sebanyak 20, diperoleh  $r_{11} = 0,788 > 0,6$  sehingga pada variabel perilaku pemimpin (X3) dinyatakan reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas setiap no item dapat dilihat pada lampiran 15.

**Tabel 4.29****Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y**

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	20

Berdasarkan tabel di atas pada variabel kinerja (Y) memiliki jumlah item soal sebanyak 20, diperoleh  $r_{11} = 0,898 > 0,6$  sehingga pada variabel kinerja (Y) dinyatakan reliabel. Adapun hasil uji reliabilitas setiap no item dapat dilihat pada lampiran 16.

## D. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah skor untuk tiap variabel distribusi normal atau tidak. Jika data berdistribusi normal maka analisis datanya menggunakan statistika parametris namun jika data tidak normal maka analisis datanya menggunakan statistika nonparametris.

Untuk mempercepat perhitungan peneliti memanfaatkan program. Selanjutnya untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi masing-masing variabel normal atau tidak, yaitu dengan membandingkan probabilitas hasil hitungan lebih besar dari 0,05 artinya distribusi data normal. Namun jika probabilitasnya kurang dari 0,05 maka distribusi datanya tidak normal. Untuk uji asumsi normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*<sup>14</sup>

Adapun hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* variabel X1, X2, X3 dan Y adalah sebagai berikut:

---

<sup>14</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif": 159.

Tabel 4.30

Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov* variabel X1, X2, X3  
dan Y

		X1	X2	X3	Y
N		110	110	110	110
Normal	Mean	68.61	69.56	67.80	70.07
Parameters <sup>a</sup>	Std. Deviation	6.684	6.662	7.323	6.320
Most	Absolute	.076	.113	.102	.091
	Positive	.063	.079	.102	.059
Extreme	Negative	-.076	-.113	-.054	-.091
Differences					
Kolmogorov-Smirnov Z		.797	1.181	1.070	.958
Asymp. Sig. (2-tailed)		.550	.123	.202	.318

a. *Test distribution is Normal.*

**Hipotesis:**

**H0** : Test berdistribusi normal

**H1** : Test tidak berdistribusi normal

**Statistik Uji:**

$\alpha$  : 0,05

sig X1 : 0,550

sig X2 : 0,123

sig X3 : 0,202

sig Y : 0,318

**Keputusan:**

Dari tabel 4. hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* didapat setiap variabel sebagai berikut:

- a. Variabel X1 nilai *Asymp. Sig* 0,550 yang mana nilai *Asymp. Sig*  $0,550 > 0,05$  kesimpulan terima  $H_0$  tolak  $H_1$ , maka data tersebut berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi pernyataan normalitas dalam model regresi terpenuhi.
- b. Variabel X2 nilai *Asymp. Sig* 0,123 yang mana nilai *Asymp. Sig*  $0,123 > 0,05$  kesimpulan terima  $H_0$  tolak  $H_1$ , maka data tersebut berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi pernyataan normalitas dalam model regresi terpenuhi.
- c. Variabel X3 nilai *Asymp. Sig* 0,202 yang mana nilai *Asymp. Sig*  $0,202 > 0,05$  kesimpulan terima  $H_0$  tolak  $H_1$ , maka data tersebut berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi pernyataan normalitas dalam model regresi terpenuhi.
- d. Variabel Y nilai *Asymp. Sig* 0,318 yang mana nilai *Asymp. Sig*  $0,544 > 0,05$  kesimpulan terima  $H_0$  tolak  $H_1$ , maka data tersebut berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi pernyataan normalitas dalam model regresi terpenuhi.

## 2. Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan untuk menguji apakah ada hubungan secara langsung antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) serta untuk mengetahui apakah ada perubahan pada variabel X diikuti dengan perubahan variabel Y. Apabila hasil uji linieritas dikategorikan linier maka data penelitian harus diselesaikan dengan teknik analisis regresi linier. Tetapi jika data tidak linier maka data penelitian harus dianalisis dengan analisis regresi nonlinier.

15

Adapun hasil statistika uji linieritas variabel X1, X2, X3 dan Y adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.31**

### Uji Linieritas X1 dan Y

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1 Between (Combined) Groups	1514.633	24	63.110	1.890	.018
Linearity	608.247	1	608.247	18.212	.000

---

<sup>15</sup> Sutrisno Hadi, "*Analisis Regresi*." (Yogyakarta: Andi Offset, 2004): 14.

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Deviation from Linearity	906.386	23	39.408	1.180	.285
Within Groups	2838.785	85	33.397		
Total	4353.418	109			

**Hipotesis:**

**H0** : Ada hubungan linier antara X1 dan Y

**H1** : Tidak ada hubungan linier antara X1 dan Y

**Statistik Uji:**

$\alpha$  : 0,05

sig : 0,285

**Keputusan:**

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai pembilang 1 dan penyebut 23 didapat f tabel 4,28 dan f hitung 1,890. Jadi  $f \text{ hitung } 1,890 < f \text{ tabel } 4,28$  linier dan nilai  $\text{sig } 0,285 > \alpha 0.05$ , kesimpulannya terima H0 tolak H1, maka Ada hubungan linier antara X1 dan Y.

**Tabel 4.32**  
**Uji Linieritas X2 dan Y**

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2 Between (Combined) Groups	1410.773	24	58.782	1.698	.040
Linearity	262.346	1	262.346	7.578	.007
Deviation from Linearity	1148.427	23	49.932	1.442	.116
Within Groups	2942.645	85	34.619		
Total	4353.418	109			

**Hipotesis:**

**H0** : Ada hubungan linier antara X2 dan Y

**H1** : Tidak ada hubungan linier antara X2 dan Y

**Statistik Uji:**

$\alpha$  : 0,05

sig : 0,116

**Keputusan:**

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai pembilang 1 dan penyebut 23 didapat f tabel 4,28 dan f hitung 1,698. Jadi  $f \text{ hitung } 1,698 < f \text{ tabel } 4,28$  linier dan nilai  $\text{sig } 0,116 > \alpha 0.05$ , kesimpulannya terima H0 tolak H1, maka Ada hubungan linier antara X2 dan Y.

**Tabel 4.33**  
**Uji Linieritas X3 dan Y**

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y * X3 Between (Combined) Groups	1675.146	27	62.042	1.900	.014
Linearity	329.382	1	329.382	10.085	.002
Deviation from Linearity	1345.764	26	51.760	1.585	.061
Within Groups	2678.272	82	32.662		
Total	4353.418	109			

**Hipotesis:**

**H0** : Ada hubungan linier antara X3 dan Y

**H1** : Tidak ada hubungan linier antara X3 dan Y

**Statistik Uji:**

$\alpha$  : 0,05

sig : 0,061

**Keputusan:**

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai pembilang 1 dan penyebut 26 didapat f tabel 4,22 dan f hitung 1,900. Jadi  $f \text{ hitung } 1,900 < f \text{ tabel } 4,22$  linier dan nilai  $\text{sig } 0,061 > \alpha 0.05$ , kesimpulannya terima H0 tolak H1, maka Ada hubungan linier antara X3 dan Y.

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (*independent*). Jika variabel bebas (*independent*) saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas (*independent*) yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas (*independent*) sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas yaitu sebagai berikut:

Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$  menunjukkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen-nya. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas (*independent*) manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas (*independent*) lainnya.<sup>16</sup> Artinya regresi yang tidak terjadi multikolinieritas ditandai dengan nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ .

---

<sup>16</sup> Ibid., 54

Untuk pengujian ini peneliti menggunakan SPSS. Adapun hasil uji multikolinieritas variabel X1, X2 dan X3 sebagai berikut:

**Tabel 4.34**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	23.946	8.561		2.797	.006		
X1	.284	.083	.301	3.407	.001	.939	1.065
X2	.199	.082	.210	2.427	.017	.979	1.021
X3	.188	.076	.218	2.491	.014	.955	1.047

a. *Dependent Variable: KINERJA*

Berdasarkan tabel 4.34 dapat dilihat pada variabel-variabel independen sebagai berikut:

- a. *Tolerance* X1  $0,939 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,065 < 10$  menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas.
- b. *Tolerance* X2  $0,979 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,021 < 10$  menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas.
- c. *Tolerance* X3  $0,955 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,047 < 10$  menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi ini menggunakan Uji Durbin-Waston (DW Test).<sup>17</sup> Uji ini hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu (*first order autocorrelation*) dan mensyaratkan adanya *intercept* dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi diantara variabel penjelas.<sup>18</sup>

Adapun kriteria ada atau tidaknya autokorelasi jika:

- a) Nilai DW berada di antara  $d_u$  sampai dengan  $4-d_u$  maka koefisien autokorelasi sama dengan nol. Artinya, tidak ada autokorelasi.
- b) Nilai DW lebih kecil daripada  $d_u$  koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol. Artinya ada autokorelasi positif.
- c) Nilai DW terletak di antara  $d_L$  dan  $d_u$ , maka tidak dapat disimpulkan.
- d) Nilai DW lebih besar daripada  $4-d_u$ , koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol. Artinya, ada autokorelasi negatif.
- e) Nilai DW terletak di antara  $4-d_u$  dan  $4-d_L$ , maka tidak dapat disimpulkan.

Untuk pengujian ini peneliti menggunakan bantuan *software SPSS versi 16.0 for windows*. Adapun hasil uji

---

<sup>17</sup>Andryan Setyadharma, "Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16.0." (UNNES: Artikel Akuntansi 2010): 1-10.

<sup>18</sup>Ibid

autokorelasi variabel X1, X2 dan X3 sebagai berikut:

**Tabel 4.35**

**Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.473 <sup>a</sup>	.224	.202	5.645	1.864

a. *Predictors: (Constant), PERILAKU PEMIMPIN, KOMITMEN KERJA, IKLIM ORGANISASI*

b. *Dependent Variable: KINERJA*

**Hipotesis:**

**H0** : Tidak terjadi autokorelasi

**H1** : terjadi autokorelasi

**Statistik Uji:**

$d_l$  : 1,6317

$d_u$  : 1,7446 ( $\alpha = 0,05$ ;  $k = 3$ ;  $n = 110$ )

DW : 1,864

$4-d_u$  : 2,2554

**Keputusan:**

Berdasarkan hasil *output* di atas, maka didapatkan nilai uji *Durbin watson* sebesar 1,864. Kemudian nilai tersebut dibandingkan dengan  $d_l$  dan  $d_u$  yang mana dapat dilihat pada tabel *Durbin watson* dengan taraf sig. 5%.

Maka ditemukan nilai  $d_l = 1,6317$ , dan nilai  $d_u = 1,7446$ , dengan  $K=3$  dan  $n = 110$ .

Dengan demikian nilai *Durbin watson* berada di antara  $d_l$  dan  $4-d_u$ , yakni  $4-1,7446 = 2,2554$ , diperoleh hasil  $1,6317 < 1,864 < 2,2554$ . Sehingga dapat disimpulkan terima  $H_0$  tolak  $H_1$ , tidak terjadi autokorelasi dan asumsi terpenuhi.

## 5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji ada tidaknya kesamaan varian dari residual observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varian yang sama disebut terjadi homoskedastisitas dan jika variannya berbeda maka disebut terjadi heteroskedastisitas. Analisis uji asumsi heteroskedastisitas hasil *output* SPSS melalui grafik *scatterplot* antar *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X = Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (ZRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y = Y prediksi – Y riil).<sup>19</sup> Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas:

### a. Uji White

Pada dasarnya uji white dengan kedua uji *park* dan *glejser*. Menurut white, uji dapat dilakukan dengan

---

<sup>19</sup> Danang Sunyoto, “*Praktik SPSS Untuk Kasus Dilengkapi Contoh Penelitian Bidang Ekonomi*.” (Yogyakarta: Nuha Medika, 2011), 125.

meregres residual ( $U^2t$ ) dengan variabel *independent*, variabel *independent* kuadrat dan perkalian (interaksi) variabel *independent*  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ , maka persamaan regresinya sebagai berikut:

$$U^2t = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_1^2 + b_5X_2^2 + b_6X_3^2 + b_7X_1X_2X_3$$

Dari persamaan regresi ini didapatkan nilai  $R^2$  untuk menghitung  $c^2$ , di mana  $c^2 = n \times R^2$ , sedangkan mencari  $c^2$  tabel yaitu  $df = k - 1$ , di mana  $k$  adalah jumlah kategori, jadi bentuk distribusi *chi square* tidak ditentukan banyaknya sampel, melainkan banyaknya derajat bebas. Sedangkan rumus derajat bebas didapat dengan rumus  $n - 1$ . Pengujiannya adalah jika  $c^2$  hitung  $< c^2$  tabel, maka hipotesis alternatifnya adanya heteroskedastisitas dalam model ditolak.<sup>20</sup>

Adapun hasil dari uji heteroskedastisitas adalah ssebagai berikut:

---

<sup>20</sup> *Ibid.*. 54

**Tabel 4.36**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.473 <sup>a</sup>	.224	.202	5.645

a. *Predictors:* (Constant), PERILAKU PEMIMPIN, KOMITMEN KERJA, IKLIM ORGANISASI

b. *Dependent Variable:* KINERJA

**Hipotesis:**

**H<sub>0</sub>** : Tidak terjadi heteroskedastisitas

**H<sub>1</sub>** : Terjadi heteroskedastisitas

**Statistik Uji:**

$c^2_{\text{tabel}}$  : 124,34 ( $k-1$ ;  $k=db$ ;  $db= n-1$ ;  $n=110$ )

$c^2_{\text{hitung}}$  : 24,64 ( $n \times R^2$ ;  $110 \times 0,224 = 24,64$ )

**Keputusan:**

Berdasarkan hasil tabel 4.27 dapat dilihat bahwa R Square sebesar 0,224, jadi dapat dihitung  $c^2_{\text{hitung}} = n \times R^2 = 110 \times 0,224 = 24,64$ . Sedangkan  $c^2_{\text{tabel}} = k - 1$ , adapun  $k= db = n - 1$  yaitu  $110 - 1 = 109$  jadi dapat  $k - 1 = 109 - 1 = 108$  dilihat  $c^2_{\text{tabel}}$ nya yaitu 124,34 sehingga dapat dinyatakan  $c^2_{\text{hitung}} < c^2_{\text{tabel}}$ , maka dapat disimpulkan terima H<sub>0</sub> tolak H<sub>1</sub> bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas.

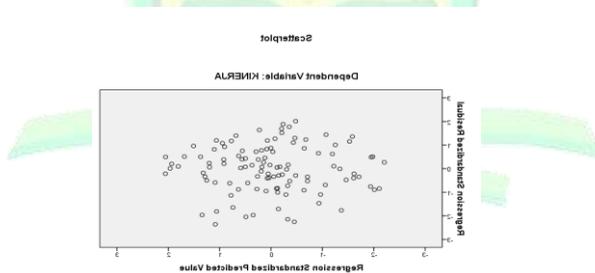
## b. Plot

Dasar analisis:

- 1) Ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastisitas.

**Gambar 4.9**

### Scatterplot variabel dependen



Adapun pada gambar 4.9 bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. disimpulkan tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas artinya model regresi ini sudah baik.

## E. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah dugaan sementara atas rumusan masalah, yang mana perlu adanya pengujian tentang kebenaran empirik dari suatu hipotesis itu sendiri. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis 1, 2 dan 3 menggunakan analisis regresi linier sederhana, pengujian hipotesis 4 menggunakan analisis regresi linier berganda sedangkan untuk pengujian hipotesis 5 dan 6 menggunakan *analysis of covariance* (ANCOVA). Adapun hasil dari pengujiannya menggunakan bantuan *software SPSS versi 16.0 for windows* sebagai berikut:

### 1. Uji Hipotesis 1

**Tabel 4.37**

#### Hasil Regresi Sederhana X1 Terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	45.826	5.817		7.879	.000
IKLIM ORGANISASI	.353	.084	.374	4.188	.000

a. *Dependent Variable: KINERJA*

#### Hipotesis:

**H<sub>0</sub>** : Iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

**H1** : Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

**Statistik Uji:**

$\alpha$  : 0,05  
sig : 0,000

**Keputusan:**

Dari tabel *coefficients* di atas, pada kolom B diperoleh konstanta  $b_0 = 45,826$ , koefisien regresi  $b_1 = 0,353$ . Sehingga persamaan regresi linear sederhana adalah  $\hat{Y} = 45,826 + 0,353X_1$

Berdasarkan hasil tabel 4.28, diperoleh  $t_1 = 4,188$ ; db = 108; sig.  $0,000 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima dengan demikian, **iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

**Tabel 4.38****Model Summary X1 Terhadap Y**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.374 <sup>a</sup>	.140	.132	5.889

a. *Predictors:* (Constant), IKLIM ORGANISASI

Berdasarkan tabel 4.38 diperoleh nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,140. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh Iklim organisasi, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 14% iklim organisasi, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 86% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**2. Uji Hipotesis 2****Tabel 4.39****Hasil Regresi Sederhana X2 Terhadap Y**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.872	6.184		8.712	.000
	KOMITMEN KERJA	.233	.088	.245	2.632	.010

a. *Dependent Variable:* KINERJA

**Hipotesis:**

- H0** : Komitmen kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo
- H1** : Komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

**Statistik Uji:**

- $\alpha$  : 0,05
- sig : 0,010

**Keputusan:**

Dari tabel *coefficients* di atas, pada kolom B diperoleh konstanta  $b_0 = 53,872$ , koefisien regresi  $b_2 = 0,233$ . Sehingga persamaan regresi linear sederhana adalah  $\hat{Y} = 53,872 + 0,233X_2$ .

Berdasarkan hasil tabel 4.39, diperoleh  $t_2 = 2,632$ , db = 108, sig. 0,010 < 0,05 atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. dengan demikian, **komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas**

**Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

**Tabel 4.40**

***Model Summary X2 Terhadap Y***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.245 <sup>a</sup>	.060	.052	6.155

a. *Predictors:* (Constant), KOMITMEN KERJA

Berdasarkan tabel 4.40 diperoleh nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,060. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh komitmen kerja, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 6% komitmen kerja, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 94% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**3. Uji Hipotesis 3**

**Tabel 4.41**

**Hasil Regresi Sederhana X3 Terhadap Y**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	53.979	5.444		9.915	.000
PERILAKU PEMIMPIN	.237	.080	.275	2.973	.004

a. *Dependent Variable:* KINERJA

**Hipotesis:**

- H0** : Perilaku Pemimpin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo
- H1** : Perilaku Pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

**Statistik Uji:**

- $\alpha$  : 0,05
- sig : 0,004

**Keputusan:**

Dari tabel *coefficients* di atas, pada kolom B diperoleh konstanta  $b_0 = 53,979$ , koefisien regresi  $b_3 = 0,237$ . Sehingga persamaan regresi linear sederhana adalah  $\hat{Y} = 53,979 + 0,237X_3$

Berdasarkan hasil tabel 4.41, diperoleh  $t_1 = 2,973$ , db = 108, sig. 0,004 < 0,05 atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. dengan demikian, **perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

**Tabel 4.42**  
**Model Summary X3 Terhadap Y**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.275 <sup>a</sup>	.076	.067	6.104

a. *Predictors:* (Constant), PERILAKU PEMIMPIN

Berdasarkan tabel 4.42 diperoleh nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,076. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh perilaku pemimpin, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 7,6% perilaku pemimpin, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 92,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### 4. Uji Hipotesis 4

**Tabel 4.43**  
**Coefficients X1, X2 dan X3 Terhadap Y**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.946	8.561		2.797	.006
	IKLIM ORGANISASI	.284	.083	.301	3.407	.001

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
KOMITMEN KERJA	.199	.082	.210	2.427	.017
PERILAKU PEMIMPIN	.188	.076	.218	2.491	.014

sa. *Dependent Variable: KINERJA*

Berdasarkan tabel 4.43, pada kolom B diperoleh konstanta  $b_0 = 23,946$ , koefisien regresi  $b_1 = 0,284$ ,  $b_2 = 0,199$  dan  $b_3 = 0,188$ . Sehingga persamaan regresi linear ganda adalah  $\hat{Y} = 23,946 + 0,284X_1 + 0,199X_2 + 0,188X_3$ .

Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda di atas, jika iklim organisasi ( $X_1$ ), komitmen kerja ( $X_2$ ) dan perilaku pemimpin ( $X_3$ ) semakin meningkat baik maka kinerja pegawai ( $Y$ ) semakin meningkat baik pula. Kemudian dapat diketahui pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.44**  
**Anova X1, X2 dan X3 Terhadap Y**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	975.032	3	325.011	10.198	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3378.386	106	31.872		
	Total	4353.418	109			

a. Predictors: (Constant), PERILAKU PEMIMPIN, KOMITMEN KERJA, IKLIM ORGANISASI

b. *Dependent Variable:* KINERJA

**Hipotesis:**

**H0** : Iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

**H1** : Iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

**Statistik Uji:**

$\alpha$  : 0,05

sig : 0,000

**Keputusan:**

Berdasarkan hasil pada tabel 4.44, diperoleh  $f_{hit} = 22,810$ ,  $db = (3,19)$ , dan nilai sig.  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan terima  $H_1$ , dengan demikian **Iklm Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.**

Kemudian dapat kita ketahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi (X1), komitmen kerja (X2) dan perilaku pemimpin (X3) terhadap kinerja (Y) pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *software SPSS 16.0 for windows* sebagai berikut:

**Tabel 4.45**

***Model Summary X1, X2 dan X3 Terhadap Y***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.473 <sup>a</sup>	.224	.202	5.645

a. *Predictors:* (Constant), PERILAKU PEMIMPIN, KOMITMEN KERJA, IKLIM ORGANISASI

b. *Dependent Variable:* Kinerja

Berdasarkan tabel 4.45 diperoleh nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,224. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh Iklim organisasi, komitmen kerja dan

perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 22,4% iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 77,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## 5. Uji Hipotesis 5

**Tabel 4.46**  
**Jumlah Sampel Penelitian Tiap Lembaga**

	Value Label	N
LEMBAGA 1	DINAS PENDIDIKAN	55
2	KEMENTERIAN AGAMA	55

Dapat dilihat pada tabel di atas jumlah sampel penelitian pada tiap lembaga yaitu 55 sampel dari Dinas Pendidikan dan 55 sampel dari Kementerian Agama. Adapun hasil perhitungan untuk hipotesis 5 dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.47**  
**Hasil Uji Covarian Type I**

*Dependent Variable: KINERJA*

Source	Type I Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1023.075 <sup>a</sup>	4	255.769	8.064	.000
Intercept	540120.582	1	540120.582	1.703E4	.000
X1	608.247	1	608.247	19.177	.000
X2	169.021	1	169.021	5.329	.023
X3	197.764	1	197.764	6.235	.014
LEMBAGA	48.043	1	48.043	1.515	.221
Error	3330.343	105	31.718		
Total	544474.000	110			
Corrected Total	4353.418	109			

a. R Squared = ,235 (Adjusted R Squared = ,206)

**Hipotesis:**

**H<sub>0</sub>** : Tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.

**H1** : Terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.

**Statistik Uji:**

$\alpha$	: 0,05
sig X1	: 0,000
sig X2	: 0,023
sig X3	: 0,014
sig lembaga	: 0,221

**Keputusan:**

Berdasarkan tabel di atas, memperoleh hasil sebagai berikut:

- Variabel Iklim Organisasi (X1) memperoleh nilai sig 0,000 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05; sehingga iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Variabel Komitmen Kerja (X2) memperoleh nilai sig. 0,023 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05 sehingga k berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- c. Variabel Perilaku Pemimpin (X3) memperoleh nilai sig. 0,014 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05 sehingga perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Pada variabel lain yaitu lembaga memperoleh nilai sig. 0,221 di mana nilai sig.  $> \alpha$  0,05 sehingga tidak terdapat perbedaan antara Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

Dengan demikian dapat disimpulkan terima H0 dan tolak H1. **Artinya tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.**

## 6. Uji Hipotesis 6

**Tabel 4.48**

### **Jumlah Sampel Penelitian Tiap Lembaga**

	Value Label	N
LEMBAGA 1	DINAS PENDIDIKAN	55
2	KEMENTERIAN AGAMA	55

Dapat dilihat pada tabel di atas jumlah sampel penelitian pada tiap lembaga yaitu 55 sampel dari Dinas

Pendidikan Ponorogo dan 55 sampel dari Kementerian Agama Ponorogo. Adapun hasil perhitungan untuk hipotesis 6 dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.49**  
**Hasil Uji Covarian Type III**

<i>Dependent Variable: KINERJA</i>					
Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1023.075 <sup>a</sup>	4	255.769	8.064	.000
Intercept	245.774	1	245.774	7.749	.006
X1	393.551	1	393.551	12.408	.001
X2	187.884	1	187.884	5.924	.017
X3	179.733	1	179.733	5.667	.019
LEMBAGA	48.043	1	48.043	1.515	.221
Error	3330.343	105	31.718		
Total	544474.000	110			
Corrected Total	4353.418	109			
a. R Squared = ,235 (Adjusted R Squared = ,206)					

**Hipotesis:**

**H0** : Tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan

faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.

**H1** : Terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.

**Statistik Uji:**

$\alpha$	: 0,05
sig X1	: 0,001
sig X2	: 0,017
sig X3	: 0,019
sig lembaga	: 0,221

**Keputusan:**

Berdasarkan tabel di atas, memperoleh hasil sebagai berikut:

- Variabel Iklim Organisasi (X1) memperoleh nilai sig 0,001 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05; sehingga iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Variabel Komitmen Kerja (X2) memperoleh nilai sig. 0,017 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05; sehingga komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

- c. Variabel Perilaku Pemimpin (X3) memperoleh nilai sig. 0,019 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05; sehingga perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Pada variabel lain yaitu lembaga memperoleh nilai sig. 0,221 di mana nilai sig.  $> \alpha$  0,05 sehingga tidak terdapat perbedaan antara dinas pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

Dengan demikian dapat disimpulkan terima  $H_0$  dan tolak  $H_1$ . **Artinya tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.**

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dalam penelitian yang telah dilaksanakan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo, pokok bahasan yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengaruh iklim organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) pegawai, pengaruh komitmen kerja (X2) terhadap kinerja (Y) pegawai, pengaruh perilaku pemimpin (X3) terhadap kinerja (Y) pegawai, perbedaan kinerja (Y) pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi (X1) komitmen kerja (X2) dan perilaku pemimpin (X3), perbedaan kinerja (Y) pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi (X1) komitmen kerja (X2) dan perilaku pemimpin (X3). Adapun hasil penelitian ini dan pembahasannya adalah sebagai berikut:

## **1. Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

Hasil analisis data yang diperoleh dari penyebaran angket pada variabel kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil pengkategorian nilai pada variabel kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh frekuensi sebanyak 8 responden dan 8 responden (15% dan 15%) berkategori baik, frekuensi sebanyak 38 responden dan 40 responden (69% dan 72%) berkategori cukup baik dan frekuensi 9 responden dan 7 responden (16% dan 14%) berkategori kurang/tidak baik. Dengan demikian dapat kita ketahui bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo secara umum berkategori cukup baik. Dapat kita ketahui pula bahwa

kinerja pegawai di Kementerian Agama Ponorogo lebih baik dari pada iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo.

## **2. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

Hasil analisis data yang diperoleh dari penyebaran angket pada variabel iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil pengkategorian nilai pada variabel iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh frekuensi sebanyak 11 responden dan 8 responden (20% dan 15%) berkategori baik, frekuensi sebanyak 38 responden dan 38 responden (69% dan 69%) berkategori cukup baik dan frekuensi 6 responden dan 9 responden (11% dan 16%) berkategori kurang/tidak baik. Dengan demikian dapat kita

ketahui bahwa iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo secara umum berkategori cukup baik. Dapat kita ketahui pula bahwa iklim organisasi di Dinas Pendidikan Ponorogo lebih baik dari pada iklim organisasi di Kementerian Agama Ponorogo.

Selanjutnya untuk mengetahui iklim organisasi berpengaruh atau tidak terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo, penulis menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Adapun hasil analisis regresi sederhana seberapa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig.  $0,000 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima dengan demikian, **iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

Adapun seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,140. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 14% iklim organisasi, berpengaruh

berhadap kinerja pegawai. Sedangkan 86% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari A. Dale Taimple menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) faktor internal yaitu faktor dari dalam diri pegawai itu sendiri, (2) faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi dari lingkungan sekitar seperti perilaku pemimpin, sikap fasilitas kerja dan iklim organisasi. Dengan demikian bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi yaitu iklim organisasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut.<sup>1</sup>

### **3. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan

---

<sup>1</sup> Fannidia Ifani Putri, "Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial." *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP* Vol. 2 No. 1 (2014), 222.

instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

Hasil analisis data yang diperoleh dari penyebaran angket pada variabel komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil pengkategorian nilai pada variabel komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh frekuensi sebanyak 8 responden dan 7 responden (15% dan 13%) berkategori baik, frekuensi sebanyak 32 responden dan 38 responden (68% dan 69%) berkategori cukup baik dan frekuensi 15 responden dan 10 responden (27% dan 10%) berkategori kurang/tidak baik. Dengan demikian dapat kita ketahui bahwa komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo secara umum berkategori cukup baik. Dapat kita ketahui pula bahwa komitmen kerja di Kementerian Agama Ponorogo lebih baik dari pada komitmen kerja di Dinas Pendidikan Ponorogo.

Selanjutnya untuk mengetahui komitmen kerja berpengaruh atau tidak terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo, peneliti menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Adapun hasil

analisis regresi sederhana seberapa pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig.  $0,010 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. dengan demikian, **komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

Adapun seberapa besar pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,060. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh komitmen kerja, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 6% komitmen kerja, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 94% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari Rivai yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri bahwa “komitmen kerja pegawai adalah suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaanya dalam organisasi itu. Jadi adanya keterlibatan seorang karyawan pada pekerjaannya secara aktif bukan secara pasif.” Di mana

jika seorang pegawai memiliki komitmen kerja yang tinggi maka akan memudahkan untuk mencapai target yang diinginkan, sebaliknya jika pegawai memiliki komitmen kerja yang rendah maka target yang diinginkan akan sulit untuk mencapainya.<sup>2</sup>

#### **4. Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

Hasil analisis data yang diperoleh dari penyebaran angket pada variabel perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil pengkategorian nilai pada variabel perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan

---

<sup>2</sup> Fannidia Ifani Putri, "Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial." *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP* Vol. 2 No. 1 (2014), 222.

Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh frekuensi sebanyak 12 responden dan 8 responden (22% dan 15%) berkategori baik, frekuensi sebanyak 32 responden dan 37 responden (58% dan 67%) berkategori cukup baik dan frekuensi sebanyak 11 responden dan 10 responden (20% dan 10%) berkategori kurang/tidak baik. Dengan demikian dapat kita ketahui bahwa perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo secara umum berkategori cukup baik. Dapat kita ketahui pula bahwa perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo lebih baik dari pada perilaku pemimpin di Kementerian Agama Ponorogo.

Selanjutnya untuk mengetahui perilaku pemimpin berpengaruh atau tidak terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo, peneliti menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Adapun hasil analisis regresi sederhana seberapa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig.  $0,004 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. dengan demikian, **perilaku pemimpin berpengaruh signifikan**

### **terhadap kinerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.**

Adapun seberapa besar pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,076. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh perilaku pemimpin, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 7,6% perilaku pemimpin, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 92,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan pengamatan penulis pada saat proses penelitian berlangsung bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Pendidikan Ponorogo yaitu gaya kepemimpinan otoriter sedangkan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kementerian Agama Ponorogo yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Dari gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh para pemimpin di dua lembaga tersebut dapat kita lihat dari hasil kinerja bahwasannya kinerja pegawai di Kementerian Agama Ponorogo dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis lebih baik dari pada kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Robbins menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat.<sup>3</sup> Menurut Gibson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:<sup>4</sup>

- a. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dan tersebut), dan demografis (umur, asal usul, dan lain-lain).
- b. Faktor organisasi, yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (*job description*).
- c. Faktor psikologis, persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar dan motivasi.

## **5. Pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada

---

<sup>3</sup> Didi Hartono, "Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarbaru." *Jurnal Kindai* Vol. 10 No. 2 (2014), 145.

<sup>4</sup> Uhar Suharsaputra, "Administrasi Pendidikan", 169-170.

lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

Selanjutnya untuk mengetahui iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh atau tidak terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo, peneliti menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Adapun hasil analisis regresi berganda seberapa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig.  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan terima  $H_1$ , dengan demikian **Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.**

Adapun seberapa besar pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,224. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh Iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 22,4% iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin

berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 77,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari A. Dale Taimple menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: faktor internal yaitu faktor dari dalam diri pegawai itu sendiri, faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi dari lingkungan sekitar seperti perilaku pemimpin, sikap fasilitas kerja dan iklim organisasi. Dengan demikian bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi yaitu iklim organisasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut. pendapat dari Rivai yang dikutip oleh Fannidia Ifani Putri bahwa “komitmen kerja pegawai adalah suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaanya dalam organisasi itu. Jadi adanya keterlibatan seorang karyawan pada pekerjaannya secara aktif bukan secara pasif.” Di mana jika seorang pegawai memiliki komitmen kerja yang tinggi maka akan memudahkan untuk mencapai target yang diinginkan, sebaliknya jika pegawai memiliki komitmen kerja yang

rendah makan target yang diinginkan akan sulit untuk mencapainya.<sup>5</sup> Serta pendapat Mangkunegara bahwa perilaku pemimpin adalah sebagai bentuk-bentuk tingkah laku atau merupakan seperangkat tindakan pemimpin organisasi/lembaga dalam mempengaruhi persepsi, motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi dalam mencapai prestasi kerja pada khususnya dan tujuan organisasi pada umumnya.<sup>6</sup>

#### **6. Perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

---

<sup>5</sup> Fannidia Ifani Putri, "Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial." *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP* Vol. 2 No. 1 (2014), 222.

<sup>6</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, "*Perilaku dan Budaya Organisasi.*" (Bandung: PT Refika Aditama, 2017): 53.

Selanjutnya untuk mengetahui perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa ditinjau dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, peneliti menggunakan *analysis of covariance* (ANCOVA) dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Adapun hasil *analysis of covariance* (ANCOVA) seberapa perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa ditinjau dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, diperoleh iklim organisasi (X1) nilai sig 0,000 dimana nilai sig  $< \alpha$  0,05; sehingga iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel komitmen kerja (X2) nilai sig. 0,023 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05 sehingga komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel perilaku pemimpin (X3) memperoleh nilai sig. 0,014 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05 sehingga perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada variabel lain yaitu lembaga memperoleh nilai sig. 0,221 di mana nilai sig.  $> \alpha$  0,05 sehingga tidak terdapat perbedaan antara dinas pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Dengan demikian dapat disimpulkan terima H0 dan tolak H1.

**Artinya tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.** Berdasarkan hasil penelitian diatas bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo terjadi karena karakteristik pegawai cenderung sama sehingga tidak memberikan perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.

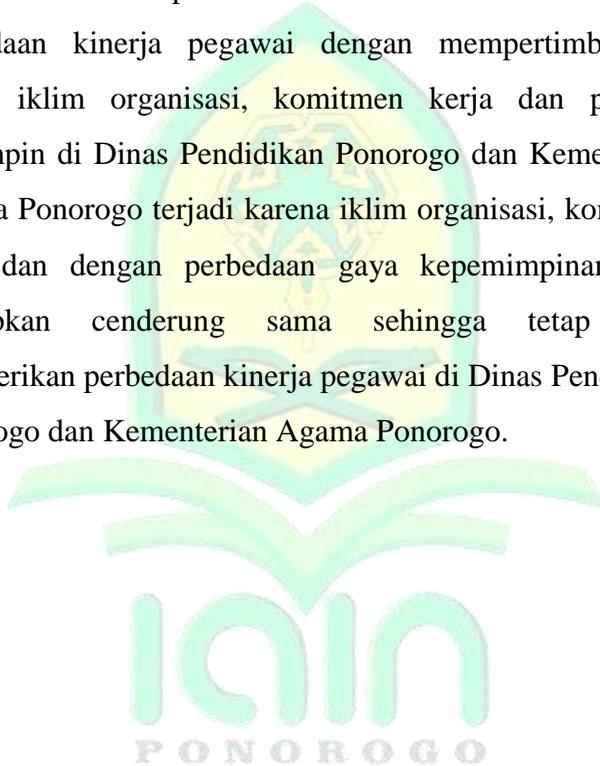
#### **7. Perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin**

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo yang ditujukan kepada seluruh pegawai yang bersangkutan pada lembaga tersebut. Untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan bahasan yang diambil, penulis menggunakan instrumen berupa observasi, dokumentasi dan penyebaran angket yang diisi oleh seluruh lembaga tersebut.

Selanjutnya untuk mengetahui perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo ditinjau dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, peneliti menggunakan *analysis of covariance* (ANCOVA) dengan bantuan *software SPSS 16.0 for Windows*. Adapun hasil *analysis of covariance* (ANCOVA) seberapa perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo ditinjau dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, diperoleh variabel Iklim Organisasi (X1) memperoleh nilai sig 0,001 di mana nilai sig <  $\alpha$  0,05; sehingga iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel komitmen kerja (X2) memperoleh nilai sig. 0,017 di mana nilai sig <  $\alpha$  0,05; sehingga komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel perilaku pemimpin (X3) memperoleh nilai sig. 0,019 di mana nilai sig <  $\alpha$  0,05; sehingga perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada variabel lain yaitu lembaga memperoleh nilai sig. 0,221 di mana nilai sig. >  $\alpha$  0,05 sehingga tidak terdapat perbedaan antara Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Dengan demikian dapat disimpulkan terima H<sub>0</sub> dan tolak

**H1. Artinya tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.**

Berdasarkan hasil penelitian diatas bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo terjadi karena iklim organisasi, komitmen kerja dan dengan perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung sama sehingga tetap tidak memberikan perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

##### 1. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo

Hasil analisis regresi sederhana seberapa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig  $0,000 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima dengan demikian, **iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**. Adapun seberapa besar pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,140. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 14% iklim organisasi, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 86%

dipengaruhi oleh faktor-faktor lain lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## **2. Pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Hasil analisis regresi sederhana seberapa pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig  $0,010 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. dengan demikian, **komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo.** Adapun seberapa besar pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,060. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh komitmen kerja, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 6% komitmen kerja, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 94% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **3. Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Hasil analisis regresi sederhana seberapa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig  $0,004 < 0,05$  atau  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. dengan demikian, **perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**. Adapun seberapa besar pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,076. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh perilaku pemimpin, terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 7,6% perilaku pemimpin, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 92,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

#### **4. Pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo**

Hasil analisis regresi berganda seberapa pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo diperoleh nilai sig.  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan terima  $H_1$ , dengan demikian **Iklim Organisasi, Komitmen Kerja dan Perilaku Pemimpin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**. Adapun seberapa besar pengaruh iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai R Square ( $R^2$ ) sebesar 0,224. Nilai tersebut menggambarkan seberapa besar pengaruh Iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai. Sama artinya dengan 22,4% iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 77,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi, loyalitas, budaya organisasi, sarana-prasarana, komunikasi dan lain sebagainya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## **5. Perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin**

Adapun hasil *analysis of covariance* (ANCOVA) seberapa perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa ditinjau dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, diperoleh iklim organisasi (X1) memperoleh nilai sig 0,000 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05; sehingga iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel komitmen kerja (X2) nilai sig. 0,023 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05 sehingga komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel perilaku pemimpin (X3) memperoleh nilai sig. 0,014 di mana nilai sig  $< \alpha$  0,05 sehingga perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada variabel lain yaitu lembaga memperoleh nilai sig. 0,221 di mana nilai sig.  $> \alpha$  0,05 sehingga tidak terdapat perbedaan antara dinas pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo. Dengan demikian dapat disimpulkan terima H0 dan tolak H1. **Artinya tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas**

**Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo tanpa mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.**

**6. Perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin**

Hasil *analysis of covariance* (ANCOVA) seberapa perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo ditinjau dari iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin, diperoleh variabel iklim organisasi (X1) memperoleh nilai sig 0,001 di mana nilai sig <  $\alpha$  0,05; sehingga iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel komitmen kerja (X2) memperoleh nilai sig. 0,017 di mana nilai sig <  $\alpha$  0,05; sehingga komitmen kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel perilaku pemimpin (X3) memperoleh nilai sig. 0,019 di mana nilai sig <  $\alpha$  0,05; sehingga perilaku pemimpin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada variabel lain yaitu lembaga memperoleh nilai sig. 0,221 di mana nilai sig. >  $\alpha$  0,05 sehingga tidak terdapat perbedaan antara Dinas Pendidikan Ponorogo dan

Kementerian Agama Ponorogo. Dengan demikian dapat disimpulkan terima H0 dan tolak H1. **Artinya tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Ponorogo dan Kementerian Agama Ponorogo dengan mempertimbangkan faktor iklim organisasi, komitmen kerja dan perilaku pemimpin.**

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan beberapa permasalahan yang belum terpecahkan, sehingga penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

### **1. Iklim organisasi**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran kepada *stakeholders* lembaga untuk lebih meningkatkan kondusivitas yang terjadi pada lembaganya masing-masing sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai.

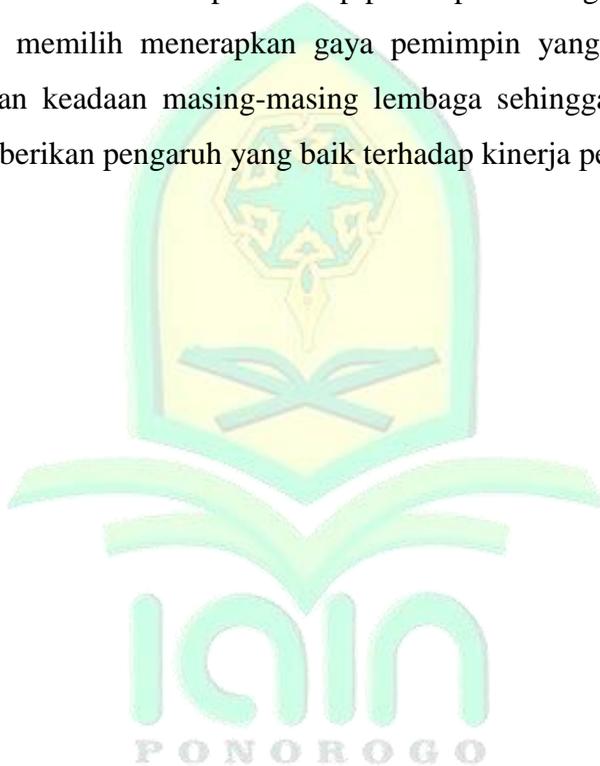
### **2. Komitmen kerja**

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran kepada setiap lembaga untuk lebih meningkatkan komitmen kerja yang terjadi pada pegawai seperti memfasilitasi peningkatan kompetensi dengan diadakan *workshop*, pelatihan, pengarahan dan lain

sebagainya sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai.

### 3. Perilaku pemimpin

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran kepada setiap pemimpin lembaga untuk lebih memilih menerapkan gaya pemimpin yang sesuai dengan keadaan masing-masing lembaga sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja pegawai.



## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anzhari, Irvan Harry J Sumampouw & Sonny G. Kaparang, "Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (PERSERP) TBK. Kantor Cabang Manado." *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 4 No.1 (2016), 1-6.
- Arifin, Zainal. "*Evaluasi Pembelajaran*." Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Arikunto, Suharsimi. "*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*." Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Atriani, Noni. "Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Agam." *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Vol. 2 No. 1 (2014), 1-9.
- Azwar, Saifuddin. "*Reliabilitas dan Validitas*." Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Dahlioni, Adri Patton dan Sudjaja. "Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda." *Jurnal Administrative Reform*. Vol. 2. No.1 (2014), 1061-1072.
- Dencik, Abdul Basyith dkk. "*Statistik Multivariat: Analisis ANOVA, MANOVA, ANCOVA, MANCOVA, REPEATED*

*MEASURES dengan Aplikasi Excell dan SPSS.*” Depok: Rajagrafindo Persada, 2019.

Efendi, Safran & Kariono. “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan.” *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 2 No. 2 (2014), 177-195.

Ghazali, Imam. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar”. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 3 No. 1 (2017), 130-137.

Ghonyah, Nunung & Masurip. “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Lingkungan Kerja an Komitmen”. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2. No. 2 (2011), 118-129.

Hadi, Sutrisno. “*Analisis Regresi.*” Yogyakarta: Andi Offset, 2004.

Hartati, Visi & Frans Sudirja. “Meningkatkan Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organissi Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. Vol. 7 No. 2 (2018), 68-87.

Hartono, Didi. “Pengaruh Sarana Prasarana dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota

Banjarbaru.” *Jurnal Kindai* Vol. 10 No. 2, (2014), 142-155.

Hidayat, Rohmat. Roni Kambara & Lutfi. “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi Interpersonal dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2 No. 1 (2018), 43-66.

Irawan, Edi. “*Pengantar Statistika Penelitian Pendidikan.*” Yogyakarta: Aura Pustaka, 2014.

Jafar, Akhmad. Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan”. *Jurnal Study of Scientific and Behavioral Manajemen*, Vol. 1 No. 3 (2020), 29-43.

Jamalludin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib. “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.” *Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* Vol. 4 No. 1 (2017), 25-34.

Jasmani dan Syaiful Mustofa. “*Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Sekolah dan Guru.*” Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.

Junaidi, Riko & Febstri Susanti. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pegawai pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Barat.” Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP. Vol. 1 No. 2 (2019), 1-3.

Kadir. "*Statistika Terapan: Konsep, Contoh, dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian.*" Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2018.

Kamus Besar Bahasa Indonesia 1991.

Karundeng, Christine Chely. “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (PERSERO) Cabang Manado.” *Jurnal Administrasi*. Vol. 2 No. 2 (2013), 1-15.

Knies, Eva and Peter Leisink. “*Linking People Management and extra-role behavior: results of a longitudinal study.*” *Human Resource Management Journal* Utrecht University. Vol. 24 No. 1 (2014), 1-15.

Lagonah, Srijanti. Reano Pio dan Markus Kaunang. “Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertahanan Kota Manado.” *Masyarakat Ilmiah Jurnal* Vol. 1 No. 24 (2016), 1-19.

Lasut, Erly Erliya. Victor P. K Lengkong & Imelda W. J Ogi. “Analisis Perbedaan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender, Usia dan Masa Kerja (Studi Pada Dinas

Pendidikan Sitaro)". Jurnal EMBA, Vol. 5 No. 2 (2017), 2771-2780.

Lestari, Karunia Eka & Mokhammad Ridwan Yudhanegara. "*Penelitian Pendidikan Matematika.*" Bandung: PT Refika Aditama, 2015.

M, Amalia Adhitya. M. Djudi Mukzam & Ika Ruhana. "Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Disiplin Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol 40. No. 2 (2016), 90-97.

Makarim, Muhammad Harfiansyah. "Pengaruh Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO TBK Kantor Cabang BRI Sleman)." *Jurnal Ekonomi* Vol. 7 No. 6 (2018), 601-609.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. "*Perilaku dan Budaya Organisasi.*" Bandung: PT Refika Aditama, 2017.

Marjani. "*Pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan pada Kota Kendari.*" *Jurnal Mega Aktiva Ekonomi dan Manajemen* Vol. 6 No. 2 (2017), 89-96.

Masri, Singarimbun dan Sofyan Effendi. "*Metode Penelitian Survey.*" Jakarta: LP3ES, 2001.

- Northouse, Peter G. di Terjemahkan Oleh Diana Kurnia. *“Pengantar Kepemimpinan Konsep & Praktik.”* Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2018.
- Prasetio, Bambang Prasetio dan Lina Miftahul Jannah. *“Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi.”* Jakarta: Grafindo Persada, 2013.
- Puspitasari, Dewi & Setia Asyanti. “Faktor yang Paling Berpengaruh Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Panti Wreda di Surakarta.” *Jurnal Psikologi UNDIP* Vol. 9. No. 1 (2011), 57-64.
- Putri, Fannidia Ifani. “Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Kerja Karyawan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Sosial.” *Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UNP* Vol. 2 No.1(2014), 1-15.
- Setiawan, Ari. Dedek Andrian dan Sikto Widi Asta. *“Aplikasi Metodologi dan Statistik Penelitian.”* Yogyakarta: Nuha Medika, 2019.
- Setyadharma, Andryan. *“Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16.0.”* UNNES: Artikel Akuntansi (2010), 1-10.
- Sudarmayanti. *“Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.”* Jakarta: PR Raja Grafindo, 2001.
- Sudijono, Anas. *“Pengantar Statistik Pendidikan.”* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012.

- Sugiyono, "*Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*" Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sugiyono. "*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif.*" Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sugiyono, "*Statistika untuk Penelitian.*" Bandung: Alfabeta, 2002.
- Suharsaputra, Uhar. "*Administrasi Pendidikan.*" Bandung: PT Refika Aditama, 2013.
- Sukardi. "*Metodologi Penelitian Pendidikan.*" Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Sunyoto, Danang. "*Praktik SPSS Untuk Kasus Dilengkapi Contoh Penelitian Bidang Ekonomi*".
- Supardi. "*Kinerja Guru.*" Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013.
- Tinangon, Hizkia. Christoffel Kojo dan Hendra Tawas. "Perbandingan Kinerja Pegawai Tetap dan Tidak Tetap di Kantor Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA*, Vol. 7 No.4 (2019), 5079-5087.
- Tobing, Diana Sulaianti K. L. "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11. No. 1, (2009), 31-37.

Triastuti, Dinie Anisa. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.” *Journal of Manajement Review*. Vol. 2 No. 2 (2018), 151-160.

Weol, David Harly. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Penempatan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulawesi Utara.” *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 15 No. 05 (2015), 598-609.

Widyaningrum, Retno. “*Statistika*.” Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2015.



## RIWAYAT HIDUP



**‘Azizatur Rosyida**, dilahirkan pada tanggal 18 Maret 1996, Putri Pertama Bapak Mu’arifin dan Ibu Yanti Sudarmi. Bertempat tinggal di Jl. Sripinayung Prayungan Kel. Paju Kec. Ponorogo.

Pendidikan yang ditempuh, MIN 6 Ponorogo lulus tahun 2008, MTs. Al-Mawaddah lulus tahun 2011, MA. Al-Mawaddah lulus tahun 2014, S1 Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) IAIN Ponorogo lulus tahun 2018, S2 Manajemen Pendidikan Islam (MPI) IAIN Ponorogo lulus tahun 2020.

