

---

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN LABUHANBATU UTARA

Raja Saul Marto Hendry

Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Labuhanbatu

[rajasaul365@gmail.com](mailto:rajasaul365@gmail.com)

### Abstrak

Sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara dengan sampel 35 orang. Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan Analisis Regresi Linear Berganda, Uji t, Uji f, dan Uji Determinasi. Dari hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut  $Y = 12,067 + 1,411X_1 + 0,040X_2 - 0,035X_3 + e$  dan nilai Uji F 5,805, yang berarti  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh positif terhadap Y, sedangkan  $X_3$  berpengaruh negative terhadap y. Berdasarkan dari uji F diketahui nilai F hitung 9,843 nilai ini lebih besar dari F table (3,14) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,005 atau 5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ) dan Pelatihan ( $X_3$ ) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil uji t untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) diketahui nilai t hitung (4,360) > t tabel (2,02) dengan tingkat signifikansi 0,5%. Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) diketahui tingkat t hitung (0,286) < t tabel (2,02) dengan tingkat signifikansi 5%. Variabel ( $X_3$ ) diketahui tingkat t hitung  $-(0,315) < t$  table- (2,02) dengan tingkat signifikansi 5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ), Pelatihan ( $X_3$ ), secara parsial masing-masing tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**Kata Kunci :** Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Pelatihan.

### 1. PENDAHULUAN

Tantangan pada setiap perusahaan yang utama dalam mencapai tujuan atau keberhasilan yang ditetapkan, sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumberdaya manusia untuk dapat menghasilkan kinerja optimal dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut, atau dengan kata lain keberhasilan perusahaan ditentukan dari kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Setiap karyawan selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, disamping itu juga harus

mempunyai pemimpin dan budaya organisasi yang baik sehingga jika kinerja karyawan perusahaan baik maka kinerja perusahaan juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan.

Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan

pelatihan, pengarahan dari pemimpin, budaya organisasi yang baik.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara memiliki nilai-nilai dasar perusahaan atau yang biasa disebut dengan 5 Cara yaitu :

1. Komitmen jangka panjang
2. Prioritas terhadap Pelanggan
3. Perhatian terhadap penghargaan
4. Penciptaan kemitraan yang saling menguntungkan
5. Kolaborasi inovasi

Perusahaan kemudian melakukan perubahan kompetensi termasuk kompetensi kemampuan jenis pengetahuan, perusahaan masih bergantung pada pendekatan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) untuk mengelola dan mengembangkan kompetensi karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelatihan karyawan difokuskan kepada dua kebutuhan utama dalam pengembangan kompetensi yakni program-program yang bersifat

1. *Shifting competencies*
2. *Developing competencies*

Baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap strategi bisnis atau operasional.

*Shifting Competencies* dilakukan untuk menyiapkan kompetensi karyawan terhadap kebutuhan kompetensi baru sesuai dengan perubahan portfolio bisnis perusahaan yang berdampak langsung terhadap strategi bisnis. *Shifting competencies* adalah pencapaian kompetensi perusahaan pada skala yang lebih besar.

*Developing Competencies* dilakukan untuk menyiapkan kompetensi- kompetensi pendukung guna mendukung kebutuhan transformasi portfolio bisnis perusahaan baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung kepada strategi bisnis. Disamping itu dengan budaya yang ada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara dapat menjadi pilihan utama karena dapat menyediakan pelayanan memuaskan.

Pengembangan dan pengelolaan SDM Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara dilakukan berdasarkan strategi modal insani yang ditetapkan dalam rencana inti modal insani. Rencana inti tersebut diperbaharui setiap tahun sejalan dengan perubahan strategi perusahaan yang dinyatakan dalam skenario strategi perusahaan. Meskipun diperbaharui setiap tahun, dalam hal pengelolaan SDM, perusahaan menggunakan pendekatan CBHRM.

Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi merupakan bagian penting untuk membangun kemampuan perusahaan dalam meng-eksekusi strategi yang telah ditetapkan.

Selain itu arah pengembangan kompetensi karyawan dirancang sejalan dengan kompetensi model Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara, sebagai berikut:

1. *Culture Development*, yaitu pengembangan budaya. Pengembangan kompetensi dititikberatkan pada internalisasi dan penguatan nilai-nilai

dasar perusahaan, sebagai basis pembentukan budaya

2. *Role Development*, yaitu pengembangan kemampuan peran pengembangan kompetensi dititikberatkan pada pengembangan kualitas pribadi yang dibutuhkan oleh setiap kategori peran yang dipilih/didefinisikan;

3. *Job Related Capability Development*, yaitu pengembangan kemampuan sesuai tuntutan pekerjaan Pengembangan kompetensi dititikberatkan pada peningkatan dan atau pemenuhan kebutuhan keahlian dan pengetahuan sesuai yang dipersyaratkan pekerjaan.

Kepemimpinan menurut Robbins menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menjalankan struktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Kepemimpinan tidak bisa lepas dari pembicaraan manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan pegawainya, sehingga

nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan. Karena masalah-masalah yang dihadapi setiap organisasi bervariasi, maka pemimpin dituntut untuk mampu menerapkan kepemimpinan yang bervariasi pula sesuai dengan tujuan yang dihadapi. Mengatasi masalah yang kompleks ini, suatu organisasi perlu melakukan peningkatan kinerja melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Penilaian kinerja seorang pimpinan dapat dilihat melalui proses kerja karena dalam proses kerja inilah, seorang pemimpin memiliki keinginan untuk berprestasi.

Kemampuan dan pengetahuan seorang karyawan perlu untuk ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru ataupun yang sudah ada sebelumnya keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Pelatihan juga merupakan suatu proses yang diberikan kepada karyawan oleh tenaga profesional kepelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja pada tiap bidang-bidang setiap karyawan untuk meningkatkan dan produktivitas. Setiap organisasi menginginkan setiap karyawannya melihat perbedaan pada saat menjadi karyawan baru dan pada saat sudah melakukan pekerjaan beberapa waktu tertentu, hal tersebut menunjukkan seorang karyawan belajar dengan apa yang dilakukan. Untuk mendukung karyawan mengembangkan potensi diri maka organisasi memberikan fasilitas bagi karyawan berupa pelatihan, bagi karyawan baru agar dapat mengerti mengenai tugas dan tanggung jawab dan bagi karyawan lama untuk memberikan pelatihan-pelatihan yang menunjang karyawan

dalam melakukan pekerjaan. Menurut Hamalik (2001) pelatihan memiliki beberapa fungsi yaitu: memperbaiki perilaku, mempersiapkan promosi ketenagaan, dan mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi. Hasil yang diharapkan organisasi setelah dilakukan pelatihan dapat membuat karyawan menjadi lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat mencapai sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pelatihan memiliki pengaruh yang positif bagi peningkatan kualitas pekerjaan, bagi karyawan.

## 2. LANDASAN TEORI

### A. Kinerja Karyawan

Secara garis besar, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Waldman (1994) mendefinisikan kinerja sebagai gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001); kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugas yang telah ditetapkan. Soeprihanto (1988); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar,

target/sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Bernadin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Whitmore (2002) mengemukakan bahwa "kinerja" dengan asal kata "kerja" berarti aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu perbuatan, suatu prestasi, atau penampilan umum dari keterampilan. Mangkunegara (2000), mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu untuk pekerjaan atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan pengawasan terhadap perilaku karyawan.

John

Suprihanto (1988) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisals*) merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Menurut John Suprihanto (1988), terdapat 7 manfaat dari penilaian kinerja, antara lain:

1. Meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan secara rutin.

2. Sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya pada penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja. Sehingga dapat diarahkan jenjang atau perencanaan kariernya, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengakui kondisi perusahaan secara keseluruhan di bidang personalia, khususnya kinerja karyawan pada pekerjaannya.
6. Secara pribadi, bagi individu karyawan, dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangan. Bagi atasan sebagai penilai, akan lebih memperhatikan dan mengenal karyawan agar dapat membantu serta memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. Hasil penelitian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi proses penilaian dan pengembangan secara keseluruhan.
8. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin

Terdapat beberapa faktor yang menjadi indikator maupun criteria penilaian kinerja karyawan. Menurut Heijrachman dan Suad Husnan (1990), faktor penilaian kinerja diantaranya:

1. Kualitas Kerja.

Indikator ini terdiri dari ketepatan, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pemeliharaan alat-alat kerja, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.

2. Kuantitas Kerja.

Indikator ini meliputi output, bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat pekerjaan bias diselesaikan.

3. Keandalan.

Merupakan pengukuran dari segi kemampuan atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas, meliputi instruktur, inisiatif, kehati-hatian, seperti dalam hal keandalan pelaksanaan prosedur, peraturan kerja, disiplin, dan lain-lain.

3. Sikap

Merupakan sikap karyawan terhadap perusahaan, terhadap rekan sekerja, pekerjaan, serta kerjasamanya dengan karyawan lain.

## 2. Budaya Organisasi

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari ada ptasieksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein,1990).

Definisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins (1993), budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Silk (1995) mendefinisikan budaya sebagai cara bagaimana kita akan melakukan sesuatu pada saat ini, yang penekanannya menjelaskan tentang sikap yang terwujud melalui sebuah sikap yang teladan dari atas, seperti dari pemimpin organisasi atau orang yang dituakan didalam masyarakat, yang direfleksikan ke dalam peraturan dan prosedur didalam suatu organisasi kemasyarakatan resmi. Budaya menuntun

orang untuk mengetahui tindakan yang benar dan salah, mengganggu atau tidak, menyenangkan orang atau tidak ketika melakukan segala sesuatu saat ini.

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain.

Fieldman (1966) menyatakan bahwa budaya terdiri atas sikap belajar, kepercayaan dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau suatu populasi. Budaya bergeser dan berpindah dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam bentuk tulisan dan lisan.

Glaseretal.(1987); Budaya organisasi sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Berbagai macam bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Hofstede (1986); Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Menurut Beach (1993); Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas member perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan

tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995); mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keaneka ragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang bertindak.

### 3. Kepemimpinan

Dalam buku *The Art of Leadership*, Ordway Tead menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Kartini Kartono, 2011:57).

Georger. Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan

mencapai tujuan organisasi. (Miftah Thoha, 2012:259)

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa, “*Leader shipis what leadersdo. It’sprocessof leading agro upand influencing that group to achieveit’s goals*”. “Kepemimpinan adalah apayang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan. ”Sehingga jika disimpulkan dari beberapa pendapat diatas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak karyawannya menuju tujuan perusahaan.

### 1. Tipe-tipe Kepemimpinan.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.RTerry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:156), yaitu:

- a. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)  
 Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.
- b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)  
 Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.
- c. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leader ship*)  
 Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.
- d. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leader ship*)  
 Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab

kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

- e. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leader ship*)  
 Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawabakan pekerjaannya masing-masing.

- f. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul *What Kindof Manager* (Kartini Kartono, 2011:34) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu:

1. Berorientasikan tugas (*taskorientation*)
2. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*).

### 4. Pelatihan

Menurut Nitisemito, pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki, dan mengembangkan sikap, tingkah laku,

keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan.

Menurut Simamora pelatihan adalah proses sistematik perubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Jadi pelatihan dapat disimpulkan sebagai proses bersistem yang didalamnya ada suatu kegiatan, yang dimaksudkan untuk pelatihan serta perbaikan Kinerja para pesertanya guna meningkatkan tujuan – tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut T. Hani Handoko Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Kegiatan pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.

Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang bagi para pegawai. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat pelatihan adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumber daya Manusia.

Pelatihan karyawan juga ditujukan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya disamping itu pelatihan karyawan yang terpenting dilakukan untuk meningkatkan karir dan penentu kompensasi karyawan yang bersangkutan.

Pelatihan pegawai adalah setiap usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

Pelatihan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi,

mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pelatihan pegawai adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku orang terdiri dari pengetahuan, kecakapan, dan sikap.

Roberts L. Mantis mendefinisikan pelatihan pegawai sebagai kegiatan yang berkegiatan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan dalam organisasi. Pelatihan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan, maupun kemampuan. Pelatihan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien.

Dari beberapa pengertian disimpulkan bahwa pelatihan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya. Baik dari segi sikap, pengetahuan, maupun kemampuan.

#### **a. Tujuan Pelatihan**

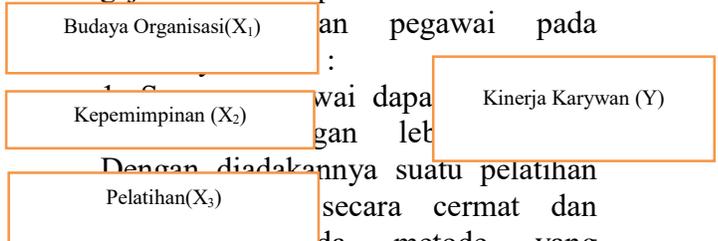
Tujuan Pelatihanyaitu :

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan
2. Meningkatkan moral karyawan, dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan Pekerjaannya mereka sehingga akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja yang bekerja secara tidak memuaskan, karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan.
4. Membantu dalam menghadapi perubahan – perubahan baik perubahan struktur Organisasi, teknologi, produk dan sebagainya. Melalui pelatihan diharapkan

diharapkan dapat mengetahui perubahan organisasi, teknologi, baru dan produk baru.

5. Peningkatan karir, dengan pelatihan, kesempatan untuk meningkatkan karir menjadi besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi lebih baik.

6. Meningkatkan balas jasa yang diterima. Dengan pelatihan maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan prestasi.



Dengan diadakannya suatu pelatihan secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.

2. Supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai. Dengan pelatihan pegawai yang berpedoman pada keterampilan diharapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan keterampilan akan dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan

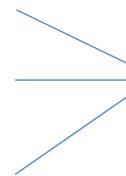
3. Supaya pegawai lebih cepat berkembang. Dengan adanya pelatihan pegawai, salah satu harapan adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkat maka adanya daya saing akan makin besar. Dengan demikian tujuan organisasi tercapai.

d. Menstabilisasikan pegawai

**C. KerangkaKonseptual**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepemimpinan (X<sub>2</sub>), Pelatihan (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara

Adapun kerangka konseptual yang dikembangkan dalammodel ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

**3. Metode Penelitian**

**A. Analisis Uji Hipotesis**

1. Analisis Regresi Berganda

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Teknik analisis yang dipakai dalam menguji hipotesis ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan (perkalian dua atau lebih variabel independen).

Rumus :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + B_3X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan

a = konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi  
 $X_1, X_2, X_3$  = variabel bebas

### B. Uji t ( Uji Parsial )

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara nilai dua rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel.

$H_0 : b_1, b_2 = 0$  , artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh yang positif dari variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) yaitu berupa Dimensi Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance dan Emphaty terhadap Kepuasan Masyarakat sebagai variabel terikat (Y).

$H_1 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$ , artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dari variabel ( $X_1, X_2, X_3$ ) yaitu berupa disiplin kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y)

Kriteria pengambilan keputusan :

$H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$

$H_1$  diterima jika  $t_{hitung} > t_{table}$  pada  $\alpha = 5\%$

### C. Uji F (Uji Serempak)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2001:98). Apabila nilai F hitung  $> F$  tabel, maka semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

### C. Koefisien Determinan ( $R^2$ )

Determinan digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas

terhadap variabel terikat. Dengan kata lain koefisien determinan digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas yang diteliti ( $X_1, X_2, X_3$ ) yaitu variabel disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Y) yang merupakan variabel terikat.

Koefisien determinan ( $R^2$ ) berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Hal ini berarti bila  $R^2 = 0$  menunjukkan tidak adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dan bila  $R^2$  mendekati 1 menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ).

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Hipotesis

#### 1. Hasil Persamaan Regresi

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel independen terhadap variabel dependen, model yang digunakan untuk menduga pengaruh tersebut adalah :

$$Y = 12,067 + 1,411X_1 + 0,040X_2 - 0,035X_3 + e$$

Keterangan :

1. Koefisien regresi konstanta sebesar 12,067 mempunyai arti jika ada atau tidak variabel **Budaya Organisasi**, Kepemimpinan dan Pelatihan maka Kinerja Karyawan akan sebesar 12,067.
2. Koefisien regresi **Budaya Organisasi** sebesar 1,411 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan **Budaya Organisasi** sebesar 1,411 ditambah perubahan  $X_2$  maka kinerja karyawan sebesar 1 kali

3. Koefisien regresi Kepemimpinan sebesar 0,040 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan Kepemimpinan sebesar 0,040 maka kinerja karyawan sebesar 1 kali.
4. Koefisien regresi Pelatihan organisasi sebesar -0,035 mempunyai arti bahwa setiap terjadi penambahan Pelatihan organisasi sebesar -0,035 maka kinerja karyawan sebesar 1 kali.

## 2. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji secara parsial apakah **Budaya Organisasi**, Kepemimpinan dan Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

Dari hasil analisis yang diperoleh sebagai berikut:

### a. Budaya Organisasi (X1)

Dari pengolahan data diatas menunjukkan t hitung  $4.360 > t$  tabel 2,02 artinya bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka Hipotesa yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima

### b. Kepemimpinan (X2)

Dari pengolahan data menunjukkan nilai t hitung  $0.2862 < t$  tabel 2,02 artinya  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka Hipotesa yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

### c. Pelatihan (X3)

Dari pengolahan data menunjukkan nilai t hitung  $-0.315 < t$  tabel 2,02 artinya  $H_0$  diterima dan menolak  $H_a$ , maka Hipotesis yang menyatakan Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

## 3. Uji Serempak (Uji F)

Untuk hipotesis tersebut dilakukan dengan uji F yaitu pengujian secara simultan atau bersama-sama, Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja

Karyawan. Besarnya F hitung 9,843 nilai ini lebih besar dari F tabel ( $9,843 > 3,14$ ), maka pada pengujian ini  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$ . Dari hasil tersebut maka Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Pelatihan secara serempak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

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

Analisis koefisien determinan digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat dari Tabel 4.18 sebagai berikut : Berdasarkan Tabel 4.18 diketahui bahwa nilai yang ditampilkan adalah nilai R,  $R^2$ ,  $adjusted R^2$ , dan standard error.

1. Nilai R sebesar 0,698 sama dengan 69,8% yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel **Budaya Organisasi**, Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan sangat erat.
2. Besarnya nilai Adjusted R Square besar 0,438 atau sama dengan 43,8%. Nilai tersebut berarti bahwa sebesar Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Pelatihan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 43,8 % .

## B. Pembahasan

Dari hasil pengujian secara serempak diketahui bahwa nilai F hitung ( $9,843 > F$  tabel (2,61) pada alpha 5% maka disimpulkan bahwa secara serempak variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berpengaruh positif dan signifikannya seluruh variabel independen terhadap variabel dependen memberikan makna bahwa seluruh variabel independen dan dependen memiliki keterkaitan yang erat.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya antara lain ditentukan oleh faktor budaya organisasi yang memiliki sikap dan perilaku yang baik dan benar dalam

mematuhi semua warna kehidupan dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Selain itu, kepemimpinan mewujudkan kepatuhan dan ketaatan kepada pimpinan, dan pegawai akan berusaha untuk mengurangi segala bentuk pelanggaran sesuai peraturan yang berlaku. Pelatihan adalah suatu cara yang digunakan perusahaan untuk membentuk kemampuan pegawai agar mereka mampu melaksanakan pekerjaan sebagaimana persyaratan yang ditentukan serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari hasil penelitian dilihat bahwa variabel independen yaitu budaya organisasi memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $4,360 > 1,681$  maka hipotesis  $H_a$  diterima yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya. Kepemimpinan memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $0,286 < 1,681$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan mempunyai pengaruh negatif dan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $-0,042 < -1,681$  yang berarti pelatihan secara parsial tidak berpengaruh.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Persamaan yang didapat adalah  $Y = 12,067 + 1,411X_1 + 0,040X_2 - 0,035X_3 + e$  dimana besarnya konstanta ( $a$ ) = 12,067 ini mempunyai arti bahwa bila variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan dianggap konstan maka

Kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 12,067,  $b_1$  sebesar 1,411 berarti setiap budaya organisasi meningkat 1,411, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar satu kali,  $b_2$  sebesar 0,040 berarti bahwa setiap komitmen organisasi meningkat 0,040, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar satu kali,  $b_3$  sebesar  $-0,035$  berarti bahwa setiap pelatihan meningkat  $-0,035$ , maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar satu kali

2. Nilai  $t$  hitung untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) diketahui sebesar 4,360 lebih besar dari  $t$  tabel 2,02 dengan tingkat signifikansi 0,5%, sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diterima.
3. Nilai  $t$  hitung untuk variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) diketahui sebesar 0,286 lebih kecil dari  $t$  tabel 2,02, sehingga hipotesis kedua yang menyatakan ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ditolak.
4. Nilai  $t$  hitung variabel Pelatihan ( $X_3$ ) diketahui  $-0,315$  lebih kecil dari  $t$  tabel  $-2,02$  sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan ada pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan ditolak.
5. Nilai  $F$  hitung 9,843 yang didapat lebih besar dari nilai  $F$  tabel 3,14 sehingga hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima..

### B. Saran

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian, terbukti bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan secara serempak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan, maka pihak instansi harus meningkatkan nilai-nilai budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan dalam instansi untuk merangsang agar karyawan lebih berprestasi lagi.

2. Dalam menekankan budaya organisasi, harus memperhatikan kerja sama yang baik dengan komunikasi yang baik. Kinerja karyawan yang baik ditunjang dengan peningkatan kepemimpinan yang baik.
3. Dalam menekankan kepemimpinan, harus memperhatikan pemberian contoh yang baik dengan komunikasi yang baik. Kinerja karyawan yang baik ditunjang dengan peningkatan, kepemimpinan yang baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alex S. Nitisemito, 2004. Manajemen Sumber Daya. Edisi Kedua, Erlangga. Jakarta.
- [2] Umar, Husein, Drs.2008. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta; PT.(Persero)Raja Grafindo Persada.
- [3] Nitisemo, Alex, S.2002. Manajemen Personalial( Manajemen Sumber Daya Manusia) Yogyakarta:Ghalia Indonesia
- [4] Hasibuan, Sp Melayu.2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta :PT.(Persero)Bumi Aksara.
- [5] Sugiono, 2003. Statistik untuk Penelitian, Bandung: Alfabeta
- [6] Guarddin, Gladi dan Pandu Wijaya. 2003. (et,at), Strategi to Build Warnet
- [7] Tjiptono, Fandy. 2002. Manajemen Jasa, Andy Offset, Yogyakarta
- [8] Gordo, 1 Gusti ngurah. 2006. Manajemen sumber daya manusia, Penerbit Astabrata Bali, Denpasar.
- [9] Handoyo, R.M.ArdianAvrianto. (2004). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen OrganisasidanKepuasanGaji TerhadapTurnoverIntentionAuditor (StudiEmpiris PadaKantorAkuntanPublikdiSemarang ).Skripsi. Universitas Katolik Soegijapranata.
- [10] Hardaningtyas,Dwi.2004. “Pengaruh TingkatKecerdasan Emosidan Sikap pada BudayaOrganisasi TerhadapOrganizationalCitizenship Behavior (OCB) Pegawai PT(Persero) PelabuhanIndonesiaIII”. Tesis Dipublikasikan,adln.lib.unair.ac.id. UniversitasAirlangga.
- [11] Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. Manajemen SumberDaya Manusia, cetakan ketujuh Penerbit PT BumiAksara, Jakarta.
- [12] Luthans, Fred. (2006). PerilakuOrganisasi, Edisi kesepuluh, Penerbit AndiOffset.
- [13] Mangkunegara,AnwarPrabu.2000.Eva luasiKinerjaSDM.Bandung:PT.Refika Aditama.
- [14] Mc Shane &Glinow. 2003.OrganizationalBehavior. Amerca: Mc Graw-Hill.
- [15] Morrison,R.2007.EnemiesAtWork.Re searchpaperseriesAucklandUniversity of Technology. paper 32-2007.
- [15] Organ.D.W.1988.OrganizationalBeha vioursCitizenship:TheGoodSoldierSyn drome.LexingtonBooks:Lexington, MA.
- [16] Robbins,P.StephendanTimothyA.Judg e.2008.OrganizationalBehaviour.Edisi 12. Jakarta: Penerbit SalembaEmpat.
- [17] Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi.Edisi10. Jakarta: Erlangga
- [18] Schwab,A.W.,Dykstra,G.J.,Selke,E.,S orenson,S.C.andPryde,E.H.(1999),

“DieselFuelfromDecompositionThermalofSoybeanOil”,*JAOC*65, 1781–1786.

- [19] Simamora,H.  
(2004).*ManajemenSumberDayaManusia*.Yogyakarta : STIE YKPN.  
Sowmya, K.R. andN.  
Panchanatham. (2011). “Factors  
influencing job