

**TESIS**

**ANALISIS HUBUNGAN SDM, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
DENGAN KINERJA ASN (KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN ENREKANG)**

Disusun dan diajukan oleh

**SAFRI RAMADHANA**

**P022201016**



**PROGRAM STUDI PERENCANAAN PENGEMBANGAN WILAYAH**

**SEKOLAH PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2023**

**ANALISIS HUBUNGAN SDM, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
DENGAN KINERJA ASN (KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KABUPATEN ENREKANG)**

Analysis of The Relationship between Human Resources, Leadership, and  
Organizational Culture with State Civil Administration Servant (ASN) Performance  
(Case in the Personnel and Human Resources Development Agency of Enrekang  
Regency)

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister**

**Program Studi**

**Perencanaan Pengembangan Wilayah / Otonomi Daerah**

**Disusun dan diajukan oleh**

**SAFRI RAMADHANA**

**Kepada**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR  
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH HUBUNGAN SDM, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI  
DENGAN KINERJA ASN (STUDI KASUS BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KAB ENREKANG)

Disusun dan diajukan oleh

SAFRI RAMADHANA

P022201016

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Studi Perencanaan dan Pengembangan Wilayah  
Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Pada tanggal, 21 Agustus 2023  
dan dinyatakan telah memenuhi Syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si  
Nip.196906271994032002

Pembimbing Pendamping

Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr  
Nip.196005031986012001

Ketua Program Studi.  
Perencanaan dan Pengembangan Wilayah

Andang Suryana Soma, S.Hut., M.P., Ph.D  
Nip. 197803252008121002

Dekan Sekolah Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin



Prof. dr/Budu, Ph.D. SP.M(K). M.Med Ed  
Nip.196612311995031009

## PERYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Safri Ramadhana  
Nomor Mahasiswa : P022201016  
Program Studi : Perencanaan Pengembangan Wilayah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

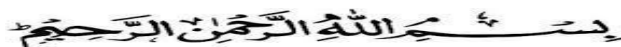
Enrekang, 20 November 2023

Yang menyatakan



Safri Ramadhana

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT berkat segala limpahan rahmat, petunjuk, hidayah dan karunia- Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“ANALISIS HUBUNGAN SDM, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN KINERJA ASN (KASUS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN ENREKANG)”**. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan 'jazakumullah *khairan katsiran*' kepada:

1. Prof Dr Ir Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. dr. Budu Ph.D., Sp.M(K), Med.Ed, selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin dan Andang Suryana Soma, S.Hut. M.P.,Ph.D, selaku Ketua Program Studi Perencanaan dan Pengembangan Wilayah yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Idayati Nursyamsi, SE.,M.Si dan Dr.Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr selaku komisi pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi kepada penulis dalam melakukan penelitian dan penulisan tesis ini. dan seluruh staf pengajar yang telah mencurahkan ilmunya selama menempuh Pendidikan di universitas Hasanuddin.
3. Kepada Bupati Enrekang dan Camat Enrekang beserta seluruh staff Kecamatan Enrekang dan Kepala Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata beserta seluruh staff Dinas Pemuda Olahraga dan Pariwisata Kabupaten Enrekang atas bantuan dan kerja samanya selama ini.

4. Seluruh keluarga Besar, terimakasih atas dukungan dan pengertiannya sehingga saya tetap semangat menyelesaikan tesis ini.
5. Kepada semua pihak yang turut membantu dalam penelitian dan penyusunan tesis ini namun tidak disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya
6. Penulis berharap semoga hasil penelitian yang tertuang dalam tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Makassar, 20 November 2023

SAFRI RAMADHANA

## ABSTRAK

**SAFRI RAMADHANA.** Analisis Hubungan SDM, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja ASN (Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi dan Nurdjanah Hamid).

Pengembangan sumber daya manusia mengandung tugas untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara maksimal untuk bersama-sama mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi organisasi serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya dimulai dari manusia itu sendiri utamanya strategi pemimpin dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara maksimal. Apabila para pemimpin dapat menempatkan fungsi-fungsinya dengan benar dan baik sangat mungkin bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kontribusi SDM, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai serta seberapa besar hubungan SDM, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Metode yang digunakan untuk penelitian ini yaitu metode kuantitatif dengan pendekatan penelitian deskriptif dan penelitian aksplanasi. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 36 aparatur sipil negara yang bekerja pada badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BKPSDM). Dalam mengolah data penelitian, peneliti menggunakan analisis deskriptif dan analisis eksplanasi melalui metode regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SPSS versi 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan 3) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja.

## ABSTRACT

**SAFRI RAMADHANA.** Analysis of the Relationship between Human Resources, Leadership, and Organizational Culture with State Civil Administration Servant (ASN) Performance (Case in the Personnel and Human Resources Development Agency of *Enrekang Regency*) (supervised by Idayanti Nursyamsi and Nurjanah Hamid).

Human resource development is the task of optimally utilizing human resources owned by an institution so that they can work optimally to jointly achieve goals in accordance with the vision and mission of the organization. The success or failure of an organization in maintaining its existence and being able to fulfill its social responsibilities starts with the humans themselves, especially the leader's strategy for increasing maximum effectiveness and efficiency. If leaders can place their functions correctly and well, it is very possible for the organization to achieve its goals. This study aims to determine and analyze the level of contribution of HR, leadership, and organizational culture to improving employee performance and how important the relationship between HR, leadership, and organizational culture is to improving employee performance. The method used for this research is a quantitative method with a descriptive research approach and explanatory research. In this study, the sampling technique used was saturated sampling, so the number of samples in this study amounted to 36 state civil servants working for the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM). In processing research data, researchers used descriptive analysis and explanatory analysis through multiple linear regression methods with the help of the SPSS version 21 application. The results showed that: 1) leadership has no significant effect on employee performance; 2) organizational culture has a significant effect on employee performance; and 3) leadership and organizational culture simultaneously have a significant effect on employee performance.

**Keywords:** leadership, organizational culture, performance.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. Tinjauan Teoritis	
1. Kepemimpinan .....	10
2. Kepemimpinan transaksional .....	20
3. Budaya Organisasi .....	25
4. Kinerja .....	29
5. Konsep Efektivitas .....	28
B. Penelitian Terdahulu .....	31
C. Kerangka Pikir .....	35

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
A Lokasi Penelitian dan Waktu penelitian .....	37
B Pendekatan Metode Penelitian .....	37
C Polulasi, Sampel dan Informan .....	37
D Teknik Pengumpulan Data .....	38
E Teknik Analisis Data .....	41
F Definisi Operasional Variabel .....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>51</b>
A. Dasar Hukum.....	55
B. Struktur Organisasi.....	56
C. Tupoksi BKPSDM.....	57
D. Karakteristik Responden.....	58
E. Deskripsi Variabel Penelitian.....	61
A. Uji Validasi dan Reliabilitas.....	65
B. Uji Asumsi Klasik. ....	67
C. Analisis Regresi Linear Berganda .....	68
D. Analisis Korelasi.....	70
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>77</b>
A. KESIMPULAN .....	77
B. SARAN .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>79</b>

## DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 1	Karakteristik Responden Berdasarkan jenis kelamin.....	58
Tabel 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
Tabel 4	Latar Belakang Pegawai.....	60
Tabel 5	Tanggapan Responden .....	61
Tabel 6	Tanggapan Responden mengenai Variabel.....	63
Tabel 7	Tanggapan Responden mengenai Variabel.Kinerja.....	64
Tabel 8	Uji Validasi Kuesioner Kepemimpinan.....	65
Tabel 9	Uji Validasi Kuesioner Budaya Organisasi .....	65
Tabel 10	Uji Validasi kuesioner Kinerja .....	50
Tabel 11	Hasil Pengujian Reliabilitas.....	66
Tabel 12	Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	67
Tabel 13	Hasil Estimasi Regresi.....	69
Tabel 14	Koefisien Determinasi.....	70
Tabel 15	Hasil Uji t Secara Parsial.....	71
Tabel 16	Hasil Analisis Regresi Secara Simultan.....	73

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar 1	Kerangka pikir .....	35
----------	----------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Masalah sumber daya manusia selalu menjadi perhatian utama organisasi untuk bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam semua kegiatan organisasi. Sekalipun didukung oleh sarana dan prasarana serta sumber daya keuangan yang melimpah, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia mencakup tugas untuk memanfaatkan sebagian besar sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci utama yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci utama, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Kebutuhan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sejalan dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan harus mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah awal yang penting, dan bukan sekadar kata-kata. Pengembangan sumber daya manusia mencakup tugas memanfaatkan sumber daya manusia organisasi secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan yang sama sejalan dengan visi dan misi organisasi

Posisi sumber daya manusia, terutama dalam hal kualitas dan sumber daya orang dalam sistem yang lebih besar yang merupakan strategi organisasi. Dengan menetapkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi (Daft, 2002:8).

Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi organisasi dan mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya dimulai dari manusia, terutama strategi pemimpin untuk memaksimalkan efisiensi dan efektifitas. Jika pemimpin dapat menyelaraskan fungsinya dengan benar dan baik, maka organisasi sangat mungkin untuk mencapai tujuannya. Sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang efektif yang dapat mempengaruhi bawahannya. Bagi seorang pemimpin diakui sebagai pemimpin jika mampu mempengaruhi dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia, saat ini menjadi isu umum di semua organisasi, bisnis, baik swasta maupun pemerintah, dan telah dipublikasikan secara luas di jurnal dan majalah dalam dan luar negeri. Gaya kepemimpinan yang akan dilihat disini adalah gaya kepemimpinan dalam organisasi yang diterapkan oleh pemimpin kepada bawahannya.

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau bisnis dalam mencapai tujuannya juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Menurut Schein (1992:

12), budaya organisasi adalah model dasar yang diterima organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, melatih karyawan agar mampu menyesuaikan

diri dengan lingkungan, dan mempersatukan anggota organisasi. Dimana budaya organisasi suatu organisasi sering dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etos kerja

yang dianut oleh setiap elemen organisasi. Elemen-elemen ini menjadi dasar untuk memantau perilaku karyawan, cara mereka berpikir, berkolaborasi, dan berinteraksi dengan karyawan. lingkungan. Jika budaya organisasi baik, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia yang bekerja sesuai fungsinya akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, peran pemimpin juga tidak kalah pentingnya. Setiap organisasi membutuhkan kepemimpinan karena dengan kepemimpinan yang sesuai dengan harapan bawahan akan lebih mudah mengatur bawahan dan mengkomunikasikan tujuan dari instansi tersebut. Seorang pemimpin organisasi harus mampu menjalin hubungan antara pejabat dan pegawai, tanpa memandang posisi dan situasi pegawai atau bawahannya.

Namun kondisi tersebut tidak sesuai dengan kondisi organisasi instansi seperti Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Enrekang. menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik, kerjasama antar pengurus bidang yang kurang harmonis, hubungan antar kepala pimpinan yang mengutamakan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga menimbulkan perbedaan, kurangnya komunikasi antara pimpinan negara ini dengan pimpinan lainnya. Hal yang sama berlaku untuk staf agen.

Menyadari fenomena di atas menunjukkan bahwa kualitas atau kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsi sumber daya manusia di Badan Pengembangan SDM dan Kepegawaian Provinsi Enrekang masih tergolong rendah, selain itu gaya

kepemimpinan masing-masing pegawai juga masih relatif rendah. relatif lemah. manajer lapangan selalu hanya tertarik. dalam tim sehingga berdampak pada terciptanya budaya kerja bebas masalah di dalam organisasi. Sementara itu, untuk menciptakan suasana yang teratur dan sehat dalam mewujudkan tujuannya, unsur sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu organisasi.

Jika melihat Badan Pengembangan SDM dan Kepegawaian Kabupaten Enrekang tempat penting dalam penyusunan dan pelaksanaan rencana pembangunan, sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Akibatnya, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepegawaian (BKPSDM) Kabupaten Enrekang, sebagai wahana untuk mendorong pembangunan daerah, perlu mendesain ulang organisasinya menjadi lebih baik dan lebih fleksibel, lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan uraian masalah di atas, peneliti menduga terdapat faktor-faktor dalam perencanaan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang diduga memiliki hubungan yang kuat dengan keberhasilan peningkatan kinerja. Untuk itu dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Hubungan SDM, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja ASN (Studi Kasus Badan Pengembangan SDM) dan Kepegawaian Kabupaten Enrekang”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana Pengaruh SDM, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja di instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang?



2. Apakah SDM, kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan kuat dan signifikan terhadap kinerja di instansi Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kontribusi SDM, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja di instansi Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar hubungan SDM, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja di instansi Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Akademik, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam hal pengembangan wawasan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu akademik dan dapat dijadikan referensi atau bukti tambahan untuk peneliti-peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang topik yang sama.
2. Manfaat Praktis, hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan bagi kantor Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang dalam rangka mengevaluasi dan meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia dan organisasi dalam lingkup internalnya dimasa akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Konsep dan Teori**

##### **1. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi setiap bisnis maupun bagi pemerintah untuk menjalankan fungsinya dengan baik. Banyak definisi yang dapat digunakan untuk mendefinisikan sumber daya manusia.

Menurut Susilo (2002:3) “Sumber daya manusia merupakan pilar utama sekaligus penggerak organisasi dalam usahanya mencapai visi, misi dan tujuan”.

Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan sigap untuk mencapai tujuan organisasi. Munculnya kebutuhan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya adalah profesionalisme dalam bekerja. Kebutuhan akan profesionalisme menunjukkan semakin besarnya peran sumber daya manusia dalam keberhasilan organisasi (Sutrisno, 2009: Pertama).

Menurut Nawawi dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003:9) yang dimaksudkan sebagai sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material / non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensinya.

Gomez (2003):

1) menyebutkan bahwa:

“Sumber daya manusia adalah setiap sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang ada dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu (1) sumber daya manusia dan (2) sumber daya non manusia.

Sumber daya manusia adalah potensi yang dimiliki oleh manusia, seperti keahlian, kemampuan, sedangkan sumber daya non manusia meliputi sumber daya alam, modal, mesin, teknologi, dan material. Kedua sumber daya ini sangat penting, tetapi sumber daya manusia adalah faktor yang dominan, karena manusia memiliki akal, emosi, keinginan, pengetahuan, keterampilan, kebutuhan, dll. Prinsipnya adalah bahwa sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya nyata yang menentukan organisasi. Wahyudi (1996:8) mengatakan bahwa sumber daya manusia memiliki arti sebagai berikut :

1. Secara makro, sumber daya manusia merupakan keseluruhan potensi tenaga yang terdapat di suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara / daerah.
2. Secara mikro, sumber daya manusia merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja / organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Mathis dan Jackson (2002: 4). Sedangkan komentar Tambunan (2003: 15) Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam setiap bisnis. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan berhasil atau tidaknya persaingan.

Sumber daya manusia dianggap memainkan peran yang semakin penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Baik organisasi pemerintah maupun swasta mengakui bahwa faktor “orang” memiliki keunggulan kompetitif yang akan menggerakkan organisasi ke arah yang lebih progresif. Unsur (variabel) sumber daya manusia menurut Faustino Cardoso Gomes dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* meliputi:

- a. Kemampuan-kemampuan (*Capabilities*),
- b. Sikap (*Attitudes*),
- c. Nilai-nilai (*Values*),
- d. Kebutuhan-kebutuhan (*Needs*),
- e. Karakteristik demografisnya (Penduduk). (Gomes, 2003:26)

Faktor sumber daya manusia seperti kemampuan, sikap, nilai karir, kebutuhan dan populasi merupakan kekuatan yang ada pada manusia. Untuk memperoleh sumber daya tersebut tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia mulai dari tahap eksploitasi sumber daya manusia, pemilihan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia harus dilakukan secara selektif untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan handal.

Ndhara (1999: 12) mengidentifikasi sumber daya manusia berkualitas tinggi sebagai sumber daya yang mampu menciptakan tidak hanya nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-kreatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti kecerdasan, kreativitas, dan inovasi kreasi dan imajinasi; tidak lagi hanya menggunakan energi mentah seperti bahan mentah, tanah, air, tenaga kerja, otot, dll.

Pendapat oleh Ndarara (1999): 12) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas dapat menggunakan kekuatannya tidak hanya dalam otot, keterampilan dan kemampuan, tetapi juga dalam berpikir, kecerdasan dan kreativitas. Sumber Orang adalah satu-satunya sumber daya dengan emosi, keinginan, keterampilan, pengetahuan.

Makodompis (2015) berpendapat bahwa keberhasilan pengelolaan pemerintah KEK tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah yang sangat penting karena aparatur yang handal dan berkualitas akan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi untuk melaksanakan tugasnya. tanggung jawab profesional, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja perangkat. Metrik yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya perangkat adalah :

1. Pengetahuan/*Knowledge*

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang dimiliki oleh karyawan. Adapun indikator yang digunakan adalah: mengetahui Visi Misi organisasi, mengetahui rencana strategi, mengetahui analisis jabatan masing masing pegawai dan diskripsi jabatan, latar belakang pendidikan aparatur, pelatihan yang pernah diikuti

2. Keterampilan/*Skill*

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan, kemahiran dan keterampilan yang dimiliki aparatur, proses rekrutmen dan penempatan berdasarkan kriteria yang objektif, pelatihan yang diikuti untuk meningkatkan keterampilan aparatur.

3. Kemampuan/*Ability*

4. Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama, dan tanggung jawab.

5. Pengalaman/*experience*

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang di petik oleh seorang dari peristiwa- peristiwa yang di lakukan dalam perjalanan hidupnya. Adapun indikator yang digunakan adalah: latar belakang organisasi yang dimiliki oleh aparatur, masa bakti aparatur, penghargaan yang telah didapat.

## **2. Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan muncul pada awal sejarah manusia, khususnya sejak umat manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau orang-orang yang memiliki keunggulan dibandingkan orang lain, terlepas dari bentuk kelompok yang dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu memiliki keterbatasan dan kelebihan tertentu..

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata to lead. Kata memimpin berarti memimpin, mendorong atau mengatur, membimbing dan juga menunjukkan atau mempengaruhi.

Pemimpin memiliki tanggung jawab baik materiil maupun spiritual atas keberhasilan kegiatan kerja orang-orang yang dipimpinnya, sehingga menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah dan tidak mudah, tidak semua orang akan mampu menjalankan peran kepemimpinannya secara setara.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinannya

Menurut Danim (2004:56) Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk bergabung dalam suatu organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo (2005:17) kepemimpinan ditunjukkan melalui karakteristik pribadi, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, panutan, interaksi, hubungan kerja sama antar peran, posisi posisi manajemen, persuasi dan persuasi orang lain tentang legitimasi pengaruh.

Menurut Miftah (2010:9) Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang baik secara individu maupun kelompok.

Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang mendorong dan mengkoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Tanpa pemimpin yang inspiratif, sebuah organisasi atau departemen mungkin tidak fokus pada tujuan tertentu, seperti meningkatkan keamanan kerja, Dubrin (2005:4).

Kepemimpinan adalah sekumpulan aktivitas terstruktur berupa kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sutarto, 1991). Menurut Kartono (2006:10), kepemimpinan adalah kekuatan aspirasi, kekuatan spiritual dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi anggota untuk mengubah sikapnya, sehingga sesuai dengan keinginan pemimpin kelompok.

Sedangkan menurut Robbin (2003:163), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain, memahami dan menerima apa yang perlu dilakukan dan bagaimana menyelesaikan tugas secara efektif, serta proses yang memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Definisi kepemimpinan yang luas mencakup proses memengaruhi tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahan untuk mencapainya, dan memengaruhi untuk meningkatkan tim dan budayanya.

Selain itu, kepemimpinan memengaruhi interpretasi bawahan atas peristiwa, organisasi, dan aktivitas untuk mencapai tujuan. memelihara hubungan kooperatif dan kerja sama tim, serta memperoleh dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian pula, Locander et al., (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan melibatkan pemimpin mempengaruhi mereka yang dipimpin, tetapi hubungan antara pemimpin dan mereka yang dipimpin saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok et al., (2001) menganggap kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan organisasi untuk menetapkan dan mencapai tujuan.



Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dianggap sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan anggota tim. Tiga implikasi penting tersirat dalam kasus ini, yaitu:

- 1) Kepemimpinan melibatkan orang lain, baik bawahan maupun bawahan.
- 2) Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuatan yang seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok, karena anggota kelompok tidak berdaya.
- 3) Kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut dengan cara yang berbeda.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peran pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997), perilaku kepemimpinan diarahkan pada dua hal, yaitu kepentingan atau hubungan dengan bawahan dan struktur pemrakarsa atau hasil yang dicapai. Bias kepemimpinan menggambarkan hubungan yang erat dengan bawahan, seperti bersikap ramah, membantu dan mendukung bawahan, mau menerima nasihat bawahan dan memberikan manfaat. Kecenderungan seorang pemimpin adalah menarik garis antara peran pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi untuk melakukan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai). . Gaya seorang pemimpin atau manajer dalam suatu organisasi merupakan gambaran dari tahapan-tahapan pekerjaan untuk staf junior.

Rumusan kepemimpinan dari beberapa ahli menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang-orang yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti kehendak orang lain, keinginan atasan atau pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan

Untuk membentuk kerjasama dalam kelompok guna mencapai tujuan organisasi. Jika mereka yang menjadi bawahan atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuasaan kepemimpinan yang dimiliki atasannya, maka mereka akan mau secara sadar, sukarela, dan sepenuh hati mengikuti kehendak atasannya.

Menurut Mifta (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Mifta (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Danim (2004: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh

#### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Danim (2004:75) kepemimpinan demokratis menjauh dari asumsi

bahwa hanya kekuatan kelompok yang dapat mencapai tujuan kualitas.

Miftah (2010: 50) menegaskan gaya kepemimpinan demokratis yang terkait dengan kekuatan individu dan keterlibatan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan

keputusan .

Menurut Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- e) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah

## Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- f) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- g) Mengiyakan semua saran.
- h) Lambat dalam membuat keputusan.
- i) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- j) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional telah berkembang dan menarik perhatian banyak sarjana dan praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) dan Liu et.al. (2003) karena konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 dapat konsisten dengan berbagai konsep kepemimpinan, termasuk pendekatan perilaku, pendekatan situasional, serta pendekatan situasional. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional yaitu:

- 1) Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional didasarkan pada prinsip pertukaran, maka kepemimpinan transformasional didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin transformasional menilai kemampuan dan potensi setiap bawahan untuk melakukan tugas/pekerjaan, serta kemampuan bawahan untuk memperluas tanggung jawab dan wewenang di masa depan. Sebaliknya, pemimpin transaksional fokus pada pencapaian tujuan atau sasaran, tetapi tidak berusaha mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan untuk meningkatkan bawahan. Perbedaan membangkitkan konsep Kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada sebuah kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir, 2002).

Humphreys (2002) menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional bukan semata-mata pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan ekonomi), tetapi menyentuh sistem sistem nilai. Pemimpin transformasional dapat menyatukan semua bawahannya dan dapat mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan untuk mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang telah ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et al., 2003; Rafferty dan Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993).

Bass et.al (2003) dan Humphreys (2002) menjelaskan bahwa kemampuan pemimpin transformasional untuk mengubah sistem nilai bawahan agar mencapai tujuan dicapai dengan mengembangkan salah satu atau semua elemen tersebut.

karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal), inspirasi (motivasi yang diilhami), pengembangan intelektual (stimulasi intelektual), dan minat pribadi (pertimbangkan personalisasi).

*Pengaruh yang diidealkan menurut Sarros dan Santora (2001) adalah perilaku yang berusaha mendorong bawahan untuk memberi contoh bagi pemimpinnya. Pada awalnya aspek ini disebut karisma, namun karena banyak mendapat kritik, istilah karisma diubah menjadi pengaruh atau visi ideal. Aspek penting dari karisma adalah kekuatan mental (kekuatan transendental) yang diyakini oleh bawahan adalah milik pemimpin, sehingga bawahan sepenuhnya percaya dan bersedia melakukan sesuatu yang baik untuk pemimpin mereka (pengikut sejati). Aspek ini bukan untuk semua orang dan belum dibahas dalam penelitian tentang kepemimpinan transformasional hingga saat ini, jadi tidak tepat disebut karisma. Kajian pada aspek ini lebih terfokus pada pemimpin yang memiliki visi holistik dan mampu menularkan visi tersebut kepada bawahannya (Rafferty et al.*

*Griffin, 2004).*

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Basset.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros dan Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

*Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasionalkarena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys,2002; Rafferty dan Griffin, 2004).

*Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya piker orang lain (Rafferty dan Griffin, 2004).

Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty dan Griffin, 2004).

*Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass *et.al.*, 2003).

*Intellectual stimulation*, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty dan Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty dan Griffin, 2004; Yammarino *et.al.*, 1993).

Bass *et.al* (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

*Individualized consideration* atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan

(Bass *et.al.*, 2003; Sarros dan Santora, 2001; Yammarino *et.al.*, 1993).

## 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.



Dalam *transactional leadership* tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Yammarino et.al., 1993). Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi.

Wadlman et.al (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (*existing*) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif. Humphreys (2002) serta Yammarino et.al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi.

Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993).

Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif.

Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati bersama tercapai (Bass *et.al.*, 2003; Humphreys, 2002; Yammarino *et.al.*, 1993).

Bass *et.al.* (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan.

Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino *et.al.* (1993) dapat berdampak negative terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan sistem organisasi

berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros dan Santora, 2001).

Humphreys (2002) yang menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar perukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Soon Hee Kim (2002), hasil dari analisis *multiple regression* memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademis membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino *et.al.* (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino *et.al.* (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*).

Studi Bass *et.al.* (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Basset.*al.* (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Hasil penelitian Yammarino *et.al.* (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritical kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa padadasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

### **3. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan

untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol- simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner *et al* (1996) menyatakan budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizationa culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner *et al*, 1996).

Kondisi organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja organisasi tersebut. Menurut Hofstede *dkk* (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan sistem organisasi (Amstrong, 1994). Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi

ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi menurut Cheki (1996) adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande dan Farley, 1999).

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham, 1996). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998).

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Menurut Schein (2004) budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu:

- 1) Artifact (*Artifacts*): hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- 2) Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- 3) Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- 1) Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- 2) Norma adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit."
- 3) Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.



Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

- 4) Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatangbaru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- 5) Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

#### **4. Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Mas"ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan 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 seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat - sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).

3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

(3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Hendra Mokodompis (2015) yang berjudul pengaruh kualitas sumber daya manusia aparatur terhadap peningkatan kinerja di badan kepegawaian Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara, menyatakan bahwa hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow yaitu dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Hasilnya dari pendidikan dan pelatihan yang dilakukan telah memberikan peningkatan kemampuan,

keterampilan, aparat dalam melaksanakan tugas tanggung jawab pekerjaannya.

Penelitian Praningrum dkk (2009) Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu, menyatakan bahwa variabel- variabel penelitian yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu berada pada kategori baik. Berdasarkan pengujian dengan uji F secara bersama-sama variabel pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu. Berdasarkan pengujian dengan uji t dengan  $\alpha$  0,05, secara parsial variabel pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Kemampuan memiliki pengaruh yang paling tinggi terhadap kinerja. Saran yang perlu diberikan untuk meningkatkan kinerja, Sekretariat Daerah Provinsi Bengkulu perlu menyediakan peralatan kerja yang memadai seperti komputer ataupun laptop dengan teknologi terkini dan peralatan lainnya agar mempercepat proses pekerjaan sesuai dengan kebutuhan.

Penelitian Mariam (2009) menyatakan bahwa pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif;

dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif. Penelitian Shea, Christine M. (1999) yang berjudul : *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Penelitian Nurjannah (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut

mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Biro lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan komitmen organisasi. Karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan.

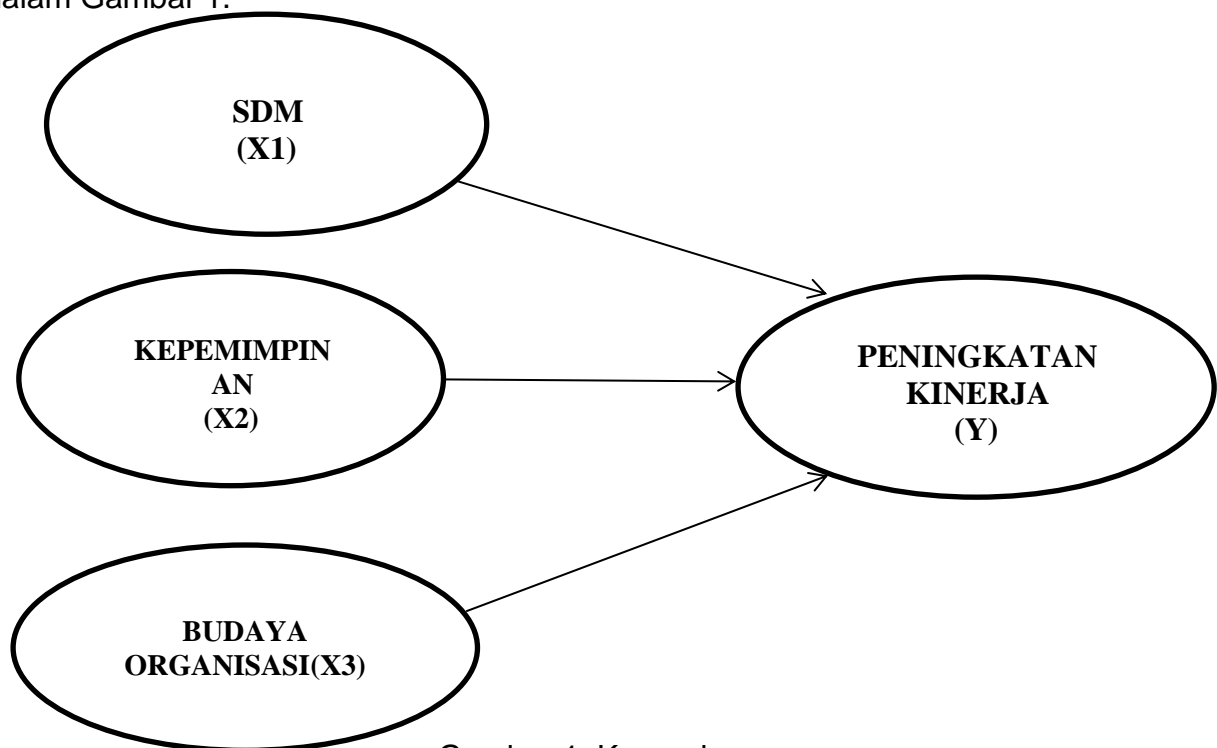
Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992, dalam Stoner et. al, 1996) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat, dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan, yaitu: 1) Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. 2) Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya

perusahaan dalam dekade mendatang. 3). Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai. 4). Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Penelitian Hendriawan (2014) menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda di peroleh bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi hal ini di buktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

### C. Kerangka Pikir

Dari telaah pustaka yang telah dikemukakan diatas, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan hubungan dan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir

### D. Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga bahwa ada pengaruh SDM terhadap kinerja pada lingkup Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang.
- H2 : Diduga bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada lingkup Badan Kepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang.
- H3 : Diduga bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada lingkup BadanKepegawian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Enrekang