

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Sains dalam  
Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh:**

**MUHAMAD IRWAN  
NIM : 016129807**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir” adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 5 Oktober 2012

Yang Menyatakan



**MUHAMAD IRWAN**

NIM 016129807

**ABSTRAK**

Pengaruh Motivasi Kerja dan Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja  
Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir

Muhamad Irwan

Universitas Terbuka

[muh\\_irwan\\_disdik@yahoo.com](mailto:muh_irwan_disdik@yahoo.com)

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, motivasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta semangat kerja pegawai.

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen: motivasi kerja, pendelegasian wewenang, variabel moderating: semangat kerja dan variabel dependen: kinerja pegawai. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir berjumlah 89 orang. Seluruh populasi dijadikan responden, maka penelitian ini adalah penelitian sensus. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dimana penilaiannya dengan menggunakan skala Likert, ordinal dan interval.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan pengujian instrumen yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, autokorelasi, multikoleniaritas, heteroskedastisitas kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi berganda yang terdiri dari uji bersama (uji anova/F) dan uji parsial (uji t).

Hasil uji t menyatakan signifikan motivasi kerja =  $0,004 < 0,050$ , signifikan pendelegasian wewenang =  $0,029 < 0,050$ , signifikan semangat kerja =  $0,010 < 0,002$ . Hasil uji F menyatakan signifikansi  $F_{hitung} = 0,000 < 0,05$ . Terhadap variabel moderating diperoleh signifikan moderat1 =  $0,011 < 0,050$  dan signifikan moderat2 =  $0,012 < 0,050$ . Uji F variabel moderating menyatakan signifikan variabel moderat1 =  $0,000 < 0,050$  dan signifikan variabel moderat2 =  $0,000 < 0,050$ .

Kata kunci : Motivasi kerja, pendelegasian wewenang, semangat kerja, kinerja pegawai, Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

## ABSTRACT

The Influence of Work Motivation and Delegation of Authority Toward Performance  
Employees of District Education Office -Indragiri Hilir

Muhammad Irwan

The Open University

[muh\\_irwan\\_disdik@yahoo.com](mailto:muh_irwan_disdik@yahoo.com)

Employee performance is a result of a person achieved in carrying out the tasks assigned to it based on skill, experience, and sincerity, as well as timeliness in the completion of the work in accordance with a predetermined plan. performance of employees affected by the level of education, initiative, work experience, motivation, delegation of authority and responsibility and employee morale.

The variables in this study were independent variables: motivation, delegation of authority, moderating variables: morale and dependent variables: the performance of employees. This study aimed to examine the influence of motivation, delegation of authority and morale as a moderating variable on the performance of employees. The population in this study were all employees of the District Education Office Indragiri Hilir numbered 89 people. Serve the entire population of respondents, the study was a census study. Instrument of data collection used a questionnaire in which judgment by using Likert scale, ordinal and interval.

Before testing the hypothesis testing instruments including the validity and profitability, which consists of testing the assumptions of classical test for normality, autocorrelation, multikoleniaritas, heteroscedasticity hypothesis testing is then performed by using multiple regression consisting of a joint test (Anova test / F) and a partial test ( t test).

T test results declared significant motivation =  $0.004 < 0.050$ , significant delegation of authority =  $0.029 < 0.050$ , significant morale =  $0.010 < 0.002$ . F test results state significance Fhitung =  $0.000 < 0.05$ . To obtain a significant moderating variable moderat1 =  $0.011 < 0.050$  and sinifikan moderat2 =  $0.012 < 0.050$ . F test significant variables moderating variables declared moderat1 =  $0.000 < 0.050$  and significant variables moderat2 =  $0.000 < 0.050$ .

Keywords: Work motivation, delegation of authority, morale, employee performance, Indragiri Hilir District Education Office.

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN  
PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Penyusun TAPM : MUHAMAD IRWAN

UPBJJ : PEKANBARU

NIM : 016129807

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

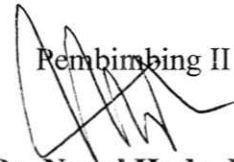
Menyetujui,

Pembimbing I



**Dr. Meyzi Heriyanto, S.Sos, M.Si**  
NIP.197508311998021001

Pembimbing II



**Dr. Nurul Huda, MA**  
NIP. 196307291987032001

Mengetahui,

Ketua

Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si**  
NIP. 197106091998022001



Direktur

Program Pascasarjana



**Suciati, M.St, Ph.D**  
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

NAMA : MUHAMAD IRWAN  
 NIM : 016129807  
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
 JUDUL TAPM : PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN  
 PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP  
 KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN  
 KABUPATEN INDRAGIRI HILIR

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 24 November 2012

Waktu : 15.00 - 16.30 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Drs. Elfis Suanto, M.Si

: 

Penguji Ahli  
 Dr. Djaka Permana, M.Si

: 

Pembimbing I  
 Dr. Meyzi Heriyanto, S.Sos, M. Si

: 

Pembimbing II  
 Dr. Nurul Huda, MA

: 

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kahadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Petunjuk-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister ini dengan judul “PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR”. Penulisan TAPM ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (S2) pada Universitas Terbuka.

Dalam penyelesaian penulisan ini penulis banyak mendapat bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Bapak Drs. Elfis Susanto, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru.
4. Bapak Drs. Meyzi Heriyanto, S.Sos, M.Si, selaku pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu guna memberikan bimbingan kepada penulis.
5. Ibu Dr. Nurul Huda, MA selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu guna memberikan bimbingan kepada penulis.
6. Seluruh Dosen yang telah memberikan bimbingan selama perkuliahan pada Universitas Terbuka UPBJJ Pekanbaru Pokjar Tembilahan Riau.
7. Ibunda Rahmah dan Istri tercinta Hj. Sri Sasmita, S.Pd serta anak-anakku tercinta Ferry Kurniawan dan M. Taufiq Kurniawan yang selama ini senantiasa memberikan semangat dan dorongan serta doa'nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan Program Magister Administrasi Pulik pada Universitas Terbuka UPBJJ Pekanbaru yang telah membantu memberikan sumbangan pemikiran dalam penulisan TAPM ini sehingga bermamfaat untuk diri penulis sendiri dan juga pihak lain yang berkepentingan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan TAPM ini masih terdapat kekurangan-kekurangan baik dari segi penulisan maupun dalam penyajian materi. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran untuk kesempurnaan penulisan TAPM ini. Sebagai kata penutup Penulis mengucapkan terimakasih, Wassalam.

Tembilahan

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR ISI

		Halaman
<b>PERNYATAAN</b>	.....	i
<b>ABSTRAK</b>	.....	ii
<b>ABSTRACT</b>	.....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>	.....	iv
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	.....	v
<b>KATA PENGANTAR</b>	.....	vi
<b>DAFTAR ISI</b>	.....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	.....	x
<b>DAFTAR TABEL</b>	.....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	.....	xiii
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	A. Latar Belakang .....	1
	B. Perumusan Masalah .....	6
	C. Tujuan Penelitian .....	7
	D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
	A. Kajian Teori .....	11
	B. Penelitian Terdahulu .....	44
	C. Kerangka Berfikir... ..	48
	D. Hipotesis Penelitian .....	51
	E. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	53
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Desain Penelitian.....	58
	B. Tempat Penelitian .....	59
	C. Populasi dan Sampel .....	60
	D. Instrumen Penelitian .....	60
	E. Prosedur Pengumpulan Data .....	68
	F. Metode Analisis Data .....	69

<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Gambaran Umum Responden.....	80
	B. Hasil Penelitian.....	85
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN</b>	viii
	A. Kesimpulan .....	103
	B. Saran-saran.....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		105
<b>LAMPIRAN</b>		

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

Nomor Gambar	Judul	Halaman
2.1	Konsep Hirarki Kebutuhan menurut A.H. Maslow	17
2.2	Kerangka Penelitian	48

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Judul	Halaman
1.1	Daftar Realisasi Fisik dan Keuangan Dinas Pendidikan Kab. Indragiri Hilir Periode Tahun 2008 s.d 2011	4
1.2	Daftar Absensi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2008 s.d 2011	4
1.3	Daftar Penyerahan Laporan Bulanan Realisasi Fisik dan Keuangan Tahun 2011	5
2.1	Perbandingan Karakteristik Teori Kepuasan dan Teori Proses	14
2.2	Persamaan dan Perbedaan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	44
3.1	Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2012	60
3.2	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	61
3.3	Hasil Uji Reabilitas Pertanyaan	68
3.4	Hasil Uji Normalitas Data	70
3.5	Kriteria Autokorelasi Durbin - Watson	71
3.6	Hasil Uji Autokorelasi	72
3.7	Hasil Uji Multikoleniaritas	73
3.8	Hasil Uji Heterokedastisitas	74
4.1	Jenis Kelamin Responden	80
4.2	Usia Responden	81
4.3	Pangkat dan Golongan Pegawai	82
4.4	Tingkat Pendidikan Pegawai	83
4.5	Status Pegawai	84
4.6	Hasil Perhitungan Uji Regresi Berganda	85

4.7	Hasil Uji Anova Variabel Motivasi Kerja, Pendelegasian Wewenang dan Semangat Kerja terhadap Variabel Kinerja Pegawai	87
4.8	Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Moderating	88
4.9	Hasil Uji Anova Variabel Motivasi Kerja, Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	89
4.10	Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Moderating	90
4.11	Hasil Uji Anova Variabel Pendelegasian Wewenang, Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai	91
4.12	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	93

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Halaman
Lampiran I	Kuesioner Penelitian	109
Lampiran II	Rekapitulasi Data Mentah Uji Validitas dan Reabilitas	117
Lampiran III	Hasil Uji Validitas	121
Lampiran IV	Uji Reabilitas ALPHA - CRONBACH	125
Lampiran V	Data Mentah Regresi Berganda	126
Lampiran VI	Uji Asumsi Klasik	134
Lampiran VII	Uji Regresi Linier Berganda	135
Lampiran VIII	Uji Regresi Linier Berganda: Variabel Motivasi Kerja, Kinerja dan Semangat Kerja Sebagai variabel Moderating	136
Lampiran IX	Uji Regresi Linier Berganda: Variabel Pendelegasian Wewenang, Kinerja dan Semangat Kerja Sebagai variabel Moderating	137

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Berdasarkan pendekatan manajemen sumber daya manusia, aset sumber daya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yakni kualitas dan kuantitas. Keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat penting karena mereka yang memprakarsai terbentuknya organisasi, mereka yang berperan membuat keputusan untuk semua fungsi dan mereka juga yang berperan dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi itu.

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Untuk itu, hal utama yang perlu diperhatikan ialah membangkitkan kinerja pegawai agar bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas serta meningkatkan rasa semangat kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai (Gouzali, 2005).

Motivasi mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi adalah sebagai keadaan dalam diri seseorang yang dapat mendorong orang tersebut untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pada hakekatnya motivasi diberikan pimpinan kepada bawahannya tidak langsung disepakati bersama, karena adanya perbedaan kepentingan maka perlu diciptakan motivasi dan pendelegasian wewenang kearah untuk mencapai tujuan bersama.



Pegawai bekerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dapat saja tidak sesuai dengan keinginan atau sama sekali belum dimengerti oleh pegawai karena belum pernah dilakukan sebelumnya. Akibatnya akan timbul perasaan malas atau tidak bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Perasaan tersebut merupakan tanda-tanda hilangnya motivasi dan semangat kerja dalam diri pegawai.

Pendelegasian wewenang merupakan proses pembagian kerja, pengelompokan tugas oleh seorang pimpinan sedemikian rupa, sehingga akhirnya pimpinan hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada para bawahannya, berhubung posisinya dalam organisasi. Pendelegasian wewenang juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama di saat terjadi perubahan susunan manajemen organisasi.

Upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, pegawai perlu mempunyai semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja itu sendiri timbul dan tumbuh dalam diri pegawai disebabkan adanya motivasi dan pendelegasian wewenang dari pimpinan. Semangat kerja merupakan sikap yang perlu dimiliki oleh pegawai, sedangkan semangat kerja itu sendiri adalah melakukan kegiatan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat diselesaikan dengan hasil yang lebih baik.

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para pegawai dalam suatu organisasi. Apabila pegawai merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila pegawai suka mambantah,



menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka pegawai tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Tujuan organisasi akan dapat dicapai karena adanya upaya para pelaku yang berada di dalam organisasi tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Bila kinerja perorangan baik, maka kinerja organisasi juga akan baik selama organisasi yang bersangkutan memenuhi kebutuhan para anggotanya (Mangkunegara, 2005).

Berdasarkan pengamatan penulis di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir, pegawainya tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan dapat mendukung kinerja lembaga tempat bekerja. Sehingga Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam upaya mewujudkan tugas pokok, fungsi dan wewenang sebagai perumusan kebijakan teknis, penyelenggaraan dan pembinaan tugas dibidang pendidikan, belum dapat melaksanakan tugas, pokok, fungsi dan wewenang dengan baik.

Indikasi dari belum maksimalnya kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dapat dilihat dari keadaan sebagai berikut:

1. Tidak terpenuhinya target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang disajikan dalam Tabel 1.1.:

**Tabel 1.1.: Daftar Realisasi Kegiatan Fisik dan Keuangan  
Dinas Pendidikan Kab. Indragiri Hilir  
Tahun 2008 s.d 2011**

NOMOR	TAHUN	% REALISASI FISIK	% REALISASI KEUANGAN
1	2008	85%	82%
2	2009	81%	78%
3	2010	84%	79%
4	2011	82%	77%

Sumber: Dinas Pendidikan Kab. Inhil, data olahan tahun 2012.

Berdasarkan Tabel 1.1. diketahui bahwa pencapaian target kerja yang tidak sampai 100%, berarti kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir belum maksimal.

- Masih tingginya angka pegawai Dinas Pendidikan kabupaten Indragiri Hilir yang tidak hadir, seperti tercantum dalam Tabel 1.2. berikut ini:

**Tabel 1.2.: Daftar Absensi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2008 s.d 2011**

TAHUN	% ALPA	% SAKIT	% IZIN	JUMLAH % ABSENSI
2008	3,65	3,07	3,91	10,63
2009	3,49	3,19	4,44	11,12
2010	3,64	4,24	5,37	13,25
2011	4,47	3,54	5,76	13,77

Sumber: Dinas Pendidikan Kab. Inhil, data olahan tahun 2012.

Berdasarkan Tabel 1.2. diketahui bahwa tingkat absensi pegawai masih tinggi, hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir

3. Pembuatan laporan kerja bulanan realisasi fisik dan keuangan yang tidak tepat waktu, seperti terlihat dalam Tabel 1.3. berikut ini:

**Tabel 1.3.: Daftar Penyerahan Laporan Bulanan Realisasi Fisik dan Keuangan Tahun 2011**

BULAN	B I D A N G				
	SEKRE-TARIAT	PENDIDIKAN DASAR	PENDIDIKAN MENENGAH	PENDIDI-KAN LUAR SEKOLAH	MUTU TENAGA KEPENDI DIKAN
	%	%	%	%	%
JAN	50	20	35	60	46
FEB	45	32	40	65	55
MARET	53	35	40	60	50
APRIL	65	38	63	70	54
MEI	68	45	68	75	65
JUNI	70	45	75	84	67
JULI	75	65	80	87	69
AGUS	80	65	84	85	75
SEPT	85	70	82	92	89
OKT	89	80	89	94	95
NOP	95	85	90	95	91
DES	95	83	92	93	97

Sumber: Dinas Pendidikan Kab. Inhil, data olahan tahun 2012.

Berdasarkan Tabel 1.3. diatas diketahui bahwa porsentase penyerahan laporan bulanan realisasi fisik dan keuangan sangat rendah pada triwulan I dan II dan baru meningkat tinggi pada triwulan III dan IV. Hal ini menunjukkan bahwa Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) beserta staf tidak melaksanakan kewajibannya untuk melaporkan pencapaian kerjanya pada setiap akhir bulan.



4. Masih banyak pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang telah ditetapkan yang mengakibatkan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan. Pada tahun anggaran 2011 terdapat 6 dari 15 Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) melaksanakan program dan kegiatan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, sedangkan jumlah program kegiatan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan tupoksi berjumlah 11 program dan kegiatan ( Sumber: Laporan Inspektorat Kab. Inhil, 2012).
5. Banyaknya pegawai yang sering meninggalkan kantor pada jam kerja untuk kegiatan di luar kantor. Kondisi ini dapat dilihat dari banyaknya meja yang kosong walaupun pada jam kerja.
7. Pada jam kerja pegawai justru banyak menganggur dari pada menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi ini dapat dilihat dari kegiatan pegawai yang hanya duduk-duduk sambil menonton TV dan main HP atau sibuk berbincang-bincang dengan teman disebelahnya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan tersebut dalam Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul: Pengaruh motivasi kerja dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

#### **B. Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ?

2. Bagaimana pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ?
3. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja dan pendelegasian wewenang secara bersama terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir ?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.
6. Bagaimana pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Menganalisis pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja dan pendelegasian wewenang secara bersama terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.
6. Menganalisis pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini sangat bermanfaat dan berguna baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Kegunaan teoritis.
  - a. Sebagai sumbangan dan memperluas wawasan bagian kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia dimasa yang akan datang.
  - b. Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu administrasi yang menyangkut bidang manajemen dan bidang pendidikan.
2. Kegunaan praktis.
  - a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pikiran bagi Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan dibidang pendidikan melalui peningkatan motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja sehingga kinerja pegawai dapat menjadi lebih baik.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam menyelenggarakan pelayanan prima di bidang pendidikan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Motivasi.**

Hasibuan (2003:92) mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Pengertian motivasi menurut Siagian (2004:138) adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wursanto (2001:132) yang menyatakan bahwa motivasi sangat penting dimiliki oleh karyawan dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Robin (1996:199) dan Sujak (1990:97) berpendapat bahwa motivasi berhubungan dengan upaya kearah tujuan, terutama tujuan organisasi sebagai cerminan minat tunggal dalam perilaku yang berkaitan dengan peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat dipandang sebagai fungsi yang berarti motivasi berfungsi sebagai daya penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Motivasi dipandang dari segi proses yang berarti motivasi dapat dirangsang oleh faktor luar melalui proses rangsangan bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dipandang dari segi tujuan yang berarti motivasi merupakan sasaran stimulus yang akan dicapai.

Motivasi pegawai merupakan salah satu bagian penting dari aspek sumber daya manusia sebuah organisasi yang akan membantu perkembangan organisasi

yang bersangkutan. Motivasi pegawai yang baik akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi pegawai tentunya menyangkut mental dan sikap seorang pegawai dalam kaitan dengan loyalitas dan dedikasinya terhadap organisasi. Motivasi yang dimiliki oleh seorang pegawai akan tercermin dari kinerja pegawai tersebut. Hasil kerja yang baik tentunya didasarkan pada motivasi yang baik pula.

#### **a. Pengertian motivasi kerja.**

Siagian (2004:80) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi anggota organisasi yang bersangkutan. Nawawi (2003) menyatakan motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan kegiatan atau perbuatan yang berlangsung secara sadar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dari sudut pandang yang berbeda Manulang (2004:194) memberikan definisi motivasi kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tentang motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Motivasi kerja timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karena perbuatan tersebut terarah terhadap pencapaian tujuan



tertentu. Sehingga motivasi kerja merupakan faktor-faktor yang mendorong untuk bekerja yang ada dalam diri seseorang dengan menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

#### **b. Tujuan pemberian motivasi.**

Pemberian motivasi sangat penting karena pimpinan memerlukan kerjasama yang baik dengan bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Pentingnya pemberian motivasi agar bawahan tetap mau dan bersedia melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan keahlian atau keterampilan yang mereka miliki.

Hasibuan (2005:97) menyatakan tujuan dari pemberian motivasi kerja pegawai adalah: 1). mendorong semangat kerja, 2). meningkatkan moral dan kepuasan, 3). meningkatkan produktivitas kerja, 4). mempertahankan loyalitas, 5). meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi, 6). menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, 7). meningkatkan kreativitas dan partisipasi, 8). meningkatkan kesejahteraan, 9). mempertinggi rasa tanggung jawab, 10). meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dessler (1997) berpendapat bahwa tujuan dari pemberian motivasi kerja adalah: 1). meningkatkan moral dan kepuasan kerja, 2). meningkatkan kinerja, 3). mempertahankan kestabilan, 4). meningkatkan kedisiplinan, 5). menciptakan suasana dan hubungan kerja yang kondusif, 6). meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi, 7). meningkatkan kesejahteraan.

#### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi.**

Gouzali (1996:258) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah:

- 1). faktor ekstern yaitu: a). lingkungan kerja yang menyenangkan, b). peraturan yang berlaku, c). kompensasi yang memadai, d). adanya penghargaan atas prestasi, e). status dan tanggung jawab, f). supervisi yang baik.
- 2). faktor intern yaitu : a). kematangan, b). kelelahan dan kebosanan, c) keinginan dan harapan, d). kebutuhan, e). tingkat pendidikan, f). semangat kerja.

Siagian (2004) mengungkapkan bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor yang meliputi .

- a) individu dengan segala unsur-unsurnya: kemampuan dan ketrampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan.
- b) situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c) proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
- d) pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kelompok, keluarga dan pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan.
- e) reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu.
- f) perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu.
- g) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

#### **d. Pendekatan-pendekatan teori motivasi.**

Secara umum pengelompokan teori motivasi pada garis besarnya dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*process theories*). Teori-teori ini seperti pada Tabel 2.1.:

**Tabel 2.1.: Perbandingan Karakteristik Teori Kepuasan dan Teori Proses**

Kelompok	Karakteristik	Teori
Teori Kepuasan ( <i>Content theory</i> )	Berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku	1. Teori Motivasi Berprestasi 2. Teori Hirarki Kebutuhan 3. Teori ERG 4. Teori Dua Faktor 5. Teori Kebutuhan
Teori Proses ( <i>Process theory</i> )	Berkaitan dengan bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan	1. Teori Pengharapan 2. Teori Keadilan 3. Penguatan 4. Teori Penetapan Tujuan

Sumber: Indriyo dan Sudita (1997:39)

Pengelompokan teori-teori motivasi terdiri dari :

**1) *Content Theory Motivation* (Teori Motivasi Kepuasan).**

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang-orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan prilakunya. Teori motivasi kepuasan (*content theory motivation*) diantaranya adalah:

**a). Teori motivasi prestasi *Mc.Clelland's Achievement*.**

*Mc. Clelland* (1987) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai motivasi yang mendorong seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dengan suatu ukuran keunggulan (*standard of excellence*). Teori motivasi prestasi menyatakan bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi ini akan dimanfaatkan oleh pegawai dalam

organisasi karena didorong oleh: 1). kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, 2). harapan keberhasilannya, 3). nilai insentif.

*Mc.Clelland* mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi kinerja pegawai, yaitu:

- (1). kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) yaitu merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- (2). kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) yaitu hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.
- (3). kebutuhan akan kekuatan (*need for power*). Kebutuhan akan kekuatan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

Orang-orang yang berorientasi prestasi memiliki beberapa karakter yang dapat dikembangkan, antara lain:

- (1). mengambil resiko yang layak sebagai fungsi ketrampilan bukan kesempatan, menyukai tantangan dan tanggung jawab pribadi atas hasil yang dicapai.
- (2). cenderung menetapkan tujuan-tujuan prestasi yang layak dan resiko yang sudah diperhitungkan.
- (3). mempunyai kebutuhan umpan balik tentang pekerjaan yang telah dicapai.

Dari uraian mengenai motivasi berprestasi dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah usaha yang dilakukan individu untuk mempertahankan

kemampuan pribadi setinggi mungkin, untuk mengatasi rintangan-rintangan dan bertujuan untuk berhasil dalam kompetisi dalam suatu ukuran keunggulan.

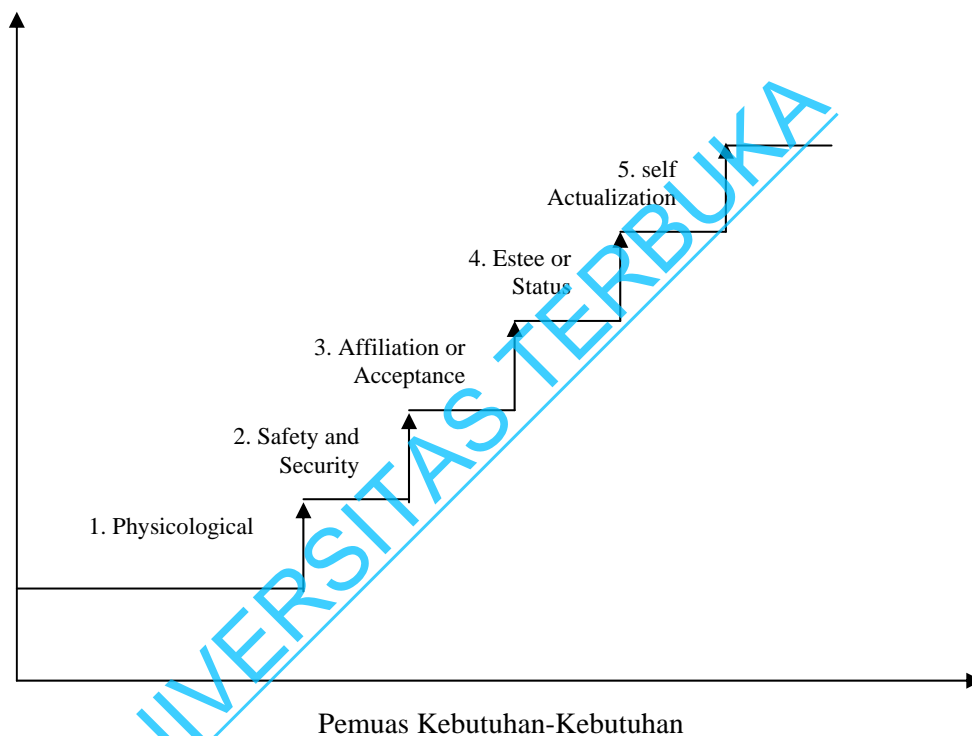
**b). Teori hirarki kebutuhan *Maslow*.**

Menurut *Abraham Maslow* manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi. *Maslow* (1984) menyatakan jenjang/hirarki kebutuhan manusia tersusun dari tingkat kebutuhan yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi yaitu:

- (1). kebutuhan fisik/biologis (*physiological need*) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya.
- (2). keamanan dan keselamatan (*safety and security needs*) yaitu merupakan kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- (3). kebutuhan sosial, dicintai dan mencintai serta diterima dalam kelompok (*affiliation or acceptance needs (belongingness)*) yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok dan lingkungannya.
- (4). penghargaan diri (*esteem or status needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan dari kelompok maupun masyarakat lingkungannya.

(5). aktualisasi diri (*self actualization*) yaitu kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Konsep hirarki kebutuhan menurut Maslow seperti pada gambar 2.1.:



Sumber : Hasibuan, 2005

**Gambar 2.1: Konsep Hirarki Kebutuhan Menurut A.H. Maslow**

**c). Teori motivasi dua faktor *Herzberg*.**

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong pegawai termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat.

*Herzberg* (1958) menyatakan bahwa dua faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- (1). faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*faktor hygiene*) yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- (2). faktor-faktor yang memberikan kepuasan (*motivator factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi dan pekerjaan itu sendiri.

Faktor *hygienis/extrinsic factor* tidak akan mendorong minat pegawai untuk bekerja lebih baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Sedangkan faktor *motivator/intrinsic factor* merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (*hygienis*).

**d). Teori motivasi *Existensi, Relatedness, Growth (ERG)*.**

*Alderfer* (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan. Kebutuhan tersebut adalah:

- (1). *eksistence* (E) atau eksistensi, meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus, seks, kebutuhan materi, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.
- (2). *relatedness* (R) atau keterkaitan, menyangkut hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, dan penyelia di tempat kerja.

- (3). *growth* (G) atau pertumbuhan, meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Alderfer menyatakan bahwa, pertama: bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kedua: meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan.

Teori ERG ini menjelaskan bahwa:

- (1). makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- (2). kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- (3). sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan kepada sifat manusia karena menyadari keterbatasannya. Seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

## **2). *Process Theory Motivation* (Teori Motivasi Proses).**

Teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik di hari esok. Jadi hasil yang diperolehnya tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan



kegiatan hari kemarin. Teori motivasi proses (*proses theory motivation*) diantaranya adalah:

**a). Teori harapan (*expectancy theory*) Victor Vroom.**

Teori harapan ini dikemukakan oleh *Victor Vroom* yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula dan sebaliknya.

Vroom (1964) menyatakan bahwa teori harapan didasarkan atas:

- (1). harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan.
- (2). nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan. Suatu hasil mempunyai valensi positif apabila disiplin dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak disiplin dan tidak disegani.
- (3). pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan minus satu.

- (4). motivasi (*motivation*) adalah menilai besarnya dan arahnya semua kekuatan yang mempengaruhi perilaku individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan yang paling besar adalah tindakan yang paling mungkin dilakukan.
- (5). kemampuan (*ability*) adalah menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan pekerjaan. Kemampuan ini berhubungan erat dengan daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

**b). Teori X dan Teori Y Daoughlas Mc.Gregor.**

Siagian (2006:162) berpendapat bahwa teori "X" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif sedangkan teori "Y" yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Adapun perbedaan antara Teori "X" dan teori "Y" adalah sebagai berikut:

(1). Teori "X" ( teori tradisional)

Teori "X" mengatakan bahwa para pimpinan menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- (a). pegawai pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin berusaha mengelakkannya.
- (b). karena para pegawai tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai.
- (c). pegawai akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
- (d). pegawai lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.
- (e). menolak perubahan.

(2). Teori "Y" (teori demokratif)

Menurut teori "Y" pimpinan menggunakan asumsi bahwa pegawai memiliki ciri-ciri:

- (a). pegawai memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- (b). pegawai akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
- (c). pada umumnya pegawai akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- (d). pegawai akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan berpendapat bahwa pengambilan keputusan juga merupakan tanggung jawab mereka.

**e. Prinsip yang mempengaruhi motivasi kerja.**

Mangkunegara (2007:100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

- 1).prinsip partisipasi yaitu dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai.
- 2).prinsip komunikasi yaitu pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas dengan informasi yang jelas.
- 3).prinsip mengakui andil bawahan yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan..
- 4).prinsip pendelegasian wewenang yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

5). prinsip memberi perhatian yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan.

**f. Dimensi pengukuran motivasi kerja pegawai.**

Riduwan (2010:64-65) mengatakan dimensi untuk pengukuran motivasi kerja pegawai adalah: 1). gaji yang memadai, 2). pemberian insentif, 3). memperhatikan harga diri, 4). memenuhi kebutuhan rohani, 5). memenuhi kebutuhan partisipasi, 6). menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, 7). menimbulkan rasa aman di masa depan, 8). memperhatikan lingkungan tempat kerja, 9). memperhatikan kesempatan untuk maju, 10). menciptakan persaingan yang sehat. Kesepuluh dimensi pengukuran motivasi kerja pegawai tersebut yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur motivasi kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

**g. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Robbins (1996) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tertinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Amstrong (1994) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Munandar (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan kerja, semangat kerja dan peluang. Ada hubungan positif antar motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi. Pimpinan yang

mempunyai motivasi kerja yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang tinggi pula, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah disebabkan oleh motivasi yang rendah.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya pendorong yang menimbulkan kemauan dan kerelaan dalam diri individu untuk mengerjakan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Motivasi timbul atas dorongan pada seorang individu yang dapat menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Motivasi kerja adalah suatu konsep yang menguraikan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memulai dan mengarahkan perilakunya yang memiliki kekuatan di dalam diri yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja merupakan keinginan untuk berusaha sekuat tenaga agar mencapai tujuan tertentu yang ditentukan oleh kemampuan motivasi kerja individual untuk memenuhi kebutuhan individu atau organisasi.

## **2. Pendelegasian Wewenang.**

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Organisasi memiliki tiga unsur dasar, yaitu orang-orang atau sekumpulan orang, kerjasama dan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka dalam tujuan bersama, dengan

Ritzer, dkk (2008) menyatakan bahwa organisasi ideal adalah sebuah birokrasi yang aktivitas dan tujuan dipikirkan secara rasional dan pembagian tugas dari para pegawainya dinyatakan dengan jelas. Karakteristik khas dari konsep

birokrasi adalah: 1). pembagian tugas yang jelas, 2). hirarki wewenang yang jelas, 3). aturan dan prosedur formal, 4). impersonal, 5). jenjang karier didasarkan atas kualitas.

Ciri-ciri birokrasi menurut Martin (2005:44) adalah: 1). sistem kewenangan yang hirarki, 2). pembagian kerja yang sistematis, artinya para pejabat hanya menjalankan tugas-tugas impersonal sesuai dengan jabatannya, 3). spesifikasi tugas yang jelas, adanya pembagian fungsi jabatan.

Sistem kewenangan dan tanggung jawab yang jelas dari pimpinan ke bawahan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:32) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan ukuran suatu organisasi dalam mencapai tujuan namun keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dari para peserta atau aktor yang berkecimpung didalam organisasi tersebut.

#### **a. Pengertian wewenang.**

Ritzer, dkk (2008) menyatakan wewenang adalah kemampuan untuk mencapai tujuan tertentu yang diterima secara formal oleh anggota organisasi. Sedangkan kekuasaan dikonsepsikan sebagai suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain tanpa menghubungkannya dengan penerimaan sosialnya yang formal. Ahli lain Zainun (1979) dan Flippo (1996) menyatakan wewenang adalah sejumlah kekuasaan dan yang didelegasikan pada suatu jabatan yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan tugas atau kewajiban tertentu.

Ritzer, dkk (2008) membagi wewenang ke dalam tiga tipe berikut:

- 1). *rational-legal authority* yakni bentuk wewenang yang berkembang dalam kehidupan masyarakat modern.
- 2). *traditional authority* yakni jenis wewenang yang berkembang dalam kehidupan tradisional.
- 3). *charismatic authority* yakni wewenang yang dimiliki seseorang karena kualitas yang luar biasa dari dirinya.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan dasar untuk bertindak, berbuat, dan melakukan kegiatan dalam organisasi. Tanpa wewenang, orang-orang dalam organisasi tidak dapat berbuat apa-apa. Dalam wewenang selalu terdapat kekuasaan dan hak. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan atau kejadian.

#### **b. Pengertian pendelegasian wewenang.**

Simamora (1995) mengatakan bahwa pendelegasian wewenang adalah tindakan mempercayakan tugas yang pasti dan jelas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban dan pertanggung jawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Manullang (2006) yang menyatakan bahwa pendelegasian wewenang adalah kegiatan atasan untuk menugaskan stafnya atau bawahannya untuk melaksanakan bagian dari tugasnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Miner (1980) dan Sutarto (1995:59) yang menyatakan bahwa pendelegasian wewenang adalah proses seorang manajer dalam pembagian kerja yang dibebankan kepadanya dan proses penyerahan

sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu dengan pejabat yang lainnya.

Pendelegasian wewenang adalah konsekuensi logis dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi, terutama disaat terjadi perubahan susunan manajemen

Berdasarkan pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang kepada orang-orang yang ditunjuk oleh pemegang wewenang. Pendelegasian merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban serta pertanggung jawaban yang ditetapkan dalam suatu penjabaran atau deskripsi tugas formil. Pada waktu bersamaan atasan memberikan kekuasaan kepada staf atau bawahan tersebut, sehingga bawahan itu dapat melaksanakan tugas itu sebaik-baiknya serta dapat mempertanggung jawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.

Sutrisno (2009) menyatakan bahwa pendelegasian wewenang bertujuan untuk:

- 1). mengambil keuntungan dari bawahan karena pengetahuan dan pengalamannya.
- 2). memudahkan dalam mengambil keputusan.
- 3). melancarkan tugas yang luas dan sukar ditangani.
- 4). menimbulkan pimpinan yang rasional.



- 5). pelimpahan sifatnya mendidik sebab menimbulkan kegembiraan dan meningkatkan semangat kerja.

Thoha (1991:76) menyatakan ada empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan :

- 1). pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- 2). pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atas tugas.
- 3). penerimaan delegasi baik implisit atau eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
- 4). pendelegasi menerima pertanggung jawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

### c. Prinsip-prinsip pendelegasian wewenang.

Beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam pendelegasian wewenang menurut Zainun (1992:89) yaitu prinsip:

- 1) delegasi atas hasil yang diharapkan (*principle delegation by result expected*).
- 2) penentuan fungsi atau kejelasan tugas (*principle of function definition*).
- 3) rantai kepala (*principle scalat of chain*).
- 4) tingkat wewenang (*principle of the authority level*).
- 5) kesatuan komando (*principle unity of command*).
- 6) efisiensi (*uprinciple of efficiency*).
- 7) kemutlakan tanggung jawab (*principle of absoluteness of responsibility*).
- 8) pembagian kerja (*division of work*).

- 9) keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab (*parity of authority and responsibility*).

**d. Alasan pendelegasian wewenang.**

Newman (1980) yang mengemukakan bahwa pelimpahan wewenang yang dilakukan secara bijaksana adalah merupakan suatu alat latihan yang penting dan berguna sebagai alat membentuk semangat kerja pegawai. Yakob (1997) mengatakan pendelegasian itu sangat penting bagi hidup dan kerja setiap organisasi dengan alasan-alasan mendasar sebagai berikut:

- 1). pemimpin hanya dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain, sesuatu yang hanya dapat diwujudkan melalui pendelegasian.
- 2). melalui pendelegasian pemimpin memberi tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban dan pertanggungjawaban kepada bawahan demi memastikan tanggung jawab tugas.
- 3). dengan pendelegasian pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung.
- 4). dalam pendelegasian pemimpin memercayakan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban dan pertanggungjawaban yang sekaligus menuntut adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan.
- 5). dalam pendelegasian pemimpin memberikan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sepadan bagi pelaksanaan kerja sehingga bawahan dengan sendirinya dituntut untuk bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kerja.
- 6). pendelegasian wewenang membuktikan adanya pimpinan dan bawahan.

Sujak (1990) berpendapat bahwa seorang pimpinan harus melakukan pendelegasian wewenang mempunyai beberapa alasan pokok, di antaranya:

- 1). pendelegasian memungkinkan manajer mencapai hasil yang lebih baik dari pada semua kegiatan ditangani sendiri.
- 2). agar organisasi berjalan lebih efisien.
- 3). pendelegasian memungkinkan manajer dapat memusatkan perhatian terhadap tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
- 4). dengan pendelegasian memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang bahkan dapat dipergunakan sebagai bahan informasi untuk belajar dari kesalahan atau keberhasilan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien. Delegasi juga memungkinkan atasan memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang.

Delegasi dibutuhkan karena atasan tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Sehingga, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin di mana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Atasan yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana dapat didelegasikan kepada bawahan tertentu. Bawahan yang didorong untuk menggunakan kemampuannya dan merasa atasan

mereka akan memberikan dukungan akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab.

### **3. Semangat Kerja.**

Semangat kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini seperti dikemukakan oleh Hasibuan (2003:94) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja/kinerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi meningkat.

Berhasil atau tidaknya usaha peningkatan semangat kerja pada suatu organisasi, sepenuhnya tergantung pada sejauh mana keinginan dan kemampuan organisasi di dalam mengupayakan serta bagaimana organisasi mau membuka diri akan informasi-informasi kepada pegawai. Maka dari itu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja pegawai.

#### **a. Pengertian semangat kerja.**

Moekijat (1995:130) menyatakan semangat kerja atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama “bekerja sama” dengan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan dengan menekankan dengan keinginan yang nyata untuk bekerja sama. Pandangan lain dikemukakan oleh Nitisemito, (1996:160) dan Hasibuan (2003:94) yang menyatakan semangat kerja adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias sehingga penyelesaian pekerjaan lebih cepat dan baik.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut diketahui bahwa semangat kerja adalah kemauan dari setiap individu atau kelompok untuk saling bekerja sama dengan giat, disiplin dan penuh rasa tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semangat kerja atau moral kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang pegawai untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik yang selalu ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok dan tidak mudah kena pengaruh dari luar.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja.**

Semangat kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: kerja yang menantang, motivasi terhadap pemenuhan kebutuhan, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan (Robbins:2006). Nitisemito (1996:161) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah:

- 1). kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasannya dalam menjalankan pekerjaan dengan baik.
- 2). hasrat untuk maju.
- 3). kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja.
- 4). kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 5). sikap terhadap pimpinannya.

Wandik (2011:10) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

- 1). hubungan yang harmonis antar pimpinan dan bawahan.
- 2). kepuasan para karyawan pada tugas dan pekerjaannya.

- 3). terdapatnya suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain dalam organisasi.
- 4). adanya kepuasan ekonomi sebagai imbalan untuk jerih payahnya.
- 5). adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan.

**c. Indikator turunnya semangat kerja pegawai.**

Nitisemito (1996:161) menyatakan indikasi-indikasi turunnya semangat kerja antara lain adalah sebagai berikut:

- 1). rendahnya produktivitas kerja. Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan dan sebagainya.
- 2). tingkat absensi yang naik atau tinggi. Pada umumnya bila semangat kerja menurun maka pegawai dihindangi rasa malas untuk bekerja.
- 3). *labour turn over* atau tingkat perpindahan pegawai yang tinggi. Keluar masuk pegawai yang meningkat terutama disebabkan pegawai mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja.
- 4). tingkat kerusakan yang meningkat. Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang.
- 5). kegelisahan dimana-mana. Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan pegawai memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.
- 6). tuntutan yang sering terjadi. Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan

keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara massal dari pihak pegawai

Kossen (1993) menyebutkan beberapa hal yang menjadi tanda-tanda peringatan semangat kerja yang rendah, yaitu:

- 1). kemangkiran; apabila pekerja menyenangi pekerjaan mereka maka mereka akan melakukan usaha yang diperlukan untuk berbuat apa saja yang diharapkan organisasi dari mereka. Tetapi para pekerja sendiri telah berubah sifat kerjanya. Akibatnya pada beberapa organisasi timbul problem-problem yang dibuktikan dengan tingginya angka kemangkiran.
- 2). keterlambatan; keterlambatan yang berlebihan merupakan tanda bahaya semangat kerja. Pegawai seringkali datang ketempat kerja tidak tepat waktu hal ini karena mereka merasa tidak memperoleh kepuasan dan keuntungan dari pekerjaan mereka.
- 3). pergantian yang tinggi; dalam setiap organisasi ada pegawai yang keluar dan ada pegawai lain yang diterima kerja pada organisasi tersebut. Apabila angka pergantian mulai naik secara abnormal menunjukkan tanda bahaya dari semangat kerja yang buruk.
- 4). mogok dan sabotase; pemogokan dan sabotase merupakan contoh ekstrim ketidakpuasan dalam angkatan kerja.
- 5). ketiadaan kebanggaan dalam kerja; ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi tempat dia bekerja sering kali menimbulkan sikap ketidakpedulian terhadap pekerjaannya. Hal ini menimbulkan kegagalan pegawai merasakan kebanggaan dalam pekerjaan. Sikap ketidakpedulian pegawai terhadap pekerjaannya menunjukkan semangat kerja yang rendah.



#### **d. Unsur-unsur yang mempengaruhi semangat kerja.**

Nitisemito (1996:261-263) menyatakan unsur-unsur yang mempengaruhi semangat kerja adalah: 1). disiplin kerja, 2). kerjasama, 3). tanggung jawab. Kossen (1993) menyebutkan tanda-tanda peringatan semangat kerja yang rendah yaitu: 1). kemangkiran, 2). keterlambatan. 3). pergantian yang tinggi, 4). mogok dan sabotase, 5). ketiadaan kebanggaan dalam kerja.

Zainun (1992:86) menyebutkan bahwa ada enam unsur yang mempengaruhi semangat kerja yaitu:

- 1). hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja yang ada dibawahnya.
- 2). kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
- 3). terdapat suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota lain dalam organisasi.
- 4). rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi dan juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama.
- 5). adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materi lain yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil.
- 6). adanya ketenangan jiwa, jaminan kepuasan serta perlindungan segala sesuatu yang dapat membahayakan diri dan karir dalam pekerjaan.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja merupakan sikap mental individu atau kelompok yang terdapat dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih

produktif. Semangat kerja pegawai mempunyai dua dimensi, yaitu semangat kerja rendah dan semangat kerja tinggi.

Semangat kerja dapat berubah sesuai dengan faktor yang mempengaruhi dan upaya membina semangat kerja. Faktor faktor yang perlu diperhatikan dalam membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah penempatan karyawan, motivasi, kompensasi, minat kerja, kesempatan berprestasi, kesempatan berpartisipasi, hubungan kerja, kepemimpinan, delegasi pekerjaan, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, kebijakan manajemen dan kepribadian.

Pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerjanya, karena mereka berkerja dengan penuh gairah dalam menjalankan tugas. Pegawai akan dapat bekerja sama dengan individu lainnya secara maksimal sehingga pekerjaan lebih cepat, kerusakan berkurang, absensi dapat diperkecil dan perpindahan pegawai dapat diperkecil. Begitu juga sebaliknya, jika semangat kerja turun maka kinerja pegawai akan turun juga.

#### **4. Kinerja Pegawai.**

##### **a. Pengertian kinerja.**

Simamora (1995:123) menyatakan kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Dharma (1991:105), Hasibuan (2003:94) dan Mangkunegara (2007:9) menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta ketepatan waktu dalam penyelesaian sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan fungsi organisasi, Abriyani (1998) mengatakan bahwa kinerja meliputi kemampuan dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, motivasi, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, supervisi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff dan negosiasi dan Prawirosentono (1999:32) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, sedangkan Hasibuan (2003:179) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari: 1). kemampuan dan minat pekerja, 2). kemampuan penerimaan pendelegasian tugas, 3). peran serta tingkat motivasi kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pada umumnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **b. Unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja pegawai.**

Nitisemito (1996:199) tinggi atau rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dari: 1). disiplin kerja, 2). kerjasama, 3). pelaksanaan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Pandangan lain dikemukakan oleh

Sutermeister (1999) yang mengatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan egoistik.

Prawirosentono (199:45) berpendapat bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan untuk masa depan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Moekijat (1995:207) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, motivasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta semangat kerja pegawai.

Dessler (1992:51) menyatakan ada 5 faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- 1). kualitas pekerjaan meliputi akuisi, ketelitian, penampilan, penerimaan dan keluaran,
- 2). kuantitas pekerjaan meliputi: volume keluaran dan kontribusi,
- 3). supervisi yang diperlukan meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan,
- 4). kehadiran meliputi regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5). konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Brahmasari, dkk (2005:96) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individual. Kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Nitisemito (1996), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1). faktor motivasi; motivasi adalah dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- 2). faktor semangat kerja; semangat kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi semangat kerja maka semakin senang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.
- 3). faktor kondisi fisik pekerjaan; kondisi kerja yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang secara fisik merupakan bagian dari kondisi kerja hendaknya tertata dengan baik sehingga tidak menyebabkan adanya perasaan was-was pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Apabila pegawai merasa terganggu dalam melaksanakan tugasnya, maka kinerjanya akan rendah. Sebaliknya, jika pegawai merasa tenang dan nyaman dalam melaksanakan tugas, maka kinerjanya akan meningkat.
- 4). faktor kemampuan kerja pegawai; kemampuan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat perlu diperhatikan. Pegawai harus memiliki kemampuan yang cukup, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (intelektual/mental).

### **c. Pengukuran kinerja pegawai.**

Pengukuran kinerja pegawai merupakan proses suatu organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai. Pengukuran kinerja ini dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja yang telah mereka laksanakan serta memungkinkan organisasi mengetahui apakah seorang pegawai bekerja sudah sesuai dengan standar-standar organisasi.

Sutrisno (2009:167) menyatakan bahwa indikator pengukuran kinerja pegawai adalah 1). hasil kerja, 2). pengetahuan, 3). pekerjaan, 4). inisiatif, 5). kecekatan mental, 6). sikap, 7). disiplin waktu dan absensi. Pendapat berbeda dikemukakan oleh Simamora (1995:415) yang menyatakan bahwa indikator pengukuran kinerja pegawai terdiri dari: 1). loyalitas, 2). motivasi, 3). semangat kerja, 4). kepemimpinan, 5). kerjasama, 6). prakarsa, 7). wewenang dan tanggung jawab, 8). pencapaian target.

Kriteria pengukuran kinerja pegawai menurut Handoko (1992:174) yaitu: 1). pengukuran berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik, 2). pengukuran berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-prilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, 3). pengukuran berdasarkan penilaian yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Bernardin, dkk (1993) menyatakan terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja pegawai, yaitu:

- 1). *quality*; tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

- 2). *quantity*; jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- 3). *timelines*; tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- 4). *cost effectiveness*; tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, keuangan dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi.
- 5). *need for supervision*; tingkatan dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- 6). *interpersonal impact*; tingkatan dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerja sama diantara rekan kerja.

Riyono (2001) mengemukakan bahwa system pengukuran kinerja pegawai mempunyai dua elemen pokok, yaitu:

- 1). spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*).
- 2). adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku.

#### **d. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.**

Faktor-faktor penentu pencapaian kinerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005:16) adalah :



- 1). faktor individu; secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.
- 2). faktor lingkungan organisasi; faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, pendelegasian wewenang yang memadai, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi yang diukur dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu yang mengkaji tentang kinerja pegawai, berikut ini persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terdapat pada Tabel 2.2.:

**Tabel: 2.2** **Persamaan dan Perbedaan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

NO	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Setiawati, Diastuti Dewi (2006).  Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.	a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y). b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kemampuan Kerja (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y). c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi (X1) dan Kemampuan Kerja (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai (Y). d. Variabel Motivasi Kerja lebih dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai	a. Variabel bebas X1 = Motivasi Kerja. b. Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai. c. Menggunakan populasi <100. d. Seluruh populasi dijadikan sampel. e. Penelitian dilaksanakan di Dinas Pendidikan. f. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal. g. Alat uji : - Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Koefisien determinasi (R <sup>2</sup> ) h. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas - Uji Auto korelasi i. Menggunakan alat bantu SPSS	a. Penelitian terdahulu X2 = Kemampuan Kerja, penelitian sekarang Pendelagasian wewenang. b. Penelitian terdahulu sampel = 75 orang, penelitian sekarang responden = 89 orang.. c. Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2 variabel terikat, 1 variabel moderator dan 1 variabel terikat d. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja
2	Hermowo Narmodo, (2006)  Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri.	a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y). b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin (X2) dengan Kinerja Pegawai (Y). c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi (X1) dan Disiplin (X2) secara bersama dengan Kinerja Pegawai (Y)	a. Variabel bebas X1 = Motivasi Kerja. b. Variabel terikat Y = Kinerja Pegawai. c. Menggunakan populasi <100. d. Seluruh populasi dijadikan sampel. e. Penelitian dilaksanakan di Instansi Pemerintah f. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal.	a. Penelitian terdahulu X2 = Disiplin, penelitian sekarang X2 = Pendelagasian wewenang. b. Penelitian terdahulu sampel = 44 orang, penelitian sekarang responden = 89 orang.. c. Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel
NO	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		d. Variabel Motivasi Kerja lebih dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai.	g. Alat uji : - Uji Instrumen. - Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Koefisien determinasi (R <sup>2</sup> )	terikat. Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas, 1 variabel moderating dan 1 variabel terikat

			<p>h. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas - Uji Auto korelasi</p> <p>i. Menggunakan alat bantu SPSS</p>	<p>d. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja</p>
3	<p>Carolina, Astrid Dwi Lestari(2006)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah di Kabupaten Malang)</p>	<p>a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi (X1) , Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja guru (Y).</p> <p>d. Variabel Motivasi Kerja lebih dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai</p>	<p>a. Variabel bebas X2 = Motivasi Kerja</p> <p>b. Variabel terikat Y = Kinerja Pegawai.</p> <p>c. Menggunakan populasi &lt;100.</p> <p>d. Seluruh populasi dijadikan sampel.</p> <p>e. Penelitian dilaksanakan di Instansi Pemerintah</p> <p>f. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal.</p> <p>g. Alat uji : - Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)</p> <p>h. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas</p> <p>i. Menggunakan alat bantu SPSS</p>	<p>a. Penelitian terdahulu X1 = Kompetensi, penelitian sekarang X2 = Motivasi Kerja .</p> <p>b. Penelitian terdahulu sampel = 60 orang, penelitian sekarang responden = 89 orang.</p> <p>c. Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas, 1 variabel moderator dan 1 variabel terikat</p> <p>d. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja</p>
4	<p>Sulistiyowati, Maria Goretti Dwi (2010)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Finishing pada Kencana Plastik Industri Semarang</p>	<p>a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).</p> <p>b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Semangat Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan (X1) , Semangat Kerja (X2)</p>	<p>a. Variabel bebas X3 = adalah Semangat Kerja</p> <p>b. Variabel terikat yaitu Kinerja.</p> <p>c. Sama-sama meneliti pengaruh.</p> <p>d. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal.</p> <p>e. Menggunakan populasi &lt;100.</p> <p>f. Seluruh populasi dijadikan sampel.</p> <p>g. Alat uji : - Analisis Regresi</p>	<p>a. Penelitian terdahulu X1 = Kepemimpinan, penelitian sekarang X1 = Motivasi Kerja .</p> <p>b. Penelitian terdahulu sampel = 70 orang, penelitian sekarang responden = 89 orang.</p> <p>c. Penelitian terdahulu menggunakan populasi karyawan perusahaan., penelitian sekarang menggunakan populasi pegawai Instansi pemerintah</p>
<b>N O</b>	<b>Nama Peneliti, Tahun dan Judul</b>	<b>Hasil penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
		secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y).	<p>Berganda, Uji t, Uji F, Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)</p> <p>h. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas</p> <p>i. Menggunakan alat uji SPSS.</p>	<p>d. Penelitian terdahulu menggunakan 3 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2 variabel terikat, 1 variabel moderating dan 1 variabel</p>

				terikat. e. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja.
5	Soetrisno (2010) Pengaruh Partisipasi, Motivasi dan Pelimpahan Wewenang dalam menyusun Anggaran terhadap Kinerja Pegawai	<p>a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Partisipasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelimpahan wewenang (X3), terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p>a. Variabel bebas X2 = adalah Motivasi</p> <p>b. Variabel X3 = Pelimpahan Wewenang</p> <p>c. Variabel terikat yaitu Kinerja.</p> <p>d. Sama-sama meneliti pengaruh.</p> <p>e. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal.</p> <p>f. Alat uji : - Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Koefesien determinasi (R<sup>2</sup>)</p> <p>g. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas</p> <p>h. Menggunakan alat uji SPSS.</p>	<p>a. Penelitian terdahulu X1=Partisipasi, penelitian sekarang X1 = Motivasi Kerja .</p> <p>b. Jumlah Populasi &gt; 100.</p> <p>c. Menggunakan sampel dengan jumlah responden &lt; 100</p> <p>d. Penelitian terdahulu menggunakan 4variabel, terdiri dari 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2 variabel terikat, 1 variabel moderating dan 1 variabel terikat.</p> <p>e. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja.</p>
6	Hanafi, Muhammad Hirsam (2009) Pengaruh Semangat Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Akademi Pariwisata Medan	<p>a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Semangat Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Semangat Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p>a. Variabel bebas X3 = adalah Semangat Kerja</p> <p>b. Variabel terikat yaitu Kinerja.</p> <p>c. Sama-sama meneliti pengaruh.</p> <p>d. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal</p> <p>e. Seluruh populasi dijadikan responden</p> <p>f. Alat uji : - Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Koefesien determinasi (R<sup>2</sup>)</p>	<p>a. Penelitian terdahulu terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2 variabel bebas, 1 variabel moderating dan 1 variabel terikat.</p> <p>b. Menggunakan sampel dengan jumlah responden &lt; 100</p> <p>c. Penelitian sekarang seluruh populasi dijadikan responden.</p> <p>d. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja.</p>
<b>N O</b>	<b>Nama Peneliti, Tahun dan Judul</b>	<b>Hasil penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
			<p>g. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas</p> <p>h.. Menggunakan alat uji SPSS.</p>	
7	Nizar, Muhammad Yusron (2010) Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	<p>a. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Semangat Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p>a. Variabel bebas = adalah Semangat Kerja</p> <p>b. Variabel terikat yaitu Kinerja.</p> <p>c. Sama-sama meneliti</p>	<p>a. Penelitian terdahulu terdiri dari 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat. Penelitian sekarang menggunakan 4 variabel, terdiri dari 2</p>

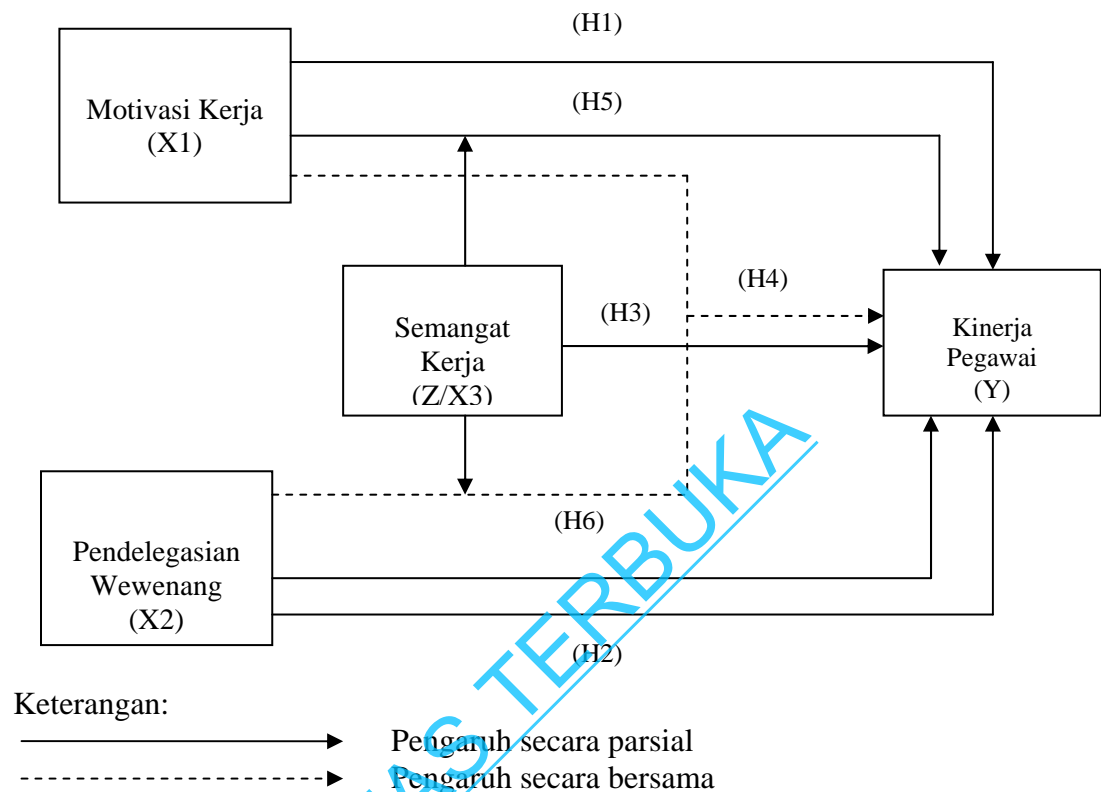
	Pegawai Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang	<p>b. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Semangat Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>	<p>d. Menggunakan Skala Likert dan Ordinal</p> <p>e. Seluruh populasi dijadikan responden</p> <p>f. Alat uji : - Analisis Regresi Berganda, Uji t, Uji F, Koefesien determinasi (R<sup>2</sup>)</p> <p>g. Uji Asumsi Klasik: - Uji normalitas - Uji Multikolinieritas - Uji Heterokedastisitas</p> <p>h.. Menggunakan SPSS.</p>	<p>variabel bebas, 1 variabel moderating dan 1 variabel terikat.</p> <p>b. Menggunakan sampel dengan jumlah responden &lt; 100</p> <p>c. Penelitian sekarang seluruh populasi dijadikan responden.</p> <p>d. Penelitian sekarang menggunakan variabel moderating yaitu semangat kerja.</p>
--	--	--	---	--

Berdasarkan tabel 2.2. dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1). Penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja sebagai salah satu variabel independen.
- 2). Penelitian terdahulu menggunakan variabel kemampuan kerja, disiplin, kompetensi, kepemimpinan, semangat kerja sebagai variabel independen lainnya. Penelitian sekarang menggunakan variabel pendelegasian wewenang sebagai variabel independen kedua. Variabel pendelegasian wewenang belum pernah diteliti dalam penelitian terdahulu.
- 3). Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel moderating. Penelitian sekarang menggunakan variabel semangat kerja sebagai variabel moderating.
- 4). Penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen.
- 5). Penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan regresi berganda untuk menguji hipotesis.

### C. Kerangka Berfikir

Bagan alur kerangka pemikiran tentang motivasi, pendelegasian wewenang, semangat kerja dan kinerja pada gambar 2.2.:



**Gambar 2.2.: Kerangka Berfikir**

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*). Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan dan persepsi bawahan dari seseorang dengan lingkungan. Motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri disebut faktor intrinsik dan faktor yang dari luar diri seseorang disebut faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan.

Selanjutnya wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Wewenang merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari atasan ke bawahan dalam suatu organisasi.

Pendelegasian wewenang merupakan dinamika organisasi, karena dengan pendelegasian wewenang ini bawahan mempunyai wewenang, sehingga mereka dapat mengerjakan sebagian pekerjaan pimpinan. Pendelegasian wewenang merupakan proses yang bertahap dan yang menciptakan pembagian kerja, hubungan kerja, dan adanya kerja sama dalam suatu organisasi/perusahaan.

Proses pendelegasian wewenang merupakan hubungan atasan dengan bawahan yang merupakan mata rantai yang terus-menerus bersambung. Seorang pemimpin baru dapat melakukan kegiatan atau memerintah setelah ia memperoleh wewenang. Wewenang timbul hanya jika dapat diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan.

Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan semangat kerja pegawai semaksimal mungkin. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi pada pegawai akan tercapai kelancaran kerja dan rencana yang telah ditetapkan dapat terealisasi dengan efektif dan efisien

Dalam penelitian ini penulis meneliti semangat kerja sebagai variabel moderating yaitu variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau melemah) pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel ini sering juga disebut variabel bebas ke dua jika penelitian mempunyai satu variabel bebas dan variabel bebas ketiga jika penelitian mempunyai dua variabel bebas (Sugiyono,2009).



Semangat kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Apabila pegawai mempunyai semangat kerja yang baik, maka kinerja pegawai baik perorang maupun kelompok akan menjadi lebih baik pula. Hal ini seperti dikemukakan oleh Hasibuan (2003:94) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang atau kelompok untuk berkarya dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya.

Semangat kerja merupakan suatu kondisi atau suasana kerja dalam organisasi dimana masing-masing anggota ataupun kelompok menunjukkan sikap kesediaan untuk saling bekerja sama serta adanya kepuasan yang mendalam terhadap pekerjaan dan hasilnya yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Semangat kerja merupakan refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat kerja yang rendah (Zainun, 1992).

Kinerja organisasi ditentukan oleh unsur pegawainya. Untuk mengukur kinerja organisasi adalah dengan mengukur tingkat kinerja pegawainya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam organisasi. Hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan

ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta semangat kerja.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka penelitian, maka dapat penulis kemukakan hipotesis dari penelitian sebagai berikut :

1. Hipotesis yang diajukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah:  
Ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Hipotesis yang diajukan untuk menguji pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah:  
Ada pengaruh yang signifikan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Hipotesis yang diajukan untuk menguji pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah:  
Ada pengaruh yang signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
4. Hipotesis yang diajukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah:

Ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

5. Hipotesis yang diajukan untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating adalah:

Ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.

6. Hipotesis yang diajukan untuk menguji pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating adalah:

Ada pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.

#### **E. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.**

Dalam penelitian ini, variabel independennya terdiri dari motivasi kerja ( $X_1$ ), pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) dan variabel moderatingnya adalah semangat kerja ( $X_3/Z$ ) sedangkan variabel dependen ( $Y$ ) yang digunakan adalah kinerja pegawai

Definisi operasional variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Motivasi kerja (variabel independen/ $X_1$ ).**

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan

semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya dalam mencapai tujuan organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Adapun sub variabel dan indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja pegawai (Gouzali, 1996 dan Riduwan, 2010:65) adalah sebagai berikut:

- a. Sub variabel gaji dan insentif dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). besarnya sesuai dengan standar hidup, 2). rangsangan kerja, 3). prestasi kerja.
- b. Sub variabel memperhatikan harga diri dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). iklim kerja yang kondusif, 2) kesamaan hak.
- c. Sub Variabel memenuhi kebutuhan rohani dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). menjalankan syariat agama, 2). penyelenggaraan Ibadah.
- d. Sub Variabel memenuhi kebutuhan partisipasi dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). kebersamaan, 2). kerjasama, 3). rasa memiliki, 4). bertanggung jawab.
- e. Sub variabel penempatan pegawai dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). memperhatikan kemampuan, 2). memperhatikan pendidikan, 3). memperhatikan pengalaman, 4). memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan.
- f. Sub variabel rasa aman dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). pembayaran pensiun, 2). tempat kerja nyaman, 3) cukup cahaya, 4). jauh dari polusi dan bahaya.
- g. Sub variabel kesempatan untuk maju dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). memberikan upaya pengembangan, 2). diklat.

- h. Sub variabel persaingan yang sehat dengan indikatornya yang terdiri dari:
- 1). prestasi kerja, 2). pengembangan karir, (3). penghargaan, (4). hukuman.

## **2. Pendelegasian wewenang (variabel independen/ $X_2$ ).**

Simamora (1995) menyatakan bahwa pendelegasian wewenang adalah tindakan mempercayakan tugas (yang pasti dan jelas), kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban dan pertanggung jawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban serta pertanggung jawaban yang ditetapkan dalam suatu penjabaran atau deskripsi tugas formil dalam organisasi.

Adapun indikator-indikator untuk mengukur pendelegasian wewenang (Riduwan, 2010) adalah sebagai berikut:

- a. Sub variabel delegasi dan tanggung jawab dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). pendelegasian wewenang, 2). cara menyelesaikan pekerjaan, 3). tanggung jawab atas pekerjaan.
- b. Sub variabel ide-ide dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). memanfaatkan waktu dan peluang, 2). kreativitas, 3). gagasan baru, 4). ukuran keberhasilan.
- c. Sub variabel kerjasama dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, 2). pemecahan masalah, 3) mengembangkan segala aspek pekerjaan.
- d. Sub variabel komunikasi dengan indikatornya: komunikasi dengan pimpinan.
- e. Sub variabel kontrol dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). pengawasan oleh pimpinan, 2). peraturan dan ketentuan, 3). status pegawai.
- f. Sub variabel toleransi konflik dengan indikatornya yang terdiri dari: 1). perbedaan pendapat, 2). Kesempatan menyampaikan kritik dan saran.

## **3. Semangat kerja (variabel moderating/ $X_3$ /Z).**

Moekijat (1995:130) menyatakan semangat kerja atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama "bekerja sama" dengan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan dan menekankan keinginan yang nyata untuk bekerja sama. Semangat kerja merupakan kemauan dari setiap individu atau kelompok untuk saling bekerja sama dengan giat, disiplin dan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Adapun sub variabel dan indikator-indikator untuk mengukur semangat kerja (Zainun, 1992 dan Riduwan, 2010) adalah sebagai berikut:

- a. Sub variabel pengetahuan dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). ciri-ciri pegawai yang memungkinkan, 2). gagasan-gagasan kreatif yang sudah dihasilkan.
- b. Sub variabel ketrampilan dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). menjalankan tugas, 2). memberikan penguatan, 3). mengadakan variasi.

#### **4. Kinerja pegawai (variabel dependen/Y).**

Kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Adapun sub variabel dan indikator-indikator untuk mengukur kinerja pegawai (Bernadin, 1993 dan Riduwan, 2010) adalah sebagai berikut:

- a. Sub variabel kualitas kerja dengan indikatornya yang terdiri dari:

- 1). penguasaan IPTEK, 2). memahami lingkup pekerjaan, 3). memahami tanggung jawab dan wewenang yang diemban.
- b. Sub variabel kuantitas kerja dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). keluaran hasil, 2). kecepatan dan mutu.
- c. Sub variabel konsistensi pegawai dengan indikatornya yang terdiri dari:
  - 1). Selalu mengembangkan kemampuan, 2). memiliki kesehatan, 3). mengikuti instruksi, 4). inisiatif.
- d. Sub variabel sikap pegawai dengan indikatornya sebagai berikut:
  - 1). hati-hati dalam bekerja, 2). penyelesaian pekerjaan, 3). sikap terhadap instansi dan lembaga lain.
- e. Sub variabel etos kerja pegawai dengan indikatornya adalah memiliki etos kerja yang tinggi

Alat ukur penelitian ini berbentuk kuesioner dengan tingkat pengukuran ordinal, kategori jawaban terdiri atas 5 (lima) tingkatan. Untuk analisa secara kuantitatif, maka alternatif jawaban tersebut dapat diberi skor dari nilai 5 (lima) sampai dengan nilai 1 (satu). Adapun lima alternatif jawaban untuk variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Motivasi Kerja adalah:
  - 5 = Sangat Tinggi / Sangat Penting
  - 4 = Tinggi / Penting
  - 3 = Cukup Tinggi / Cukup Penting
  - 2 = Rendah / Kurang Penting
  - 1 = Rendah Sekali / Tidak Penting
2. Variabel Pendelegasian Wewenang adalah:
  - 5 = Sangat Sesuai
  - 4 = Sesuai
  - 3 = Ragu-Ragu



2 = Tidak Sesuai

1 = Sangat Tidak Sesuai

3. Variabel Semangat Kerja adalah:

5 = Sering Sekali/Sangat Tinggi

4 = Sering/Tinggi

3 = Kadang-Kadang/Cukup Tinggi

2 = Jarang/Rendah

1 = Tidak Pernah/Rendah Sekali

4. Variabel Kinerja Guru adalah:

5 = Sangat Tinggi

4 = Tinggi

3 = Cukup Tinggi

2 = Rendah

1 = Rendah Sekali

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan Semangat Kerja sebagai variabel moderating adalah tipe penelitian survey. Metode penelitian survey adalah suatu usaha pengamatan untuk mendapatkan keterangan-keterangan terhadap masalah tertentu dalam suatu penelitian. Penelitian bersifat deskriptif adalah penelitian yang melukiskan hal-hal yang mengandung fakta-fakta, klasifikasi dan pengukuran yang fungsinya merumuskan dan menggambarkan apa yang terjadi.

Penelitian ini menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena

sosial. Dengan skala *Likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Sedangkan untuk data deskripsi dengan menggunakan skala pengukuran ordinal dan digabungkan dengan skala interval.

Sumber data penelitian ini adalah data primer yang berasal dari jawaban responden atas beberapa pernyataan atau pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner dan data sekunder yang didapat secara langsung oleh peneliti dari literatur, studi pustaka, jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian dalam penelitian ini.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat bagian. Bagian pertama berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan motivasi kerja, bagian kedua berisikan sejumlah pernyataan atau pertanyaan yang berhubungan dengan pendelegasian wewenang, bagian ketiga berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan semangat kerja, dan bagian keempat berisikan sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja pegawai.

Kuesioner yang dikirimkan disertai dengan surat permohonan serta penjelasan tentang tujuan penelitian yang dilakukan. Petunjuk pengisian kuesioner dibuat sederhana dan sejelas mungkin untuk memudahkan pengisian jawaban sesungguhnya dengan lengkap. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara diberikan langsung ke responden di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

## **B. Tempat penelitian.**

Penelitian ini bertempat di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Jalan Veteran 13 Tembilahan. Alasan penelitian di tempat ini karena:

1. Belum adanya penelitian sejenis yang telah dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Secara empiris menarik karena aktivitas yang terkait dengan topik dan variabel permasalahan perlu dikaji melalui penelitian ilmiah.
3. Banyak keluhan dari pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat tentang rendahnya tingkat pelayanan di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
4. Untuk membantu Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam perumusan, penyelenggaraan dan pelaksanaan serta pembinaan kebijakan, tugas bidang pendidikan lingkup pendidikan dasar dan pendidikan luar biasa, pendidikan menengah dan tinggi, pendidikan luar sekolah, serta peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan.

### C. Populasi dan Sampel.

#### 1. Populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai non PNS, terdapat pada Tabel 3.1.:

**Tabel 3.1.: Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2012**

No	Unit Populasi	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1	Esselon III	5	5
2	Esselon IV	15	15
3.	Staf PNS	32	32
4.	Staf Honorer	37	37
<b>Jumlah</b>		<b>89</b>	<b>89</b>

Sumber : Kantor Dinas Pendidikan Kab. Inhil, 2012

#### 2. Sampel.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini kurang dari 100 subyek yaitu berjumlah 89 subyek, maka jumlah subyek yang dijadikan sampel adalah seluruh populasi, sehingga penelitian ini adalah penelitian sensus, dimana seluruh populasi dijadikan responden.

#### D. Instrumen Penelitian.

##### 1. Kisi-kisi instrumen penelitian.

Kisi-kisi instrumen penelitian untuk mengukur pengaruh motivasi kerja, pendelegasian wewenang, semangat kerja dan kinerja pegawai ditunjukkan pada Tabel 3.2.:

**Tabel 3.2.: Kisi-Kisi Instrumen Penelitian**

Variabel	Sub variabel	Indikator-indikator	Deskripsi
Motivasi Kerja  (Gouzali, 1996 dan Riduwan, 2010)	a). Gaji dan Insentif	- Besarnya sesuai dengan standar hidup	- Gaji yang diterima sesuai dengan standar hidup
		- Rangsangan kerja	- Sikap dan prilaku pimpinan untuk membangkitkan gairah kerja
		- Prestasi kerja	- Mendapatkan penghargaan atas hasil kerja
	b). Memperhatikan harga diri	- Iklim kerja yang kondusif	- Penjelasan dari pimpinan tentang pelaksanaan tugas
		- Kesamaan hak	- Pertentangan dalam melaksanakan tugas karena adanya perlakuan yang membedakan
	c). Memenuhi kebutuhan rohani	- Menjalankan syariat agama	- Kebebasan menjalankan syariat agama sesuai dengan kepercayaan
		- Penyelenggaraan ibadah	- Tempat ibadah disediakan untuk pegawai
	d). Memenuhi kebutuhan partisipasi	- Kebersamaan	- Komunikasi dalam menyelesaikan tugas.
		- Kerjasama	- Menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan
		- Rasa memiliki	- Dituntut untuk rasa memiliki terhadap aset dan kekayaan organisasi
		- Bertanggung jawab	- Menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab
	e). Penempatan pegawai pada tempatnya	- Memperhatikan kemampuan	- Mampu melaksanakan pekerjaan
		- Memperhatikan pendidikan	- Penempatan tempat kerja sesuai dengan pendidikan
		- Memperhatikan	- Pengalaman kerja memberikan kontribusi

	pengalaman	pada organisasi
	- Memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan	- Pemberian beban pekerjaan sesuai dengan kemampuan
f). Rasa aman dimasa depan	- Pembayaran pensiun	- Pemberian pensiun diberikan sesuai dengan pengabdian kerja
	- Tempat kerja nyaman	- Fasilitas kerja yang nyaman dan memadai
	- Cukup cahaya	- Cahaya yang terang memberikan gairah kerja
	- Jauh dari polusi dan bahaya	- Ruang kerja jauh dari polusi dan bahaya
g). Kesempatan untuk maju	- Upaya pengembangan	- Pimpinan untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan
	- Diklat	- Diklat dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi

Variabel	Sub variabel	Indikator-indikator	Deskripsi
	h). Persaingan yang sehat	- Prestasi kerja	- Perhatian dan penghargaan terhadap prestasi kerja
		- Pengembangan karir	- Upaya pimpinan untuk mengembangkan karir
		- Penghargaan	- Perhatian pimpinan dalam menghargai pegawai sebagai pribadi manusia
		- Hukuman	- Siap menerima hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku
Pendelegasian Wewenang (Riduwan, 2010)	a). Delegasi dan tanggung jawab	- Pendelegasian wewenang	- Mengambil keputusan tanpa harus tergantung dengan orang lain - Mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan - Pemberian wewenang yang cukup
		- Cara menyelesaikan pekerjaan	- Kebebasan mengerjakan pekerjaan yang dikerjakan - Kebebasan mengerjakan pekerjaan yang harus didahulukan - Kebebasan cara menyelesaikan pekerjaan
		- Tanggung jawab atas pekerjaan	- Tanggung jawab terhadap tugas - Tugas yang dilaksanakan menuntut tanggung jawab yang besar
	b). Ide-ide	- Memamfaatkan waktu dan peluang	- Tanggap dalam memamfaatkan waktu dan peluang
		- Kreativitas	- Pimpinan mendorong untuk meningkatkan kreativitas
		- Gagasan baru	- Pegawai membuat gagasan-gagasan baru
		- Ukuran keberhasilan	- Ukuran keberhasilan pekerjaan disampaikan dengan jelas oleh pimpinan
	c). Kerjasama	- Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan	- Dalam melaksanakan pekerjaan bekerja sama antar bidang - Dalam melaksanakan pekerjaan bekerja sama dengan rekan
		- Pemecahan masalah	- Mudah menemui pimpinan untuk meminta

			arahan
		- Mengembangkan segala aspek pekerjaan	- Kesempatan untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan
	d). Komunikasi	- Komunikasi dengan pimpinan	- Karena komunikasi yang baik, dapat memahami apa yang diharapkan pimpinan - Karena komunikasi yang baik, dapat memahami prestasi yang dinilai pimpinan
	e). Kontrol	- Pengawasan oleh pimpinan	- Pengawasan langsung pimpinan terhadap pekerjaan - Pengawasan langsung pimpinan terhadap perilaku pegawai
		- Peraturan dan ketentuan	- Peraturan dan ketentuan yang mengatur perilaku pegawai
		- Status pegawai	- Lebih senang dikenal sebagai pegawai Disdik daripada dikenal Jabatan atau pekerjaan
<b>Variabel</b>	<b>Sub variabel</b>	<b>Indikator-indikator</b>	<b>Deskripsi</b>
	f). Toleransi Konflik	- Perbedaan pendapat	Diperbolehkan terjadinya perbedaan pendapat antara pimpinan dan pegawai
		- Kritik dan saran	- Kesempatan menyampaikan kritik dan saran
Semangat Kerja  (Zainun, 1992 dan Riduwan, 2010)	a). Pengetahuan	- Ciri-ciri pegawai yang memungkinkan	- Mampu menyelesaikan berbagai macam pekerjaan - Mampu bekerja dengan luwes - Mampu menyelesaikan masalah dilapangan - Bekerja dengan tulus dan ikhlas - Lingkungan mendorong untuk belajar pekerjaan yang baru
		- Gagasan - gagasan kreatif	- Berprestasi dan bergairah dalam bekerja - Mampu melaksanakan dan menguasai tugas - Bekerja keras untuk melaksanakan tugas - Mampu berkomunikasi dengan baik dalam melaksanakan tugas - Berusaha memecahkan masalah yang sulit - Dalam menjalankan tugas diselingi dengan humor - Terbuka dan menerima informasi - Menerima beban pekerjaan dengan apa adanya
	b). Ketrampilan	- Menjalankan tugas	- Bekal pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan tugas - Memperoleh pengarahan tentang tugas dan fungsi - Membangkitkan gairah kerja dan membina tingkah laku - Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu terhadap pekerjaan - Mengembangkan pola pikir dan cara bekerja dengan baik - Memberikan pengarahan dan menuntun proses berfikir untuk bekerja dengan baik
		- Memberikan	- Meningkatkan motivasi kerja

		Penguatan	- Memberikan petunjuk teknis dan bimbingan
		- Mengadakan variasi	- Kesempatan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa - Perhatian terhadap masalah tugas dan tanggung jawab - Memberikan pemahaman moral kerja - Program kerja direncanakan dengan matang
Kinerja Pegawai (Bernardin, 1993 dan Riduwan, 2010)	a). Kualitas kerja	- Penguasaan iptek	- Kesempatan ikut pelatihan - Mengikuti perkembangan IPTEK
		- Memahami lingkup pekerjaan	- Penjelasan posisi kerja - Job Deskripsi yang sesuai
		- Memahami tanggung jawab dan wewenang yang diemban	- Mengerti tanggung jawab - Bekerja tepat waktu - Bekerja dengan ketelitian yang tinggi

Variabel	Sub variabel	Indikator-indikator	Deskripsi
			- Terampil dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksi
	b). Kuantitas Kerja	- Keluaran hasil	- Pelayanan prima - Menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien
		- Kecepatan dan mutu	- Memberikan pelayanan dengan cepat - Memberikan pelayanan dengan mengutamakan mutu
	c). Konsistensi Pegawai	- Selalu mengembangkan kemampuan	- Menambah wawasan pengetahuan dan ketrampilan
		- Memiliki kesehatan	- Sehat mental dan fisik
		- Mengikuti instruksi	- Dalam keadaan dan situasi apapun siap melaksanakan tugas
		- Inisiatif	- Pimpinan memberikan inisiatif dalam pemecahan masalah - Dalam melaksanakan tugas dilapangan selalu memberikan inisiatif
	d). Sikap Pegawai	- Hati-hati dalam bekerja	- Kesehatan dan keselamatan kerja - Melaksanakan pekerjaan dengan baik
		- Penyelesaian pekerjaan	- Bekerja dengan mutu yang baik
		- Sikap terhadap instansi dan lembaga lain	- Menjaga kewibawaan instansi untuk meningkatkan kinerja
	e). Etos kerja pegawai	- Memiliki etos kerja yang tinggi	- Mendalami pengetahuan dan ketrampilan - Waktu dikantor digunakan untuk bekerja - Berangkat ketempat kerja dengan penuh semangat

## 2. Uji Instrumen.



Instrumen penelitian merupakan media dalam pengumpulan data. Kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban responden konsisten saat diajukan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda. Untuk menguji kualitas data yang diperoleh dari penerapan instrumen, maka diperlukan uji validitas dan uji realibilitas.

#### **a. Uji validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sah atau tidaknya instrumen kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah item-item yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan diteliti (Ghozali:2005).

Tinggi rendahnya validitas instrumen akan menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat pula alat ukur tersebut mengukur.

Cara yang dapat digunakan untuk mencari homogenitas alat ukur adalah dengan mengkorelasikan nilai pengukuran dengan nilai total. Apabila korelasi tersebut signifikan, maka alat ukur tersebut dapat dikatakan valid. Teknik yang digunakan adalah teknik korelasi parsial *Pearson Correlation*. Riduwan (2010) mengemukakan suatu instrumen (kuesioner) atau bahan tes dinyatakan valid atau memenuhi syarat jika harga koefisien  $r_{hitung} \geq r_{kritis} (0,30)$ .

Jumlah item pernyataan untuk variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), pendelegasian wewenang ( $X_2$ ), semangat kerja ( $X_3$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ) yang digunakan dalam uji validitas pada penelitian berjumlah sebanyak 25 item yang disebarkan kepada 32 responden. Semua responden mengembalikan kuesioner yang diberikan. Kuesioner yang dikembalikan seluruhnya memenuhi syarat untuk dijadikan kuesioner dalam uji validitas.

Hasil uji validitas terhadap butir pernyataan variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

### 1). Variabel motivasi kerja.

Hasil dari perhitungan uji validitas untuk variabel motivasi kerja terdapat satu pernyataan yang tidak valid. Pernyataan yang tidak valid tersebut adalah item 17 yang berbunyi : Fasilitas kerja yang saya gunakan nyaman dan memadai. Karena tidak valid maka item 17 ini dibuang dari daftar pertanyaan. Sedangkan 24 pernyataan lainnya dapat dilanjutkan dalam penelitian ini. Tanggapan responden terhadap pernyataan ini adalah :

- Sangat Tinggi/Sangat Penting = 2 responden atau 0,06
- Tinggi /Penting = 8 responden atau 0,25
- Cukup Tinggi /Cukup Penting = 2 responden atau 0,63
- Rendah Sekali /Kurang Penting = 2 responden atau 0,06
- Rendah Sekali /Tidak Penting = 0 responden atau 0,00

### 2). Variabel pendelegasian wewenang.

Hasil dari perhitungan uji validitas untuk variabel pendelegasian wewenang terdapat satu pernyataan yang tidak valid. Pernyataan yang tidak valid tersebut adalah item 10 yang berbunyi : Pimpinan mendorong saya untuk menemukan cara-cara baru yang lebih baik dalam menyelesaikan masalah. Karena tidak valid maka item 10 ini dibuang dari daftar pertanyaan. Sedangkan 24 pernyataan lainnya dapat dilanjutkan dalam penelitian ini. Tanggapan responden terhadap pernyataan item 10 ini adalah :

- o Sangat Sesuai = 0 responden atau 0,00
- o Sesuai = 1 responden atau 0,03
- o Ragu-Ragu = 10 responden atau 0,31

- o Tidak Sesuai = 12 responden atau 0,38
- o Sangat Tidak Sesuai = 9 responden atau 0,28

### 3). Variabel Semangat Kerja.

Hasil dari perhitungan uji validitas untuk variabel semangat kerja adalah seluruh pernyataan dinyatakan valid, sehingga seluruh pernyataan dapat dilanjutkan dalam penelitian ini. Pernyataan untuk variabel semangat kerja ini berjumlah 25 item.

### 4). Variabel kinerja pegawai.

Hasil dari perhitungan uji validitas untuk variabel kinerja pegawai yaitu terdapat satu pernyataan yang tidak valid. Pernyataan yang tidak valid tersebut adalah item 9 yang berbunyi : Saya terampil dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Karena tidak valid maka item 9 ini dibuang dari daftar pertanyaan. Sedangkan 24 pernyataan lainnya dapat dilanjutkan dalam penelitian ini. Tanggapan responden terhadap pernyataan item 9 ini adalah :

- Sangat Tinggi = 1 responden atau 0,03
- Tinggi = 2 responden atau 0,06
- Cukup Tinggi = 1 responden atau 0,03
- Rendah = 23 responden atau 0,72
- Rendah Sekali = 5 responden atau 0,16

### b. Uji reliabilitas.

Ghozali (2005) menyatakan bahwa reabilitas instrumen menunjukkan seberapa besar suatu instrumen tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Reabilitas instrumen yang semakin tinggi, menunjukkan hasil ukur yang semakin dapat dipercaya (*reliabel*). Semakin reliabel suatu

instrumen membuat instrumen tersebut akan mendapatkan hasil yang sama, bila digunakan beberapa kali mengukur pada obyek yang sama.

Metode pengukuran reliabilitas yang digunakan adalah metode *Alpha Cronbach*. Koefisien *Alpa Cronbach* menunjukkan sejauh mana kekonsistenan responden dalam menjawab instrumen yang dinilai. Penggunaan teknik *Alpha-Cronbach* akan menunjukkan bahwa suatu intrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) bila memiliki koefisien reliabilitas atau *alpha* sebesar 0,60 atau lebih. (Arikunto:2006).

Hasil uji reliabilitas seperti pada Tabel 3.3.:

**Tabel 3.3.: Hasil Uji Reliabilitas Pertanyaan**

No	Variabel	Croanbach Alpha	R Kritis	Status
1	Motivasi Kerja	0.93	0.60	Reliabel
2	Pendelegasian Wewenang	0.92	0.60	Reliabel
3	Semangat Kerja	0.94	0.60	Reliabel
4	Kinerja	0.95	0.60	Reliabel

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan hasil uji reliabilitas seperti pada Tabel 3.3. dapat diketahui bahwa semua pertanyaan untuk semua variabel dalam penelitian ini adalah *reliable* sehingga penelitian ini dapat dilanjutkan.

### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Metode atau teknik pengumpulan data dalam penulisan ini dilakukan dengan cara :

#### **1. Metode Angket (*Questionnaire*).**

Metode Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan

kepada orang lain yang bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran angket ialah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dan responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan dan responden mengetahui informasi tertentu yang diminta.

## **2. Metode Pengamatan (*Obsevation*).**

Metode Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Sugiyono (2010:166) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Ridwan (2010:104) yang menyatakan bahwa teknik observasi digunakan bila obyek penelitian bersifat perilaku dan tindakan manusia, fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), proses kerja dan penggunaan responden kecil. Metode ini digunakan pada saat survey untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya ada di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

## **F. Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Untuk keperluan pelaksanaan proses analisis data dengan menggunakan data processing *SPSS* versi 18 yang dipandang memberikan hasil yang cukup akurat dan valid. Hal ini dilakukan atas dasar pertimbangan:

- 1). Mempercepat proses analisis sehingga kendala waktu dapat teratasi.
- 2). Dapat diharapkan hasil yang lebih baik, tepat, cepat dan akurat.

### 1. Uji asumsi klasik.

Sebelum data dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji auto korelasi, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

#### a. Uji normalitas.

Uji normalitas adalah suatu pengujian untuk mengetahui apakah data yang akan diolah telah terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dengan variabel independen atau keduanya mempunyai hubungan distribusi normal atau tidak (Ghozali:2005). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Adapun teknik yang digunakan untuk menentukan data berdistribusi normal atau tidak adalah dengan menggunakan rasio *skewness* dan rasio *kurtosis*. *Skewness* berkaitan dengan lebar kurva, sedangkan *kurtosis* berkaitan dengan tinggi kurva. Jika rasio *kurtosis* dan *skewness* berada diantara -2 hingga +2, maka distribusi data adalah normal.

Hasil pengujian normalitas data seperti tercantum dalam Tabel 3.4.:

**Tabel 3.4.: Hasil Uji Normalitas Data**

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error

Unstandardized Residual	-.241	.255	-.253	.506
Valid N (listwise)				

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan Tabel 3.4. diketahui rasio *skewness* =  $-0,241/0,255 = -0,945$ ; sedangkan rasio *kurtosis* =  $-0,253/0,506 = -0,500$ . Karena rasio *skewness* dan rasio *kurtosis* berada diantara -2 hingga +2, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

### b. Uji Autokorelasi

Autokorelasi dapat diartikan sebagai korelasi antara anggota observasi satu dengan observasi lain yang berlainan waktu. Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya).

Uji ini dilakukan karena data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data *time series*, dimana seperti diketahui bahwa dalam data jenis ini sering muncul problem autokorelasi yang dapat saling mengganggu antar data (Ghozali, 2005).

Kriteria pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi berdasarkan Durbin-Watson terdapat pada Tabel 3.5.:

**Tabel 3.5.: Kriteria Autokorelasi Durbin-Watson**

Keterangan	Nilai	Jika
Durbin Watson Hitung	$< -2$	ada autokorelasi positif
Durbin Watson Hitung	$-2 \text{ sampai dengan } +2$	Tidak ada autokorelasi
Durbin Watson Hitung	$> +2$	Ada autokorelasi negatif

Sumber: Ghozali, 2005

Penelitian ini menggunakan pengujian Autokorelasi *Durbin Watson* dengan ketentuan tidak terdapat autokoreasi jika DW hitung mempunyai nilai -2 sampai dengan 2.

Hasil pengujian autokorelasi seperti pada Tabel 3.6.:

**Tabel 3.6.: Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.512	.262	.236	9.33753	1.683

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan Tabel 3.6. didapat hasil *Durbin-Watson* hitung 1,683. Model tidak terdapat autokoreasi jika DW hitung mempunyai nilai -2 sampai dengan 2. *Durbin-Watson* hitung= 1,683 < 2 artinya model tidak terdapat auto korelasi.

Uji autokorelasi dapat juga dengan menetapkan nilai  $d_l$  dan  $d_u$  dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, sampel (n) yang berjumlah sebanyak 89 observasi dan variabel penjelas sebanyak 3, maka dapatlah nilai  $d_l = 1,452$  dan  $d_u = 1,587$ .

Tabel 3.6. menyatakan bahwa nilai  $d=1,683$ . Selanjutnya dimasukkan kedalam model  $d_u < d < 4-d_u = 1,587 < 1,683 < 2,413$ . Berdasarkan model tersebut dapat disimpulkan bahwa model ini tidak memiliki gejala autokorelasi.

Berdasarkan hasil dari beberapa uji klasik yang telah dilaksanakan dapat diketahui bahwa semua uji asumsi klasik dapat terpenuhi. Dengan terpenuhi seluruh uji asumsi klasik maka penelitian ini dapat dilanjutkan.

### c. Uji Multikolinearitas.

Multikolinearitas menunjukkan adanya hubungan linear diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Dimana korelasinya mendekati sempurna atau sempurna (korelasinya tinggi bahkan satu), kemudian dilakukan uji



multikoleniaritas dengan menggunakan teknik uji korelasi *Pearson*. Model regresi yang layak digunakan harus terbebas dari multikoleniaritas.

Untuk menguji ada tidaknya multikoleniaritas dalam model regresi dapat dilihat dari *nilai tolerance* dan lawannya, yaitu dengan melihat *variance inflation factor (VIF)*. Dimana *tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai *cut-off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. (Nugroho, 2011:102).

Hasil pengujian multikoleniaritas seperti pada Tabel 3.7.:

**Tabel 3.7.: Hasil Uji Multikoleniaritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.925	1.081
	X2	.989	1.011
	X3	.915	1.093

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan Tabel 3.7. diketahui bahwa data dalam penelitian ini semua variabel independennya berada pada tingkat *tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF semua variabel independennya berada di bawah 10, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa efek multikoleniaritas bukanlah masalah yang berarti dalam perhitungan pada penelitian ini.

#### **d. Uji heteroskedastisitas.**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji asumsi heteroskedastisitas artinya bahwa variabel bebas tidak berubah dari satu sampel ke sampel lain, sebab variabel bebas akan diukur pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Pendeteksian ada tidaknya heteroskedastisitas bisa dilakukan dengan menggunakan teknik *Glejser Test*. Uji *Glejser* dilakukan dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya. Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan metode *Glejser* seperti pada Tabel 3.8.:

**Tabel 3.8.: Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.060	10.025		.006	.995
X1	-.069	.062	-.113	-1.122	.265
X2	-.108	.072	-.147	-1.507	.135
X3	.250	.059	.422	4.158	.065

Sumber: data olahan, 2012

Dari hasil perhitungan pada Tabel 3.8. menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana nilai signifikan lebih besar dari 0,050. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas.

### 3. Uji Hipotesis.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Persamaan regresinya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja Pegawai
a	=	Konstanta
$b_1, b_2$ dan $b_3$	=	Koefisien Regresi Variabel $X_1, X_2$ dan $X_3$
$X_1$	=	Motivasi Kerja
$X_2$	=	Pendelegasian Wewenang
$X_3$	=	Semangat Kerja
e	=	Kesalahan atau galat sampel

Untuk melihat signifikan atau tidaknya hubungan antara variabel bebas (k) terhadap variabel terikat dapat diketahui dari hasil uji hipotesis dengan membandingkan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Penentuan nilai  $F_{hitung}$  dari variabel bebas (k) dilakukan setelah koefisien determinasi ( $R^2$ ) diketahui. Setelah koefisien determinasi diketahui, selanjutnya dilakukan nilai  $F_{hitung}$ . (Nugroho.2011:92).

Adapun hipotesis yang diajukan adalah:

- 1). Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
- 2). Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

- 3). Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
- 4). Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
- 5). Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.
- 6). Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.

**a. Uji hipotesis parsial (Uji t).**

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat digunakan teknik uji t. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikan lebih kecil dari derajat kepercayaan maka kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel bebas secara parsial mempengaruhi variabel terikat.

Langkah-langkah dalam uji hipotesis parsial adalah:

- 1). Menentukan formula hipotesis.

$H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas ( $X_0$ ) terhadap variabel terikat (Y).

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas ( $X_0$ ) terhadap variabel terikat (Y).

- 2). Menentukan level of signifikan, dengan ( $\alpha$ ) = 0,05
- 3). Tingkat pengujian.
  - Jika signifikan hitung < signifikan ditetapkan (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Jika signifikan hitung > signifikan ditetapkan (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
- 4). Menentukan nilai signifikan hitung..
- 5). Menentukan  $H_0$  diterima atau ditolak.
- 6). Mengambil kesimpulan.
  - Jika signifikan hitung < signifikan ditetapkan maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### **b. Uji simultan (Uji F).**

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat digunakan teknik uji F. Derajat kepercayaan yang digunakan adalah 0,05 (signifikan yang ditetapkan).

Untuk mengetahui bersama-sama apakah secara simultan variabel bebas ( $X_1$ ) dan variabel bebas ( $X_2$ ) memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel dependen (Y), maka dilakukan uji signifikansi dengan hipotesis:

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

Adapun statistik pengujinya adalah:

- Jika signifikan  $F_{hitung} < \text{signifikan yang ditetapkan (0,05)}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- Jika signifikan  $F_{hitung} > \text{signifikan yang ditetapkan (0,05)}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

### c. Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Uji koefisien determinasi berguna untuk melihat atau menerangkan seberapa besar persentase varians dalam variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menentukan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independennya, dan nilainya berkisar antara 0 dan 1.

Semakin besar  $R^2$  berarti semakin besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya, semakin kecil  $R^2$  berarti semakin kecil variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen.

### d. Uji hipotesis variabel moderating.

Persamaan untuk menguji apakah sebuah variabel merupakan variabel moderating atau bukan (Setyadarma, 2010) adalah dengan ketentuan:

- 1). Merupakan variabel moderating jika nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat lebih kecil dari nilai signifikansi yang ditetapkan (0,50).
- 2). Bukan merupakan variabel moderating jika nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat lebih besar dari nilai signifikansi yang ditetapkan (0,50).
- 3). Variabel moderat merupakan interaksi antara variabel dependen (X) dengan variabel moderating (Z).

- 4). Nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat merupakan perkalian antara nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel dependen (X) dengan nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderating (Z).

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Responden

Analisis deskriptif merupakan analisis yang didasarkan pada hasil jawaban yang diperoleh dari responden, dimana responden membuat pernyataan dan penilaian terhadap kriteria-kriteria yang diajukan oleh penulis yang terangkum dalam daftar pertanyaan. Selanjutnya data yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dihitung persentasenya.

#### 1. Jenis kelamin responden.

Jenis kelamin responden dalam penelitian adalah seperti pada Tabel 4.1.:

**Tabel 4.1.: Jenis Kelamin Respoden.**

Jenis Kelamin	Jumlah	Porsentase
Laki-Laki	52	58 %
Perempuan	37	42 %
Jumlah	89	100 %

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan tabel 4.1. diketahui jumlah pegawai laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan pegawai perempuan. Pegawai laki-laki memang lebih diperlukan mengingat di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir banyak pekerjaan teknis yang bersifat pekerjaan fisik.

Pekerjaan fisik tersebut seperti pembangunan ruang kelas baru, pembangunan pustaka, rehabilitasi bangunan sekolah, semenisasi halaman, pembuatan pagar dan lainnya. Pegawai laki-laki diperlukan mulai dari pembuatan perencanaan, pengolahan dokumen-dokumen kontrak atau dokumen penunjukan langsung.



Pekerjaan yang berhubungan dengan fisik yang terakhir adalah pemeriksaan hasil pekerjaan diakhir masa kontrak. Kondisi geografis Kabupaten Indragiri Hilir yang termasuk dalam kategori berat juga menjadi pertimbangan penempatan pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

## 2. Usia.

Usia responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan seperti pada Tabel 4.2.:

**Tabel 4.2.: Usia Respoden.**

Umur	Jumlah	Porsentase
< 20 tahun	4	4 %
20 – 30 tahun	35	39 %
31– 40 tahun	29	33 %
> 40 tahun	21	24 %
Jumlah	89	100 %

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan tabel 4.2. diketahui bahwa pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir mayoritas berumur 20 tahun sampai dengan 30 tahun. Hal ini menandakan bahwa di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir banyak terdapat pegawai-pegawai yang berada pada umur potensial. Apabila pegawai-pegawai tersebut diberikan motivasi kerja yang tepat, adanya pendelegasian wewenang yang jelas akan dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

## 3. Pangkat/golongan.

Pangkat/golongan responden dalam penelitian ini seperti pada Tabel 4.3.:

Tabel 4.3.: Pangkat/Golongan Pegawai

Pangkat/Golongan	Jumlah	Porsentase
Pembina Tk.I/IVb	1	1 %
Pembina/IVa	5	6 %
Penata Tk.I/IIIId	8	9 %
Penata /IIIc	7	8 %
Penata Muda Tk.I/IIIb	12	13 %
Penata Muda/IIIa	7	8 %
Pengatur Tk.I/IIId	5	6 %
Pengatur/IIc	2	2 %
Pengatur Muda Tk.I/IIb	0	0 %
Pengatur Muda/IIa	5	6 %
Non Golongan	37	42 %
Jumlah	89	100 %

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas diketahui bahwa pangkat dan golongan responden yang paling banyak adalah Penata Muda Tk.I/IIIb yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 13%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sebahagian besar adalah pegawai yang mempunyai dasar pendidikan SLTA dan pegawai yang bekerja lebih dari 4 tahun sampai dengan kurang dari 8 tahun.

Pegawai dengan pangkat dasar Penata Muda Tk.I/IIIb mempunyai kesempatan untuk menjadi pejabat eselon IV dengan jabatan Kepala Seksi atau

Kepala Sub. Bagian. Jumlah pegawai yang paling besar adalah pegawai non golongan yaitu sebanyak 37 orang atau sebesar 42%. Jumlah pegawai bukan pegawai negeri ini bekerja sebagai tenaga operator dimasing-masing Bidang.

#### 4. Pendidikan.

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini seperti pada Tabel 4.4.:

**Tabel 4.4.: Tingkat Pendidikan Pegawai**

Pendidikan	Jumlah	Porsentase
SLTA	36	40 %
Diploma	8	09 %
Sarjana	34	38 %
Pascasarjana	10	11 %
Doktor	1	01 %
Jumlah	89	100 %

Sumber: data olahan, 2012

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA merupakan yang paling banyak yaitu sebanyak 36 orang atau sebesar 40%. Dari 36 orang tersebut, 30 orang atau 83% adalah pegawai bukan pegawai negeri sedangkan pegawai negeri yang berpendidikan SMA hanya sebanyak 6 orang atau 17%. Pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 34 orang atau sebesar 38% yang terdiri dari 29 orang atau 85% PNS dan 5 orang atau sebesar 5% adalah pegawai non PNS. Tingkat pendidikan sarjana menunjukkan bahwa di Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir pegawainya merupakan pegawai yang mempunyai kemampuan yang tinggi sebagai perencana, pelaksana, motivator dan pengevaluasian kerja.

#### 5. Status pegawai.



Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini seperti pada Tabel 4.5.:

**Tabel 4.5.: Status Pegawai.**

Status Pegawai	Jumlah	Porsentase
PNS	52	58%
Pegawai non PNS	37	42%
Jumlah	89	100 %

Sumber: data olahan, 2012

Tabel 4.5. menggambarkan bahwa jumlah responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil yaitu sebanyak 52 orang atau sebesar 58%. Hal ini akan memudahkan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dalam meningkatkan kinerja pegawai karena sebagian besar pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir adalah pegawai negeri sipil yang memiliki penghasilan/gaji yang tetap.

Besarnya jumlah pegawai non PNS yaitu sebesar 42% menandakan bahwa pegawai yang pegawai negeri tidak bekerja secara maksimal atau mempunyai semangat kerja yang rendah yang mengakibatkan rendahnya kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Rendahnya kinerja pegawai negeri juga diakibatkan karena pegawai negeri tersebut banyak yang tidak mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Pengujian hipotesis.**

Pengujian hipotesis berhubungan dengan penerimaan atau penolakan suatu hipotesis. Hipotesis diuji dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Pengujian regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja sebagai

variabel moderating terhadap variabel kinerja pegawai. Sehingga dengan pengujian tersebut dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara sendiri maupun secara bersama.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan dua cara yaitu secara sendiri dan secara bersama. Hasil perhitungan regresi berganda dan model lainnya dalam penelitian ini terdapat pada Tabel 4.6.:

**Tabel 4.6.: Hasil Perhitungan Uji Regresi Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Koefisien Determinasi Parsial/Part (r <sup>2</sup> )	t	Sig.	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)					
Konstanta	5.966	.19.199	-0.311	.757	
Motivasi Kerja (X1)	.351	.119	2.963	.004	H <sub>0</sub> ditolak
Pendelegasian Wewenang (X2)	.307	.138	2.227	.029	H <sub>0</sub> ditolak
Semangat Kerja	.367	.112	3.268	.002	H <sub>0</sub> ditolak
Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan = 0.050					
Koefisien Determinasi /Adjusted R Square (R <sup>2</sup> )= 0.236					

Sumber: data olahan, 2012

#### a. Pengujian hipotesis pertama.

Hipotesis pertama yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan hasil perhitungan regresi berganda pada Tabel 4.6. diketahui nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja = 2,963 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,004$ , sedangkan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah  $\alpha = 0,05$ . Karena  $0,004 <$  dari  $0,050$ , maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>a</sub> diterima atau H<sub>0</sub> ditolak. Dengan



demikian hipotesis pertama yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir diterima.

**b. Pengujian hipotesis kedua.**

Hipotesis kedua yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan perhitungan regresi berganda pada Tabel 4.6, diketahui nilai  $t_{hitung}$  variabel pendelegasian wewenang = 2,227 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,029$ , sedangkan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah  $\alpha = 0,050$ . Karena  $0,029 < 0,050$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir diterima.

**c. Pengujian hipotesis ketiga.**

Hipotesis ketiga yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan perhitungan regresi berganda pada Tabel 4.6, diketahui nilai  $t_{hitung}$  variabel semangat kerja = 3,268 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,002$ , sedangkan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah  $\alpha = 0,050$ . Karena  $0,002 < 0,050$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari semangat kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir diterima.

**d. Pengujian hipotesis keempat.**

Hipotesis keempat yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Uji yang dilakukan untuk menjawab hipotesis keempat adalah dengan uji koefisien regresi serentak F (uji anova).

Hasil perhitungan untuk uji Anova (F) adalah seperti terdapat pada Tabel 4.7.:

**Tabel 4.7.: Hasil Uji Anova Variabel Motivasi Kerja,  
Pendelegasian Wewenang dan Semangat Kerja  
Terhadap Variabel Kinerja Pegawai**

Model	Summary of square	df	Mean Square	F	Sign.
Regresion	2632.853	3	877.618	10.066	0,000
Residual	7411.102	85	87.189		
Total	10043,955	88			
Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan = 0,050					

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan Tabel 4.7. diketahui nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,066 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan signifikansi F yang ditetapkan sebesar 0,050. Persamaannya adalah  $0,000 < 0,050$ , artinya motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Dengan demikian hipotesis keempat yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir diterima.

#### **e. Pengujian hipotesis kelima.**



Hipotesis kelima yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating. Untuk mengetahui apakah variabel semangat kerja merupakan variabel moderating dan apakah hipotesis ke lima ini diterima adalah dengan menggunakan perhitungan uji regresi berganda pada Tabel 4.8.:

**Tabel 4.8.: Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Moderating**

Model	Unstandarrdized Coeficient		Standardized Coeficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	328.316	118.271		2.776	0.007
X1	-2.801	1.227	-2.289	-2.284	0.025
X3	-2.641	1.159	-2.291	-2.280	0.025
Moderat1	0.031	0.012	4.129	2.586	0.011
Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan = 0.050					
Koefisien Determinasi /Adjusted R Square ( $R^2$ )= 0.250					

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan perhitungan regresi berganda pada Tabel 4.8. dapat dilakukan pengujian sebagai berikut:

- 1). Uji signifikan secara bersama (uji statistik F).

Untuk dapat melakukan uji signifikan secara bersama-sama adalah dengan menggunakan uji F (uji anova) seperti pada Tabel 4.9.:

**Tabel 4.9.: Hasil Uji Anova Variabel Motivasi Kerja, Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	2,772,274	3	924,091	10,802	,000
Residual	7,271,681	85	85,549		



Total	100,043,955	88			
Koefisien Determinasi /Adjusted R Square ( $R^2$ )= 0,250					
a. Predictor: (Constant, moderat1, X1,X3					
b. Dependent variabel: Y					

Berdasarkan Tabel 4.9. diketahui nilai  $F_{hitung} = 10,802$  dengan tingkat signifikansi  $F_{hitung} = 0,000$ . Karena probabilitas signifikansi  $F_{hitung} = 0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja pegawai (Y). Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja ( $X_1$ ), semangat kerja ( $X_3$ ) dan moderat1 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

2). Uji signifikansi parameter individual (uji t).

Berdasarkan perhitungan uji regresi berganda pada Tabel 4.8. diketahui variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) memberikan nilai koefisien parameter = -2,801 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,025 < 0,050$ . Variabel semangat kerja ( $X_3$ ) memberikan nilai koefisien parameter = -2,641 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,025 < 0,050$ . Variabel moderat1 memberikan nilai koefisien parameter = 0,031 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,011 < 0,050$ .

Nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat1 = 0,011, sedangkan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah  $\alpha = 0,050$ . Signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat1 (0,011) merupakan perkalian antara signifikansi  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja (0,025) dengan signifikansi  $t_{hitung}$  variabel semangat kerja (0,025). Karena  $0,011 < 0,050$ , maka variabel semangat kerja merupakan variabel moderating dan dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi

kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating diterima.

#### f. Pengujian hipotesis keenam.

Hipotesis keenam yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating. Perhitungan untuk mengetahui apakah semangat kerja merupakan variabel moderating dan apakah hipotesis keenam ini diterima adalah terdapat pada Tabel 4.10.:

**Tabel 4.10.: Hasil Uji Regresi Berganda Variabel Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Moderating**

Model	Unstandarrdized Coeficient		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	268,772	98,087		2,740	0,007
X2	-2,338	1,025	-2,324	-2,282	0,025
X3	-2,133	1,017	-1,850	-2,097	0,039
Moderat2	0,027	0,011	3,283	2,567	0,012
Tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan = 0,050					
Koefisien Determinasi /Adjusted R Square ( $R^2$ )= 0,217					

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan perhitungan regresi berganda pada Tabel 4.10. dapat dilakukan pengujian sebagai berikut:

#### 1). Uji signifikan secara bersama (Uji statistik F)

Untuk dapat melakukan uji signifikan secara bersama-sama adalah dengan menggunakan uji anova seperti pada Tabel 4.11.:

**Tabel 4.11.: Hasil Uji Anova Variabel Pendelegasian Wewenang, Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig



1	Regression	2451.791	3	817.264	9.150	,000
	Residual	7592.164	85	89.320		
	Total	10043,955	88			
Koefisien Determinasi /Adjusted R Square ( $R^2$ )= 0.217						
a. Predictor: (Constant), moderat2, X2,X3						
b. Dependent variabel: Y						

Sumber: data olahan, 2012

Berdasarkan Tabel 4.11. diketahui nilai  $F_{hitung} = 9,150$  dengan tingkat signifikansi  $F_{hitung} = 0,000$ . Karena probabilitas signifikansi  $F_{hitung} = 0,000 < 0,050$ , maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja pegawai (Y). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang ( $X_2$ ), semangat kerja ( $X_2$ ) dan moderat2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan perhitungan uji regresi berganda diketahui nilai signifikansi variabel moderat2 sebesar 0,012, sedangkan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah  $\alpha=0,050$ . Karena 0,012 lebih kecil dari  $\alpha=0,050$ , maka variabel semangat kerja merupakan variabel moderating dan dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian hipotesis keenam yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating diterima.

2). Uji signifikansi parameter individual (uji t statistik).

Berdasarkan perhitungan uji regresi berganda pada Tabel 4.10. diketahui variabel pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) memberikan nilai koefisien parameter = -2,338 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,025 < 0,050$ . Variabel semangat

kerja ( $X_3$ ) memberikan nilai koefisien parameter = -2,133 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,039 < 0,050$ . Variabel moderat2 memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,027 dengan tingkat signifikansi  $t_{hitung} = 0,012 < 0,050$ .

Nilai signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat2 = 0,012, sedangkan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah = 0,050. Signifikansi  $t_{hitung}$  variabel moderat2 (0,012) merupakan perkalian antara signifikansi  $t_{hitung}$  variabel pendelegasian wewenang (0,025) dengan signifikansi  $t_{hitung}$  variabel semangat kerja (0,039). Karena  $0,012 < 0,050$ , maka variabel semangat kerja merupakan variabel moderating dan dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian hipotesis keenam yang berbunyi terdapat pengaruh yang signifikan dari pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating diterima.

## 2. Pembahasan.

Penelitian ini menguji pengaruh motivasi kerja, pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel moderating. Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi berganda terdapat pada Tabel 4.12:

**Tabel 4.12: Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Kode	Hipotesis	Hasil
H1	Ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir	diterima
H2	Ada pengaruh yang signifikan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.	diterima
H3	Ada pengaruh yang signifikan semangat kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.	diterima



H4	Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja, pendelegasian wewenang, semangat kerja secara bersama terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.	diterima
H5	Ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.	diterima
H6	Ada pengaruh yang signifikan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.	diterima

**a. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja adalah 0,351. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikan 0,05 dengan signifikan hitung ( $t_{hitung}$ ) = 0,004. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja pegawai semakin tinggi.

Untuk mengukur pengaruh yang diberikan variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah dengan menggunakan nilai *koefisien determinasi parsial* ( $r^2$ ) variabel motivasi kerja. Berdasarkan Tabel 4.15. Diketahui nilai *koefisien determinasi parsial* ( $r^2$ ) variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,119. Ini berarti pengaruh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 11,90%. Sisanya ( $100\% - 11,90 = 88,10\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan pendapat Siagian (2004:138)

yang menyatakan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang

anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan. Kemampuan tersebut dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Simamora (1995) menyatakan kinerja adalah sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Hasil pengujian hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian Setiawati, Diastuti Dewi (2006) di Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Penelitian yang lainnya tentang motivasi kerja ini dilakukan oleh Hermawo (2006) di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri dan Carolina (2006) di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang yang juga menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

#### **b. Pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai.**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja adalah 0,307. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikan 0,05 dengan signifikan hitung ( $t_{hitung}$ ) = 0,029. Hal ini menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tepat dan jelas pendelegasian wewenang maka kinerja pegawai semakin tinggi.

Untuk mengukur pengaruh yang diberikan variabel pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah dengan menggunakan nilai *koefisien*



*determinasi parsial* ( $r^2$ ) variabel pendelegasian wewenang. Berdasarkan Tabel 4.10. diketahui nilai *koefisien determinasi partial* ( $r^2$ ) variabel pendelegasian wewenang adalah sebesar 0,138. Ini berarti pengaruh variabel pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 13,80%. Sisanya ( $100\% - 13,80\% = 86,20\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan pendapat Prawirosentono (1999) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh struktur organisasi yang tepat, pembagian wewenang yang tepat dan jelas. Hasibuan (2003) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan minat pekerja, kemampuan penerimaan pendelegasian tugas dan peran serta tingkat motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian Soetrisno (2010) di Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang yang menemukan bahwa pelimpahan wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **c. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai.**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel semangat kerja adalah 0,361. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikan 0,05 dengan signifikan hitung ( $t_{hitung}$ ) = 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi semangat kerja maka kinerja pegawai semakin tinggi pula.

Untuk mengukur pengaruh yang diberikan variabel semangat kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah dengan menggunakan nilai *koefisien determinasi partial* ( $r^2$ ) variabel semangat kerja. Berdasarkan Tabel 4.10.

diketahui nilai *koefisien determinasi partial* ( $r^2$ ) variabel semangat kerja adalah sebesar 0,112. Ini berarti pengaruh variabel semangat kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 11.20%. sisanya ( $100\%-11.20\%=88,80\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2003) yang menyatakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik untuk mencapai kinerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifitas dalam pekerjaannya sehingga kinerjanya menjadi meningkat.

Hasil pengujian hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian Sulistyowati (2010) di Kencana Plastik Industri Semarang yang menemukan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya tentang semangat kerja dilakukan oleh Nizar (2010) di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang juga menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

**d. Pengaruh motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama terhadap kinerja pegawai.**

Hipotesis keempat menyatakan bahwa motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik (uji F) menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung} = 10,006$  dengan tingkat signifikansi 0,000 dan signifikan  $F_{hitung}$  yang ditetapkan sebesar 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, artinya motivasi kerja,



pendelegasian wewenang dan semangat kerja memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Untuk mengukur pengaruh yang diberikan oleh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), pen delegasian wewenang ( $X_2$ ) dan semangat kerja ( $X_3$ ) adalah dengan menggunakan nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ). Berdasarkan Tabel 4.15 diketahui nilai *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,236 yang berarti 23,60% variasi kinerja pegawai ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ), pen delegasian wewenang ( $X_2$ ) dan semangat kerja ( $X_3$ ). Sisanya ( $100\% - 23,60\% = 76,40\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan pendapat Moekijat (1995) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, motivasi, pen delegasian wewenang dan tanggung jawab serta semangat kerja. Pendapat yang senada dikemukakan oleh Abriyani (1998) yang mengatakan bahwa kinerja pegawai meliputi kemampuan dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, motivasi, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, supervisi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf dan negosiasi.

Ahli lain yaitu Hasibuan (2003:179) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan gabungan dari: kemampuan dan minat pekerja, kemampuan penerimaan pen delegasian tugas, peran serta tingkat motivasi kerja dan tinggi rendahnya semangat kerja.

**e. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.**

Hipotesis kelima menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan

semangat kerja sebagai variabel moderating. Hasil pengujian statistik dengan uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai nilai signifikansi  $t_{hitung} = 0,025 < 0,050$ , semangat kerja mempunyai nilai signifikansi  $t_{hitung} = 0,025 < 0,050$ , dan moderat1 mempunyai nilai signifikansi  $t_{hitung} = 0,011 < 0,050$ . Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja adalah variabel moderating antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian uji F variabel motivasi kerja dan moderat1 mempunyai nilai  $F_{hitung}$  10,802 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,050$ . Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, semangat kerja dan moderat1 secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya motivasi kerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai apabila semangat kerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan Tabel 4.13. nilai *Adjusted R Square/Koefisien Determinasi* ( $R^2$ ) sebesar 0,250 berarti 25% variasi variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) dan semangat kerja ( $X_3$ ). Sisanya ( $100\% - 25\% = 75\%$ ) dijelaskan oleh sebab lain di luar model. Koefisien determinasi variabel motivasi kerja dan semangat kerja hanyalah sebesar 0,250 yang menunjukkan bahwa banyak sekali faktor lainnya yang menyebabkan variasi dalam tingkat pengungkapan yang tidak tercakup dalam variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan pendapat Nitisemito (1996) yang mengatakan unsur-unsur yang mempengaruhi semangat kerja adalah disiplin kerja, motivasi pegawai, kerjasama dan tanggung jawab. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Wursanto (2001) yang menyatakan bahwa motivasi sangat penting dimiliki oleh pegawai dalam meningkatkan semangat kerja. Semangat kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : kerja yang menantang, motivasi



terhadap pemenuhan kebutuhan, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian pribadi dengan pekerjaan (Robbins, 2006).

**f. Pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating.**

Hipotesis keenam menyatakan bahwa pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir dengan semangat kerja sebagai variabel moderating. Hasil pengujian statistik dengan uji t menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang mempunyai nilai signifikansi  $t_{hitung} = 0,025 < 0,050$ , semangat kerja mempunyai nilai signifikansi  $t_{hitung} = 0,039 < 0,050$ , dan moderat2 mempunyai nilai signifikansi  $t_{hitung} = 0,012 < 0,050$ . Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja adalah variabel moderating antar pendelegasian wewenang dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian uji F variabel pendelegasian wewenang dan moderat2 mempunyai nilai  $F_{hitung} 9,150$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,050$ . Dapat secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya pendelegasian wewenang akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai apabila semangat kerja pegawai juga meningkat.

Berdasarkan Tabel 4.10. nilai *adjusted R square/koefisien determinasi* ( $R^2$ ) sebesar 0,217 berarti 21,70 % variasi variabel kinerja pegawai (Y) dapat dijelaskan oleh variabel pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) dan semangat kerja ( $X_3$ ). Sisanya ( $100\% - 21,70 = 78,30\%$ ) dijelaskan oleh sebab lain di luar model. Koefisien determinasi variabel pendelegasian wewenang dan semangat kerja hanyalah sebesar 0,217 yang menunjukkan bahwa banyak sekali faktor lainnya

yang menyebabkan variasi dalam tingkat pengungkapan yang tidak tercakup dalam variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan pendapat Newman (1980) yang mengemukakan bahwa pelimpahan wewenang yang dilakukan secara bijaksana adalah merupakan suatu alat latihan yang penting dan berguna sebagai alat pembentuk semangat kerja pegawai. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Sutrisno (2009) bahwa pendelegasian wewenang bertujuan untuk mengambil keuntungan dari bawahan karena pengetahuan dan pengalamannya, memudahkan dalam mengambil keputusan, melancarkan tugas yang luas dan sukar ditangani, menimbulkan pimpinan yang rasional dan pelimpahan sifatnya mendidik sebab menimbulkan kegembiraan dan meningkatkan semangat kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Dari hasil penilaian responden memberikan penilaian tertinggi terhadap pernyataan upaya pimpinan untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.
2. Pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Dari hasil penilaian, responden memberikan nilai tertinggi pada pernyataan pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang saya miliki.
3. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Dari hasil penilaian, responden memberikan nilai tertinggi pada pernyataan saya diberikan kesempatan oleh pimpinan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa.
4. Motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.
5. Semangat kerja mempengaruhi hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai dan semangat kerja merupakan variabel moderating.
6. Semangat kerja mempengaruhi hubungan pendelegasian wewenang dengan kinerja pegawai dan semangat kerja merupakan variabel moderating.

#### **B. Saran-Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan, penulis menyampaikan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian ini kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan, yaitu :

1. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sangat perlu memberikan motivasi kerja melalui pengembangan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan untuk meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir sangat perlu mendelegasikan kewenangan yang tepat dan jelas dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang dimilikinya.
3. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir didalam meningkatkan semangat kerja pegawai adalah dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan bakat dan prakarsa.
4. Motivasi kerja, pendelegasian wewenang dan semangat kerja hanya memberikan pengaruh sebesar 23,60%. Untuk itu penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh variabel-variabel lain diluar model penelitian ini.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel moderating hanya memberikan pengaruh sebesar 25%. Untuk itu penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel moderating lain diluar model penelitian ini.
6. Pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel moderating hanya memberikan pengaruh sebesar

21.70%. Untuk itu penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel moderating lain diluar model penelitian ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **DAFTAR PUSTAKA**

**BUKU**

- Alderfer, Clayton. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: The Free Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur penelitian, suatu pendekatan praktek*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Beck, R.C.(1998). *Motivation theories and principles*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bernardin, H. John and Russel, E.A. (1993). *Human resource management, an experiential approach*. Singapore: Mc. Graw Hill International Edition.
- Brahmasari. Ida, Ayu. (2005). *Pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan*. Surabaya. Penerbitan Pers Jawa Pos.
- Dharma, Agus.(1991). *Manajemen prestasi kerja*, Edisi Kesatu. Cetakan kedua. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Dessler, Gary. (1992). *Human resources management*. Jakarta: Gunung Agung.
- (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta:PT. Prenhallindo.
- Flippo, B. Edwin. (1996). *Personnel administration and human resources management*. New York: McGrow Hill Book Company.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,
- Gouzali, Saydam. (1996). *Manajemen sumber daya manusia, suatu pendekatan mikro*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- .(2005). *Manajemen sumber daya manusia, suatu pendekatan mikro*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Handoko, Hani, T. (1992). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Jakarta: BPFE
- Harold Koontz and Cyrill O'Donnel. (1972). *Principle of management an analysis of managerial function*, 5th Ed. Tokyo Kogakushu Ltd.
- Indriyo, Gitosudarmo., Sudita, I Nyoman. (1997). *Perilaku keorganisasian. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, SP. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- .(2005). *Organisasi dan motivasi*, Cetakan Kelima, Jakarta: PT. Bumi Aksara.



- Herzberg, Frederick, Berbard Mausner & Barbara Snyderman. (1958). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- .(2007). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Manullang, M. (2004). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- .(2006). *Dasar-dasar manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Martin, Albrow. (2005). *Birokrasi (terjemahan)*. Yogyakarta: Tiara wacana.
- Maslow, Abraham H. (1984). *Motivasi dan kepribadian*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. New York : Cambridge University Press.
- Miner, B. John. (1980). *Theories of organizational behavior*, Illinois: The Dryden Press.
- Moekijat. (1995). *Manajemen kepegawaian*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Nawawi, Hadari. (2001). *Perencanaan SDM untuk organisasi profit yang kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Newman, William H. (1980) *Administrative action : The Techiques of Organization and Managemen*. Newyork: Prantice Hall.
- Nitisemito, A.S. (1996). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Yohanes Anton. (2011). *It,s easy .....olah data dengan SPSS*, Yogyakarta: Skripta Media Creative.
- Prawirosentono, S. (1999). *Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Steven. P. (1996). *Organization behaviour (terjemahan)*. Jilid 2. Edisi ketujuh. Jakarta : PT. Buana Ilmu Populer.
- .(2006). *Perilaku organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Klaten: PT Intan Sejati.
- Riduwan. (2010). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Cetakan ke 7 Bandung: Alfabeta.

- Ritzer, George dan Douglas J. Goodman.(2008). *Teori sosiologi klasik*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Riyono. B.( 2001). *Psikologi kepemimpinan*. Yogyakarta: Unit Publikasi Fakultas Psikologi UGM.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen SDM. cetakan 1*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setyadharma, Andryan. (2010). *Uji asumsi klasik dengan SPSS 16,0*, Semarang: FE Universitas Negeri Semarang.
- Siagin, Sondang. P.( 2004). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- .(2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono.(2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- .(2010). *Metode penelitian administrasi*. Cetakan ke 28. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi. (1990). *Kepemimpinan manajer*. Jakarta: Rajawali Pers Arni.
- Sutarto. (1995). *Dasar-dasar organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutermeister, R. A. (1999). *People and productivity*. Toronto: Mc. Graw Hill Book Co.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. (1991). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Vroom, Victor H.(1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Wursanto.(2001). *Manajemen kepegawaian I*. Edisi 1. Cetakan ke 9. Yogyakarta: Kanisius.
- Zainun, Buchari. (1979). *Manajemen dan motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- .(1992). *Manajemen sumber daya manusia Indonesia*. Jakarta: PT.Toko Gunung Agung.
- Yakob, Tomatala.(1997). *Aspek-Aspek kepemimpinan*. Malang: Gandum Mas.

## **LAPORAN PENELITIAN**

- Abriyani, Purpaningsih. (1998). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer : Role Ambiguity sebagai Variabel Antara, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Hanafi, Muhammad Hirsam. (2009). Pengaruh semangat kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Akademi Pariwisata Medan, *Tesis*. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Nizar, Mohammad Yusron. (2011). Hubungan antara semangat kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Setiawati, Dewi Diastuti. (2005). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan. *Skripsi*, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Sulistyowati, Maria Goretti Dwi. (2010). Pengaruh kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan bagian finishing pada Kencana Plastik Industri Semarang, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sutrisno. (2010). Pengaruh partisipasi, motivasi dan pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manjerial (Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah di Kabupaten Rembang) *Tesis*, Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wandik, Lakim. (2011). Pengaruh semangat kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Yayasan Binternusih Semarang). *Tesis* Universitas Pembangunan Nasional "Veteran". Yogyakarta.

Lampiran 1 : Kuesiner Penelitian

### PETUNJUK ANGKET

#### KARAKTERISTIK RESPONDEN:

- |                        |                                |
|------------------------|--------------------------------|
| a. Umur                | :                              |
| b. Jenis Kelamin       | : Laki-laki / Perempuan *)     |
| c. Pangkat/Golongan    | :                              |
| d. Pendidikan Terakhir | : SLTA/DI/DII/DIII/S1/S2/S3 *) |
| e. PNS /Honor          | : PNS / Honor *)               |

#### JUDUL PENELITIAN:

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENDELEGASIAN WEWENANG  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

**1. VARIABEL MOTIVASI KERJA (X1)**

**PETUNJUK PENGISIAN :**

- a. Kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk mohon bantuan dan kesediaan menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
- b. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:
  - 5= Sangat Tinggi/ Sangat Penting
  - 4= Tinggi/Penting
  - 3= Cukup Tinggi/ Cukup Penting
  - 2= Rendah/ Kurang Penting
  - 1= Rendah Sekali/Tidak Penting

**KUESIONER VARIABEL MOTIVASI KERJA**

No.	Pernyataan Motivasi Kerja (X1)	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	2	3				
1	Gaji yang saya terima selama ini besarnya sesuai dengan standar mutu hidup saat ini.					
2	Sikap dan perilaku pimpinan terhadap pegawai memberikan rangsangan untuk membangkitkan gairah kerja.					
3	Sebagai seorang pegawai, sudah sepantasnya saya mendapat penghargaan atas hasil kerja saya.					
4	Pemberian keterangan/penjelasan dari pimpinan kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas/ pekerjaan untuk menciptakan iklim yang kondusif.					
5	Pegwi mengalami pertentangan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan karena adanya perlakuan yang membeda-bedakan dari pimpinan.					
6	Saya dihargai sebagai manusia untuk menjalankan sariat agama sesuai dengan kepercayaan masing-masing.					
No.	Pernyataan Motivasi Kerja (X1)	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
7	Tempat ibadah disediakan untuk pegawai yang menjalankan sariat agama.					
8	Ajakan untuk berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan					
9	Kemampuan pimpinan dalam menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan.					
10	Dalam menjalankan fungsi organisasi, saya dituntut untuk rasa memiliki terhadap aset dan kekayaan					

	Dinas Pendidikan					
11	Upaya pimpinan untuk mendiskusikan masalah dalam pekerjaan untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab.					
12	Saya mampu melaksanakan pekerjaan seberat apapun.					
13	Pimpinan menempatkan saya sesuai dengan jenjang pendidikan					
14	Pengalaman kerja yang saya tekuni selama ini, memberikan kontribusi pada organisasi dan diperhatikan pimpinan.					
15	Pimpinan memberikan beban pekerjaan sesuai dengan kemampuan saya.					
16	Jaminan untuk pemberian pensiun diberikan sesuai pengabdian kerja.					
17	Cahaya yang terang memberikan gairah kerja yang baik.					
18	Ruang kerja saya jauh dari polusi dan hal-hal yang membahayakan.					
19	Upaya pimpinan untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan.					
20	Pengusulan Diklat dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.					
21	Perhatian dan penghargaan pimpinan terhadap prestasi kerja bawahan.					
22	Upaya pimpinan untuk mengembangkan karier yang jelas.					
23	Perhatian pimpinan dalam menghargai saya sebagai pribadi manusia.					
24	Salah menjalankan tugas, saya siap menerima hukuman apa saja yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.					

## 2. VARIABEL PENDELEGASIAN WEWENANG (X2)

### PETUNJUK PENGISIAN :

- Kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
- Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- Ada lima alternatif jawaban, yaitu:
  - 5= Sangat Sesuai (SS)
  - 4= Cenderung Sesuai (CS)
  - 3= Ragu-Ragu dengan (RR)
  - 2= Cenderung Tidak Sesuai (CTS)
  - 1= Sangat Tidak Sesuai (STS)

### KUESIONER VARIABEL PENDELEGASIAN WEWENANG

No.	Pernyataan Pendelegasian Wewenang	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	2	3				
<b>Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab</b>						
1	Saya diberi cukup wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus tergantung dengan orang lain					
2	Saya diberi wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus mendapat persetujuan pimpinan					
3	Pimpinan memberi kebebasan kepada saya untuk mengambil bidang pekerjaan apa yang harus saya kerjakan					
4	Pimpinan memberi kebebasan kepada saya untuk memilih tugas apa yang harus saya didahulukan					
5	Pimpinan memberi kebebasan mengenai cara saya menyelesaikan pekerjaan					
6	Dalam melaksanakan tugas, saya diberi wewenang cukup besar oleh pimpinan					
7	Pimpinan memberikan kepercayaan yang cukup besar untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugas yang diberikan kepada saya					
8	Tugas-tugas yang harus saya laksanakan menuntut tanggung jawab yang besar					
9	Pimpinan mendorong saya untuk tanggap dalam memanfaatkan waktu dan peluang-peluang yang ada demi kemajuan organisasi.					
10	Pimpinan mendorong pegawai untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan baik					

No.	Pernyataan Pendelegasian Wewenang	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
11	Pimpinan mendorong pegawai untuk melaksanakan gagasan-gagasan baru baru walaupun beresiko					
12	Ukuran keberhasilan pekerjaan disampaikan dengan jelas oleh pimpinan kepada pegawai					
13	Pimpinan dalam melaksanakan kegiatan operasinya berusaha untuk meningkatkan kerja sama antar bidang					
14	Didalam melaksanakan tugas saya berusaha untuk melakukan kerja sama dengan rekan-rekan					
15	Bila tidak dapat memecahkan masalah yang timbul dalam melaksanakan pekerjaan, saya dengan mudah dapat menemui pimpinan untuk minta arahan					
16	Pimpinan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang saya miliki					
17	Karena komunikasi yang baik, saya memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan					
18	Karena komunikasi yang baik, saya memahami bagaimana prestasi saya dinilai oleh pimpinan					
<b>Kontrol dan Toleransi Konflik</b>						
19	Pimpinan melakukan pengawasan langsung terhadap pekerjaan saya					
20	Pimpinan melakukan pengawasan langsung terhadap perilaku saya sebagai pegawai					
21	Dalam melaksanakan pekerjaan, banyak peraturan dan ketentuan yang mengatur dan mengendalikan perilaku pegawai					
22	Saya lebih senang dikenal sebagai pegawai Dinas Pendidikan daripada dikenal karena jabatan atau pekerjaan saya					
23	Dalam proses pengambilan keputusan diperbolehkan terjadinya perbedaan pendapat antara pimpinan dengan pegawai					
24	Pimpinan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk menyampaikan kritik dan saran bila merasa tidak puas.					

### 3. VARIABEL SEMANGAT KERJA (X3)

**PETUNJUK PENGISIAN :**

- a. Kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.
- b. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:
  - 5= Sering Sekali / Sangat Tinggi
  - 4= Sering / Tinggi
  - 3= Kadang-Kadang / Cukup Tinggi
  - 2= Jarang / Rendah
  - 1= Tidak Pernah / Rendah Sekali

**KUESIONER VARIABEL SEMANGAT KERJA**

No.	Pernyataan Semangat Kerja	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	2	3				
<b>Pengetahuan</b>						
1	Saya mampu untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan					
2	Saya mampu bekerja dengan luwes.					
3	Saya memecahkan masalah di lapangan dengan penyelesaian yang gemilang.					
4	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya kerjakan dengan tulus ikhlas					
5	Lingkungan (teman-teman) bekerja, mendorong untuk belajar pekerjaan yang baru.					
6	Saya usahkan berprestasi dan bergairah dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.					
7	Saya bisa melaksanakan dan menguasai tugas /pekerjaan.					
8	Saya bekerja keras untuk melaksanakan tugas yang diberikan pada pimpinan.					
9	Saya mampu berkomunikasi dengan baik dalam melaksanakan tugas.					
10	Apabila saya menemui pekerjaan yang sulit, saya berusaha untuk memecahkannya.					
11	Dalam menjalankan tugas, saya diselingi dengan humor untuk menambah gairah kerja.					
12	Saya bersikap terbuka, apabila mendapat teguran yang tidak berkenan oleh pimpinan.					
13	Jika mendapat beban pekerjaan dari pimpinan, saya menerima dengan apa adanya					
No.	Pernyataan Semangat Kerja	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1



<b>Keterampilan</b>						
14	Saya perlu dibekali pengetahuan dan keterampilan agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.					
15	Saya diberi kesempatan pimpinan untuk memperoleh pengarahan tentang tugas dan fungsi					
16	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku saya agar produktif dalam bekerja					
17	Pimpinan membangkitkan minat dan rasa ingin tahu saya terhadap suatu pekerjaan.					
18	Pimpinan mengembangkan pola pikir saya, dan cara bekerja yang baik.					
19	Pimpinan memberikan pengarahan dan menuntun proses berpikir saya, sebab bekerja yang baik akan membantu pimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat.					
20	Pimpinan merangsang dan meningkatkan motivasi kerja saya.					
21	Pimpinan memberikan petunjuk teknis dan bimbingan terhadap pelaksanaan pekerjaan.					
22	Saya diberi kesempatan oleh pimpinan untuk mengembangkan bakat dan prakarsa					
23	Saya memperhatikan masalah tugas dan tanggung jawab.					
24	Saya diberikan keterampilan tentang tingkah laku yang positif oleh pimpinan, dan pekerjaan yang lebih hidup serta bervariasi di lingkungan kerja.					
25	Program kerja direncanakan dengan matang dan secara nyata dicantumkan dalam rencana kerja atau program kerja saya.					

#### **4. VARIABEL KINERJA (Y)**

##### **PETUNJUK PENGISIAN :**

- a. Kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya.

- b. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:
- 5= Sangat Tinggi
  - 4= Tinggi
  - 3= Cukup Tinggi
  - 2= Rendah
  - 1= Rendah Sekali

### KUESIONER VARIABEL KINERJA

No.	Pernyataan Kinerja	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	2	3				
<b>Kualitas Kerja</b>						
1	Pimpinan memberikan kesempatan mengikuti pelatihan yang menunjang kerja.					
2	Saya selalu mengikuti perkembangan IPTEK sebagai pertimbangan dalam menyelesaikan tugas					
3	Sebelum dan sesudah menjalankan tugas, pimpinan selalu memberikan penjelasan posisi kerja saya.					
4	Job diskripsi diberikan oleh pimpinan sesuai dengan kemampuan saya.					
5	Pimpinan menekankan pengertian akan tanggung jawab tugas yang diberikannya.					
6	Dalam meningkatkan prestasi kerja, saya bekerja tepat waktu.					
7	Setiap saya menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi.					
8	Saya terampil dalam melaksanakan tugas sesuai tugas dan fungsi.					
<b>Kuantitas Kerja</b>						
9	Saya memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sesuai peraturan					
10	Saya menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien					
11	Saya memberikan pelayanan dengan cepat					
12	Saya dalam memberikan pelayanan selalu mengutamakan mutu					

No.	Pernyataan Kinerja	Alternatif Jawaban				
		5	4	3	2	1
1	2	3				
<b>Konsistensi Pegawai</b>						

13	Saya menambah wawasan pengetahuan, keterampilan untuk menunjang tugas.					
14	Dalam melaksanakan pekerjaan saya berusaha untuk menjaga kesehatan baik mental maupun fisik.					
15	Dalam keadaan dan situasi apapun, saya siap melakukan tugas untuk meningkatkan produktivitas kerja.					
16	Pimpinan memberikan inisiatif dan pemecahan masalah bila ada kesulitan dalam menjalankan tugas.					
17	Dalam melaksanakan tugas dilapangan, saya selalu memberikan inisiatif untuk mencari langkah terbaik.					
<b>Sikap Pegawai</b>						
18	Keselamatan dan kesehatan kerja selalu saya jaga dalam setiap langkah.					
19	Pimpinan memberikan himbauan untuk bekerja dengan baik pada waktu penyelesaian ( <i>finishing</i> )					
20	Saya melakukan pekerjaan akhir dengan mutu yang baik.					
21	Saya selalu menjaga kewibawaan instansi untuk meningkatkan kerja sama antar instansi dan lembaga lain.					
22	Saya mendalami pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka mencapai kemajuan kinerja					
23	Sebagian besar waktu saya dikantor digunakan untuk bekerja.					
24	Saya berangkat ketempat kerja dengan penuh semangat untuk mengejar target yang sudah dibebankan pimpinan.					

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU/SDR(i)  
DALAM MENGISI KUESIONER PENELITIAN INI**

**WASSALAM**

**MUHAMAD IRWAN**

Lampiran II : Rekapitulasi Data Mentah Uji Validitas dan Reabilitas

NOMOR RESPONDEN	MOTIVASI KERJA
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	4	4	4	2	4	5	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
2	3	4	3	4	2	5	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	2	3	3	4
3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	4
4	2	3	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
5	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3
6	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
7	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
8	2	4	2	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3
9	2	4	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3
10	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
11	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	5
12	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
13	2	4	3	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
14	2	2	3	3	2	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	4	2	3	2	2	3
15	2	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	2	2	4	2	4	2	3	3	3	3	3
16	2	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3
17	2	4	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3
18	2	4	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3
19	3	3	3	4	2	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3
20	3	3	4	4	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	3	4
21	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	1	4	3	5	2	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	1	3	4	4	3	4	3	3	4
23	2	4	3	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5
24	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5
25	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	5
26	1	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
27	3	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4
28	4	1	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4
29	4	3	3	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4
30	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	1	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	3	4

NOMOR RESPONDEN	PENDELEGASIAN WEWENANG																							
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	2
2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4
3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	4	4
4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	2	1	1	2	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2
7	2	2	1	1	2	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2	
8	1	1	1	1	4	1	5	4	2	5	4	1	2	4	5	1	2	4	2	3	2	4	4	1
9	1	1	1	1	5	1	5	5	2	5	4	1	2	4	5	2	2	4	2	3	2	4	4	2
10	4	1	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
11	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
12	2	2	1	1	2	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2
13	1	2	1	5	4	3	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	
14	3	1	5	3	4	4	4	5	4	4	5	1	5	1	4	3	3	4	3	4	4	4	5	1
15	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3
16	1	1	3	4	4	3	3	1	3	3	4	1	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
17	1	1	1	1	5	1	5	5	2	5	4	1	2	4	5	2	2	4	2	3	2	4	4	1
18	1	1	1	1	5	1	5	5	2	5	4	1	2	4	5	2	2	4	2	3	2	4	4	2
19	4	1	1	2	2	3	4	5	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	
20	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	5	5	5	2	2	5	5	1
22	4	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	
23	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
24	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
25	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	1	1	4	4	2	5	3	3	3	5	2	5	4	3	5	4	4	2	5	4	4	4	4
27	4	4	4	3	5	4	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
28	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	2
29	2	2	2	1	3	3	4	5	5	4	4	2	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	2
30	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4

NOMOR RESPONDEN	SEMANGAT KERJA																								
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	

2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
8	5	5	2	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	1	3	2	3	4	4	4	4	4	5
9	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	3	2	3	4	4	4	4	5	2
10	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
14	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
15	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3
16	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3
17	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	3	3	3	4	4	4	4	5	2
18	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	1	3	3	3	4	4	4	4	5	2
19	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
20	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
22	3	3	2	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4
23	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
24	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	1	3	3
25	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
28	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
29	3	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3
30	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

NOMOR RESPONDEN	KINERJA			
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM			
	1	2	3	4



1	4	4	3	2	3
2	3	4	3	3	4
3	2	3	2	3	3
4	3	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4
6	4	3	3	3	3
7	4	3	3	3	3
8	4	4	2	3	3
9	4	4	2	3	3
10	4	3	5	4	5
11	5	5	4	5	5
12	4	4	3	3	4
13	4	3	3	3	3
14	5	2	2	3	4
15	4	4	3	3	4
16	4	3	3	2	2
17	4	4	2	3	3
18	4	4	2	3	3
19	4	3	3	3	3
20	4	4	4	4	4
21	5	5	4	4	4
22	5	4	4	4	4
23	4	4	4	4	5
24	3	3	4	4	4
25	4	4	4	4	5
26	4	4	4	4	5
27	3	4	3	3	4
28	4	5	3	4	5
29	4	5	3	4	5
30	5	5	5	5	5

## Lampiran III : Hasil Uji Validitas

## Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja

NO	Pernyataan	Corected Item-Total Correlation( $r_{hitung}$ )	r Kritis	Status
1	ITEM 1	0,31	0,30	Valid
2	ITEM 2	0,63	0,30	Valid
3	ITEM 3	0,35	0,30	Valid
4	ITEM 4	0,48	0,30	Valid
5	ITEM 5	0,62	0,30	Valid

6	ITEM	6	0,61	0,30	Valid
7	ITEM	7	0,48	0,30	Valid
8	ITEM	8	0,69	0,30	Valid
9	ITEM	9	0,65	0,30	Valid
10	ITEM	10	0,59	0,30	Valid
11	ITEM	11	0,63	0,30	Valid
12	ITEM	12	0,38	0,30	Valid
13	ITEM	13	0,43	0,30	Valid
14	ITEM	14	0,69	0,30	Valid
15	ITEM	15	0,66	0,30	Valid
16	ITEM	16	0,60	0,30	Valid
17	ITEM	17	0,21	0,30	Tidak Valid
18	ITEM	18	0,74	0,30	Valid
19	ITEM	19	0,52	0,30	Valid
20	ITEM	20	0,73	0,30	Valid
21	ITEM	21	0,60	0,30	Valid
22	ITEM	22	0,77	0,30	Valid
23	ITEM	23	0,74	0,30	Valid
24	ITEM	24	0,67	0,30	Valid
25	ITEM	25	0,61	0,30	Valid

Sumber: data olahan, 2012

### Hasil Uji Validitas Variabel Pendelegasian Wewenang

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r Kritis	Status
1	ITEM 1	0,75	0,30	Valid
2	ITEM 2	0,36	0,30	Valid
3	ITEM 3	0,75	0,30	Valid
4	ITEM 4	0,77	0,30	Valid
5	ITEM 5	0,39	0,30	Valid
6	ITEM 6	0,77	0,30	Valid
7	ITEM 7	0,81	0,30	Valid

8	ITEM	8	0,81	0,30	Valid
9	ITEM	9	0,71	0,30	Valid
10	ITEM	10	0,21	0,30	Tidak Valid
11	ITEM	11	0,65	0,30	Valid
12	ITEM	12	0,62	0,30	Valid
13	ITEM	13	0,81	0,30	Valid
14	ITEM	14	0,34	0,30	Valid
15	ITEM	15	0,29	0,30	Valid
16	ITEM	16	0,70	0,30	Valid
17	ITEM	17	0,84	0,30	Valid
18	ITEM	18	0,68	0,30	Valid
19	ITEM	19	0,81	0,30	Valid
20	ITEM	20	0,38	0,30	Valid
21	ITEM	21	0,42	0,30	Valid
22	ITEM	22	0,81	0,30	Valid
23	ITEM	23	0,47	0,30	Valid
24	ITEM	24	0,47	0,30	Valid
25	ITEM	25	0,54	0,30	Valid

Sumber: data olahan, 2012

### Hasil Uji Validitas Variabel Semangat Kerja

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r Kritis	Status
1	ITEM 1	0,55	0,30	Valid
2	ITEM 2	0,62	0,30	Valid
3	ITEM 3	0,55	0,30	Valid
4	ITEM 4	0,67	0,30	Valid
5	ITEM 5	0,52	0,30	Valid
6	ITEM 6	0,71	0,30	Valid
7	ITEM 7	0,66	0,30	Valid
8	ITEM 8	0,75	0,30	Valid

9	ITEM	9	0,71	0,30	Valid
10	ITEM	10	0,70	0,30	Valid
11	ITEM	11	0,55	0,30	Valid
12	ITEM	12	0,58	0,30	Valid
13	ITEM	13	0,65	0,30	Valid
14	ITEM	14	0,64	0,30	Valid
15	ITEM	15	0,31	0,30	Valid
16	ITEM	16	0,78	0,30	Valid
17	ITEM	17	0,68	0,30	Valid
18	ITEM	18	0,78	0,30	Valid
19	ITEM	19	0,83	0,30	Valid
20	ITEM	20	0,79	0,30	Valid
21	ITEM	21	0,82	0,30	Valid
22	ITEM	22	0,76	0,30	Valid
23	ITEM	23	0,66	0,30	Valid
24	ITEM	24	0,41	0,30	Valid
25	ITEM	25	0,42	0,30	Valid

Sumber: data olahan, 2012

### Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No	Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation	r Kritis	Status
1	ITEM 1	0,51	0,30	Valid
2	ITEM 2	0,53	0,30	Valid
3	ITEM 3	0,59	0,30	Valid
4	ITEM 4	0,64	0,30	Valid
5	ITEM 5	0,55	0,30	Valid
6	ITEM 6	0,79	0,30	Valid
7	ITEM 7	0,80	0,30	Valid
8	ITEM 8	0,77	0,30	Valid
9	ITEM 9	0,28	0,30	Tidak Valid

10	ITEM	10	0,67	0,30	Valid
11	ITEM	11	0,76	0,30	Valid
12	ITEM	12	0,80	0,30	Valid
13	ITEM	13	0,66	0,30	Valid
14	ITEM	14	0,62	0,30	Valid
15	ITEM	15	0,85	0,30	Valid
16	ITEM	16	0,61	0,30	Valid
17	ITEM	17	0,79	0,30	Valid
18	ITEM	18	0,59	0,30	Valid
19	ITEM	19	0,77	0,30	Valid
20	ITEM	20	0,66	0,30	Valid
21	ITEM	21	0,63	0,30	Valid
22	ITEM	22	0,67	0,30	Valid
23	ITEM	23	0,59	0,30	Valid
24	ITEM	24	0,59	0,30	Valid
25	ITEM	25	0,69	0,30	Valid

Sumber: data olahan, 2012

UNIVERSITAS TERBUKA

#### Lampiran IV : Uji Reabilitas ALPHA - CRONBACH

##### 1. Uji Reabilitas Variabel Motivasi Kerja

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.931	.934	25

##### 2. Uji Reabilitas Variabel Pendelegasian Wewenang

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.923	.921	25

## 3. Uji Reabilitas Variabel Semangat Kerja

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.948	.952	25

## 4. Uji Reabilitas Variabel Kinerja Pegawai

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.958	.959	25

## Lampiran V : Data Mentah Regresi Berganda

NOMOR RESPONDEN	MOTIVASI KERJA (X1)																									Jumlah skor
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115	
2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	94	
3	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	95	
4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	113	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	115	
6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	112	
7	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	87	
8	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	99	
9	4	4	2	3	3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	98	
10	3	3	3	4	3	4	2	4	5	5	4	2	5	2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	94	
11	5	5	4	5	5	4	5	4	2	4	3	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	3	4	3	93	
12	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	94	
13	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	94	
14	5	5	5	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	94	
15	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
16	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	113	



17	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5		115
18	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		112
19	4	3	5	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	87
20	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	99
21	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	98
22	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	94
23	4	3	4	3	5	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	5	3	5	4	3	93
24	3	3	4	4	4	4	2	3	2	5	3	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	94
25	2	4	2	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	4	5	5	5	90
26	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	2	5	2	4	5	4	5	2	2	3	3	3		93
27	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		92
28	4	2	3	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	94
29	4	5	3	2	5	4	5	2	4	2	4	5	2	3	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	94
30	2	3	5	2	5	3	5	3	5	3	2	5	3	5	2	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	95
31	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	4	5	5	4	3	4	90
32	5	2	2	3	5	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	5	3		93
33	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	2	3		98
34	4	4	2	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	1	3		90
35	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	2	2	3	3	3		96
36	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	2	2	3	3	3	94
37	4	4	2	4	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3		91
38	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	112
39	4	4	4	5	4	4	2	3	2	2	3	3	2	4	2	2	5	2	3	2	4	4	3	2		75
40	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	2	5	3	3	5	3	4	4	4	1	4	2	2	2		90
41	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	2	1	2	4	5	2		90
42	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	3	2	4	4	4	92
43	4	3	2	3	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4		93
44	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	4		98
45	3	3	5	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	3	4		94
46	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3		96
47	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	2	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	93
48	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5		94
49	2	3	5	2	5	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4		93
50	3	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	5	3	3	5	4	4	3	3	4	3	2	4		94

51	3	4	5	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	3	4		90
52	4	5	5	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4		93
53	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	2	4	3	5	2	2	4	5	3	4	4	4		92
54	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	3	5		94
55	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	3	3	3	2	2	5	5	3	3	5	3	5		94
56	5	4	5	5	5	3	5	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	3		95
57	5	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5		112
58	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	115
59	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		112
60	2	3	2	3	4	2	4	2	4	4	2	3	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4		87
61	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	99
62	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5		98
63	4	4	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	3	3	5	3	3		94
64	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	2	5	5	4	5	5	4	5	3		93
65	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	1	4	2	2	4	4	3	5	4	5		94
66	4	5	4	4	4	4	2	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5		90
67	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5		93
68	3	3	4	4	3	3	5	3	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3		92
69	3	2	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	2	2	3		94
70	3	3	3	3	4	3	5	2	5	4	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4		94

71	4	4	4	4	5	2	2	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4		87
72	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4		88
73	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		90
74	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	5		93
75	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	2	2	2	4	3	4	3	4	4	5		98
76	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5		94
77	3	4	3	4	2	5	4	4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4	4		96
78	5	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	5	5	3	3	2	2	4	5	4	2	3	4	5		93
79	2	3	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4		91
80	5	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	3	3	5	5	2	3	3	4		98
81	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		113
82	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4		95
83	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5		115
84	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	2	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5		91
85	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	1	5	4	1	5	2	3	3	5	2	3	2	3		87
86	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	5	4	1	2	3	3	3	3		87
87	4	4	5	5	4	2	4	2	4	2	5	4	2	5	4	5	5	4	4	4	3	3	2	2		88
88	2	4	2	3	1	5	2	3	3	1	3	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5		87
89	2	5	3	3	5	4	3	3	2	4	1	3	4	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3		65

NOMOR RESPONDEN	PENDELEGASIAN WEWENANG (X2)																								Jumlah skor	
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
1	2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	2	4		98
2	3	3	4	4	4	4	4	5	3	2	2	2	3	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4		86
3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	2	2	2	3	4	4	3		95
4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	5	3	4	4	3		86
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4		91
6	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2	3		87
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		120
8	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	2	4	2	3	2	4	4	1	5		88
9	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	2	3	4	3	3	5	3	2	3	2	4	4	2	5		90
10	2	1	2	4	2	4	2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5		93
11	5	1	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	2	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5		98
12	2	3	3	4	4	5	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	2	2	3		94
13	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	2	4	4	4	4	1	1		96
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		120
15	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	3	3		91
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3		98
17	1	1	1	1	5	1	5	5	2	4	1	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5		86
18	1	1	1	1	5	1	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		95
19	4	5	4	4	4	5	5	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4		86





22	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	94	
23	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	93
24	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	3	3	94
25	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	5	90
26	3	3	4	3	4	3	3	3	3	5	4	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	93
27	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	92
28	2	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	94
29	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	94
30	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
31	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	99
32	5	5	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	98
33	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	94
34	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	3	2	3	3	4	3	104
35	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
36	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	90
37	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	93
38	3	3	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	92
39	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	3	4	3	5	3	5	4	4	4	5	5	94
40	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	94
41	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	95
42	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	113
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	115
44	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	112
45	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	87
46	4	5	3	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
47	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
48	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	94
49	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	93
50	3	3	3	4	3	4	3	5	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	94
51	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	90
52	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	102
53	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	92
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	120
55	4	4	5	4	5	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	94
56	4	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
57	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	113
58	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	115
59	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	112
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	87
61	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	99
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125
63	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	94
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	120
65	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	94
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	2	4	4	4	90
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	93
68	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	4	5	5	5	92
69	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	94
70	5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	94
71	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	95
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	113
73	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	103
74	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	109
75	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	87
76	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	99
77	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	106
78	4	4	4	3	4	2	2	4	2	3	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	98
79	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	109
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	101

81	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	98
82	2	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	93
83	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	92
84	3	3	3	5	3	4	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	94
85	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	2	5	87
86	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
87	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	93
88	3	5	4	5	4	3	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	102
89	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	106

NOMOR RESPONDEN	KINERJA (Y)																										Jumlah skor
	JAWABAN RESPONDEN UNTUK ITEM																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4		11		
2	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	11		
3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	11		
4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97		
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	97		
6	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	79		
7	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	98		
8	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	87		
9	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	88		
10	3	4	3	5	5	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	89		
11	2	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	85		
12	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	87		
13	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	86		
14	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	98		
15	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	92		
16	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	111		
17	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	111		
18	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	111		
19	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	97		
20	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	97		
21	3	3	2	3	3	4	4	5	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3	2	4	2	79		
22	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	98		
23	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	3	3	87		
24	3	3	2	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	2	5	4	5	5	4	4	5	88		



25	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	4	3	4	4	4	5	89
26	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	88
27	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	87
28	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	3	3	3	4	86
29	4	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	98
30	4	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	5	3	4	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	92
31	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	5	97
32	3	3	5	3	4	3	5	4	3	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	79
33	4	4	5	5	5	5	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	98
34	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	87
35	3	4	4	5	4	5	5	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	88
36	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	2	4	3	3	3	3	89
37	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	85
38	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	87
39	2	4	2	3	4	3	5	3	4	4	5	3	3	3	3	5	3	4	4	4	5	3	4	3	86
40	3	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	2	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	4	98
41	2	4	3	3	3	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	92
42	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	11
43	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	11
44	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	11
45	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	2	2	4	97
46	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	5	97
47	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	79
48	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
49	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	87
50	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	88
51	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	89
52	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	3	2	5	88
53	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	87
54	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	5	86
55	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	98
56	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	92
57	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	11
58	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	11
59	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	11
60	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	97
61	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	97
62	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	79
63	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	98
64	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	87
65	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	4	5	88
66	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	2	2	2	5	89
67	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	4	87
68	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	87
69	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	86
70	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	3	3	4	98
71	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	2	4	4	92
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	11
73	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	11
74	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	79
75	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3	97
76	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	78
77	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	2	79
78	3	3	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4	67
79	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	87
80	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	3	2	2	2	5	5	5	3	2	88
81	4	4	4	5	5	2	4	4	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	3	3	89

82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	2	4	5	4	5	4	4	4	3		83
83	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	5	4	5	4	3	4	5	4	2	2	3		84	
84	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3		85	
85	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4		86	
86	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	5	4	2	3	2	4	4	2	3	3		87	
87	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	5	4	2	3	3		88	
88	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		89	
89	3	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2		90	

## Lampiran VI : Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	89				-.241	.255	-.253	.506
Valid N (listwise)	89							

### 2. Uji Auto Korelasi

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.512	.262	.236	9.33753	1.683

### 3. Uji Multikoleniaritas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
					B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	-5.966	19.199	0.287	-0.311	.757		
X1	.351	.119	0.209	2.963	.004	.925	1.081
X2	.307	.138	.318	2.227	.029	.989	1.011

X3	.367	.112	.112	3.268	.002	.915	1.093
----	------	------	------	-------	------	------	-------

## 4. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.060	10.025		.006	.995
X1	-.069	.062	-.113	-1.122	.265
X2	-.108	.072	-.147	-1.507	.135
X3	.244	.059	.422	4.158	.063

## Lampiran VII : Uji Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>a</sup>	.	Enter

1. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Variabel Motivasi Kerja, Pendelegasian Wewenang, Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.512	.262	.236	9.33753

## 2. Hasil Uji Anova/Uji F

Variabel Motivasi Kerja, Pendelegasian Wewenang, Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2632.853	3	877.618	10.066	.000
	Residual	7411.102	85	87.189		

Total	10043.955	88			
-------	-----------	----	--	--	--

## 3. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel Motivasi Kerja, Pendelegasian Wewenang, Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai.

## Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	-5.966	19.199		-.311	.757			
X1	.351	.119	.287	2.963	.004	.372	.306	.276
X2	.307	.138	.209	2.227	.029	.172	.235	.208
X3	.367	.112	.318	3.268	.002	.375	.344	.305

## Lampiran VIII : Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai dan Semangat Kerja sebagai variabel Moderating

## Variables Entered/Removedb

Model	Variables Entered	Method
1	moderat1, X1, X3a	Enter

## Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525	.250	9.24928

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2772.274	924.091	10.802	.000
	Residual	7271.681	85.549		
	Total	10043.955			

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Beta		
1	(Constant)	328.316		2.776	.007
	X1	-2.801	-2.289	-2.284	.025
	X3	-2.641	-2.291	-2.280	.025
	moderat1	.031	4.129	2.586	.011

## Lampiran IX : Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Pendelegasian Wewenang, Kinerja Pegawai dan Semangat Kerja sebagai variabel Moderating

Variables Entered/Removedb

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	moderat1, X1, X3a	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.525	.276	.250	9.24928

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2772.274	3	924.091	10.802	.000
	Residual	7271.681	85	85.549		
	Total	10043.955	88			

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	328.316	118.271		2.776	.007
X1	-2.801	1.227	-2.289	-2.284	.025
X3	-2.641	1.159	-2.291	-2.280	.025
moderat1	.031	.012	4.129	2.586	.011

UNIVERSITAS TERBUKA