

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN ACEH SINGKIL
(Studi di BKPP Kab. Aceh Singkil)**



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

Disusun Oleh :

MALIM DEWA

NIM. 015216004

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil 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.

Singkil, Juni 2012
Yang menyatakan

METERAI
TEMPEL

E299FAAF702464886

ENAM RIBU RUPIAH
6000



DUP

MALIM DEWA
NIM. 015216004

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Penyusun TAPM : MALIM DEWA

NIM : 015216004

Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu 16 Oktober 2011

Menyetujui:

Pembimbing II



Dr. Sri Listyarini

NIP. 19610407 198602 2 001

Pembimbing I



Dr. Saleh Syafei, Msi

NIP. 19610819 198903 1 003

Mengetahui:

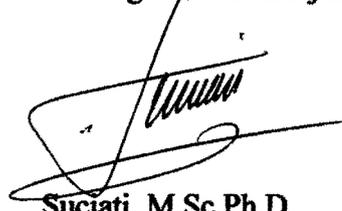
**Ketua Bidang Ilmu Program
Magister Administrasi Publik**



Dr. Susanti, Msi

NIP. 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc.Ph.D

NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMIMISTRASI PUBLIK
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : MALIM DEWA
NIM : 015216004
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan
terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian,
Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program
Pascasarjana.

Program Studi Administrasi Publik Universitas Terbuka, pada:

Hari/Tanggal : Minggu, 16 Oktober 2011

Waktu : 18.00 s.d 20.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM:

Ketua Komisi Penguji

Dr. Sofjan Arifin, M.Si

.....

Penguji Ahli

Prof. Dr. A. Aziz sanafiah, MPA

.....

Pembimbing I

Dr. Shaleh Syafei, M.Si

.....

Pembimbing II

Dr. Sri Listyarini

.....

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT atas segala berkat rahmat dan karunia-Nya diberikan kepada penulis sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat selesai pada waktunya sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen di Universitas Terbuka.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pengambilan kebijakan pemerintah di Kabupaten Aceh Singkil tentang pentingnya motivasi prestasi dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Terwujudnya TAPM ini tidak terlepas dari partisipasi berbagai pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Dr. Shaleh Syafei, M.Si, Dr. Sri Listyarini, H. Mukmin A. Saraan, SH, MA, H. Yusafran, S.Pd, Dalil Pohan, M.Pd dan kepada UPBJJ-UT Banda Aceh serta rekan mahasiswa UT Kabupaten Aceh Singkil. Teristimewa kepada istri tercinta dan keluarga yang telah memberikan motivasi dan dukungan.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini tidaklah sempurna oleh karena itu sangat diharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaannya. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Singkil, Juni 2011

MALIM DEWA

ABSTRAK

Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil. Untuk menjawab permasalahan penelitian, ada tiga hipotesis yang diajukan yakni pertama motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yang bertujuan menganalisis pengaruh antara variabel independen motivasi berprestasi dan kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Data dikumpulkan dari 20 orang responden yang ditetapkan dari 27 populasi. Instrumen penelitian adalah kuesioner/angket dengan analisis uji coba instrumen untuk melihat validitas dan reliabilitas instrumen. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas ditetapkan butir pernyataan untuk variabel motivasi berprestasi dari 15 butir pernyataan butir. Untuk variabel kepemimpinan 14 butir pernyataan butir pernyataan sementara untuk variabel kinerja 10 butir pernyataan.

Untuk analisis data terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis antara lain uji asumsi sebaran variabel dependent Y dengan teknik uji Kolmogorof-Smirnov, uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas kemudian dilakukan analisis data penelitian dengan teknik analisis regresi berganda dengan bantuan program komputer *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 16,0).

Hasil analisis menunjukkan secara parsial baik motivasi berprestasi maupun kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian juga secara bersama-sama motivasi berprestasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil dengan sumbangan determinasi sebesar 51,1% dengan persamaan regresi $Y = -7,869 + 0,295 X_1 + 0,767 X_2 + e$

Kedua variabel secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Berprestasi dan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 64,7%, sedangkan sisanya sebesar 35,3% yang merupakan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

ABSTRACT

Influence Achievement Motivation and Leadership Styles on Employee Performance Personnel Agency, Education and Training Singkil District.

This study aims to determine whether there is influence of achievement motivation and leadership style to employee performance Personnel Agency, Education, and Training Singkil District. To answer the research problems, there are three hypotheses are proposed: first, achievement motivation significantly influence employee performance. Both leadership styles have a significant effect on employee performance. Third, achievement motivation and leadership styles jointly significant effect on employee performance.

Type of explanatory research is aimed at analyzing the influence of independent variables, achievement motivation and leadership to the dependent variable employee performance Personnel Agency, Education and Training Singkil District.

Data were collected from 20 respondents who were determined from 27 populations. Research instruments were questionnaire / questionnaire with analysis of test instruments to see the validity and reliability of instruments. Based on the results validity and reliability of the statement to the variable set point of 15 item achievement motivation item statement. For 14 point statement of leadership variable point to the variable performance of the statement while 10 grains statement.

For the first data analysis test test requirements analysis include the assumption of the distribution of the dependent variable Y with Kolmogorof-Smirnov test techniques, test multikolonieritas, heteroscedasticity test was then performed data analysis with multiple regression analysis technique with the aid of a computer program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 16.0).

Partial results show both achievement motivation and leadership have a significant effect on performance. Likewise jointly achievement motivation and leadership have a significant effect on staff performance Personnel Agency, Education, and Training Singkil District with donations of determination of 51.1% with regression equation $Y = -7.869 + 0.295 X_1 + 0.767 X_2 + e$

These two variables jointly have a significant influence between the variables achievement motivation and leadership style variables on the variables of the efforts of workers at 64.7%, while the remaining amount of 35.3% which is another factor not addressed in this study.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| LEMBAR PERSETUJUAN TAPM..... | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| ABSTRAK | vi |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 7 |
| C. Tujuan Penelitian | 8 |
| D. Manfaat Penelitian | 8 |
| | |
| BAB II KERANGKA TEORITIK | |
| A. Kajian Teoritik | 9 |
| 1. Pengertian Motivasi dan Motivasi Berprestasi | 11 |
| 2. Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan | 16 |
| 3. Pengertian Kinerja | 28 |
| B. Kerangka Berpikir | 36 |
| 1. Pengaruh Motif Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai .. | 36 |

| | |
|---|----|
| 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai | 39 |
| 3. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai | 41 |
| C. Penelitian Terdahulu | 42 |
| D. Hipotesis Penelitian | 43 |
| E. Definisi Konsep Dan Operasional | 44 |

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

| | |
|---|----|
| A. Desain Penelitian | 46 |
| B. Populasi Dan Sampel | 47 |
| C. Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data | 48 |
| D. Instrumen Penelitian | 48 |
| E. Teknik Analisa Data | 52 |
| F. Metode Analisis Statistik | 53 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|---|----|
| A. Deskripsi Data Penelitian | 56 |
| 1. Gambaran Umum BKPP Kabupaten Aceh Singkil | 56 |
| 2. Visi BKPP Kabupaten Aceh Singkil..... | 59 |
| 3. Misi BKPP Kabupaten Aceh Singkil | 60 |
| 4. Strategi BKPP Kabupaten Aceh Singkil | 62 |
| 5. Arah Kebijakan BKPP Kabupaten Aceh Singkil | 62 |

| | |
|---|----|
| 6. Prioritas BKPP Kabupaten Aceh Singkil | 63 |
| 7. Karakteristik Responden | 64 |
| B. Prosedur Pengumpulan Data | 65 |
| C. Analisis Data | 66 |
| 1. Uji Validitas dan Realibilitas Data | 66 |
| 2. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Motivasi Berprestasi .. | 69 |
| 3. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Gaya Kepemimpinan . | 69 |
| 4. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kinerja Pegawai | 70 |
| D. Deskripsi Klasifikasi Skor Data Setiap Variabel | 70 |
| a. Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi Berprestasi | 71 |
| b. Klasifikasi Skor Data Variabel Gaya Kepemimpinan | 72 |
| c. Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja | 72 |
| E. Uji Asumsi Klasik | 73 |
| 1. Uji Normalitas | 73 |
| a. Uji Normalitas Motivasi Berprestasi | 74 |
| b. Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan | 74 |
| c. Uji Normalitas Kinerja Pegawai | 75 |
| d. Uji Normalitas Statistik Ketiga Variabel | 76 |
| 2. Uji Multikolinearitas | 76 |
| 3. Uji Heteroskedastisitas | 77 |
| F. Pengujian Hipotesis | 78 |
| 1. Analisis Regresi Berganda | 78 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2. Koefisien Determinan | 79 |
| 3. Uji F (Uji Secara Serentak) | 80 |
| 4. Uji t | 82 |

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|----------------------|----|
| A. Kesimpulan | 89 |
| B. Saran-saran | 90 |

DAFTAR LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi pemerintah daerah dalam peranannya melayani masyarakat bekerja di bawah naungan Undang-Undang (UU) Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. UU tersebut telah membawa paradigma baru dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang mengubah dasar-dasar praktek penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Kemampuan untuk menyediakan dan memberikan layanan publik yang berkualitas dan tepat sasaran merupakan salah satu indikator penting keberhasilan Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang selalu berkembang dan berubah secara dinamis. Dengan demikian, peranan dan cara kerja pegawai Pemerintah Daerah harus berubah sesuai dengan tuntutan dan dinamika masyarakat. Pelayanan pemerintah yang melibatkan seluruh aparatur pemerintah semakin dituntut peningkatannya sehubungan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak atas pelayanan yang berkualitas.

Adanya tantangan-tantangan baru untuk meningkatkan pelayanan publik baik kualitas maupun kuantitasnya, maka merupakan suatu hal yang mendesak bagi pemerintah daerah untuk melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan pegawainya.

Peningkatan dan pengembangan tersebut diharapkan akan bisa menghasilkan aparatur yang memiliki tingkat kompetensi yang kompetitif.

Wahid (2000), menyatakan bahwa meningkatkan kualitas pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Berbagai usaha peningkatan kinerja pegawai yang paling mendasar adalah bagaimana meningkatkan motivasi pegawai dan kepemimpinan yang efektif. Kedua hal ini sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan dan diprogramkan. Wahid (2000), juga menyatakan bahwa berbagai tugas dapat lebih cepat dan tepat diselesaikan jika didukung oleh peran serta pegawai di dalam melaksanakan aktifitas, serta peran pimpinan dalam mengatur aktifitas tersebut. Dalam hal ini, pimpinan harus selalu memberikan arahan dan memotivasi para pegawai dalam menyelesaikan berbagai tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan memperhatikan pentingnya peran sumber daya manusia sebagai individu pegawai yang melayani masyarakat Aceh Singkil, maka Pemerintah Daerah Aceh Singkil memiliki organisasi khusus yaitu Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil guna mengoptimalkan kinerja aparatur pemerintahan baik struktural maupun fungsional.

Sebagai bagian dari unit organisasi di bawah Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Singkil, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Kabupaten Aceh Singkil adalah lembaga yang mempunyai tugas pokok, fungsi dan visi sebagai lembaga pengkajian, pendidikan dan pelatihan yang mendukung upaya peningkatan kualitas sumberdaya aparatur pemerintahan.

Misi utama yang diemban oleh badan ini adalah :

1. Membangun dan mengembangkan sistem, proses dan produk yang relevan dan kontributif bagi pengembangan kehidupan masyarakat;
2. Menjalinkan koordinasi dan kerjasama secara internal dan eksternal dengan lembaga atau instansi terkait;
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil dan mengoptimalkan pelayagunaannya;
4. Menyiapkan bahan kebijakan bagi peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk menjalankan visi dan misi tersebut, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil harus didukung oleh pegawai dalam jumlah yang memadai dan berkinerja tinggi. Selama ini penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil berdasarkan format Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang di dalamnya terdapat 8 (delapan) unsur penilaian, yaitu (1) kejujuran, (2) kesetiaan, (3) ketaatan, (4) prestasi kerja, (5) tanggung jawab, (6) kerjasama, (7) kepemimpinan dan (8) prakarsa.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil adalah penilaian secara periodik terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang PNS, dan mengetahui kekurangan-kekurangan atau kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh PNS dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Pelaksanaan penilaian PNS melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

PP Nomor 53 Tahun 2010, menyatakan DP3 tersebut masih akan memunculkan keraguan bahwa DP3 tersebut bisa menggambarkan secara akurat kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil. Format DP3 juga terkesan kurang fleksibel untuk mengekspresikan hal-hal yang menjadi karakter khusus yang membedakan suatu profesi dengan profesi lainnya. Unsur-unsur yang dinilai pun item-itemnya banyak yang tumpang tindih, dan standarnya juga tidak jelas dan multi penafsiran. Penilaian DP3 tersebut juga rentan dengan terjadinya bias subyektifitas. Apalagi hasil penilaian tersebut tidak pernah didiskusikan bersama oleh pimpinan untuk mendapatkan respon balik dari pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Sistem pengukuran kinerja pegawai merupakan salah satu aspek yang banyak diteliti berdasarkan informasi dari rekan kerja maupun masyarakat umum. Sistem dan implementasi pengukuran kinerja PNS yang masih berlaku dewasa ini (berdasarkan DP3) menempati posisi yang sangat strategis karena semestinya hasil pengukuran kinerja yang dilakukan secara objektif, valid dan terukur memberikan banyak manfaat bagi proses pengambilan keputusan di bidang kepegawaian. Penilaian DP-3 yang berlaku sampai hari ini pada dasarnya tidak memiliki arti yang nyata terhadap pengukuran kinerja PNS. Penilaian DP-3 ini sangat subyektif karena kelemahan-kelemahan aspek, mekanisme dan sifat pengukurannya. (PP Nomor 53 Tahun 2010)

Hasil penilaian DP-3 tidak dapat membedakan seorang PNS yang mempunyai kinerja yang bagus dengan yang tidak bagus, Marbun (2012). Lebih janggal lagi tidak ada satupun dari atasan (pimpinan) yang berkeinginan untuk memberikan penilaian yang jelek terhadap anak buahnya sekalipun faktanya memang kinerja bawahannya tidak memuaskan. Hal ini yang tampaknya kurang disadari oleh para pengambil kebijakan di bidang pengelolaan kepegawaian baik dalam jajaran pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Berkenaan dengan kinerja badan ini, berdasarkan penilaian DP3, di temukan fakta penilaian rata-rata untuk item nomor 4 tentang prestasi kerja dan item nomor 7 tentang kepemimpinan ada pada rentang skor 76-90, hal ini menandakan penilaian sudah baik. Dengan demikian, dapat diartikan

bahwa pegawai yang bekerja di dalamnya sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi individu pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan faktor kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang tepat mampu menggerakkan pegawai. Apakah sudah terjadi fakta yang sesungguhnya?

Menurut Mc Clelland dalam Irawan, Suciati dan Wardani (1997) kebutuhan pribadi mencakup tiga hal yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berkuasa dan kebutuhan berafiliasi. Kebutuhan berprestasi menjadikan seseorang berusaha lebih baik dari pada orang lain. Dorongan kebutuhan berprestasi membuat seseorang menjadi pribadi yang berhasil dan bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Dalam kaitannya dengan prestasi kerja pegawai maka ketiga teori motivasi itu yang terbaik untuk mendukung prestasi kerja pegawai adalah motivasi berprestasi.

Faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang baru. Pemimpin yang baik, akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Ermaya (1999: 11) "Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya."

Menurut Thoah (1999) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi

perilaku orang lain. Sedangkan Ermaya (1999) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu”.

Berawal dari latar belakang yang diuraikan, maka dirasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil*.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berprestasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil?
2. Apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil?
3. Apakah motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Menganalisa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.
2. Menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.
3. Menganalisa pengaruh motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah

1. Memberi sumbang an ilmu pengetahuan dalam hal motivasi berprestasi, gaya pemimpinan dan kinerja pegawai.
2. Memberikan informasi kepada Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil, agar lebih efektif dalam membuat kebijakan dan keputusan.
3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat berguna sebagai bahan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

Sekumpulan orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi faktor motivasi dalam menjalankan aktifitasnya. Seperti yang diungkapkan Atkinson, dkk (1993) bahwa motivasi adalah membicarakan faktor-faktor yang memberi energi dan arah pada perilaku manusia. Siagian (1999), menganggap motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau menggerakkan semua kemampuan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai bentuk kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Teori motivasi kebutuhan dikemukakan oleh Maslow (1994), yaitu:

- (1) *psycological need* atau kebutuhan fisik; (2) *safety and security need* atau kebutuhan keselamatan dan perlindungan; (3) *belongingness, social and love need* atau kebutuhan sosial mencakup cinta dan kasih sayang maupun kerjasama; (4) *estern need* atau kebutuhan penghargaan; (5) *self actualization need* atau kebutuhan akan aktualisasi diri dalam hal ini mencakup kebutuhan untuk berprestasi.

Motif adalah dorongan-dorongan bawaan serta kebutuhan-kebutuhan psikologis pekerja (Manullang dan Marihot 2001). Selanjutnya menurut Gerungan (1978) motif merupakan suatu pengertian yang melingkupi semua penggerak, keinginan, hasrat dan tenaga pendorong dalam diri manusia yang

menyebabkan ia berbuat sesuatu dan hal ini dapat terjadi baik secara sadar maupun tidak sadar.

Selanjutnya Abu (1999) mengemukakan bahwa motif adalah yang ada pada diri individu yang menggerakkan atau membangkitkan sehingga individu tersebut berbuat sesuatu. Dengan demikian motif merupakan sesuatu kekuatan yang ada dalam diri seseorang dan motif ini menjadi faktor penggerak dan penyebab timbulnya tingkah laku atau perilaku.

Agar dua hal yang harus dipahami yaitu, kegiatan apa yang dilakukan dan mengapa perlu melakukan kegiatan tersebut. Hal ini perlu pemahaman mendasar dari diri pegawai terhadap tujuan yang akan dicapai yaitu prestasi kerja.

Menurut asalnya motif-motif pada diri manusia dapat dibedakan menjadi motif primer dan motif sekunder Martaniah (1982:7). Mereka menyebut motif primer ini sebagai motif biogenetis, yaitu motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme orang demi kelanjutan kehidupannya. Motif ini ada dalam diri setiap individu dan berkembang dengan sendirinya tanpa dipelajari. Misalnya: lapar, haus, kebutuhan akan istirahat dan sebagainya. Motif sekunder sering disebut sebagai motif sosial (sosiogenetis), yaitu motif yang umumnya menjadi faktor penggerak dan penyebab timbulnya tingkah laku atau perilaku.

Tenaga pendorong yang dimiliki motivasi menyebabkan individu aktif, sedangkan fungsi yang mengarahkan perilaku dari motif menyebabkan munculnya perilaku yang mengarah pada tujuan. Motif mempunyai dua fungsi yaitu (1) Memberi daya untuk bergerak atau berfungsi menggerakkan perilaku, (2) Mengarahkan perilaku pada tujuan tertentu Martaniah (1982:7).

Fungsi motif pengarah perilaku dari motivasi membuat individu melakukan seleksi atau pilihan dari beberapa alternatif perilaku yang memenuhi tujuannya. Sehingga makin tinggi motif atau motivasi akan makin terarah perilaku individu.

Kebutuhan manusia ada tiga McClelland (1999) yaitu:

Kebutuhan berprestasi (*need achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan afiliasi (*need affiliation*). Seseorang yang memiliki “*need for achievement*” yang tinggi selalu mempunyai pola berpikir tertentu pada waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaan dan dorongan ini berharap untuk meraih sasaran dan melampaui atau mengembangkan keberhasilannya (prestasi).

Menurut Irawan, dkk (1997) kebutuhan pribadi mencakup tiga hal yaitu (1) kebutuhan untuk berprestasi, (2) kebutuhan berkuasa dan (3) kebutuhan berafiliasi. Kebutuhan berprestasi menjadikan seseorang berusaha lebih baik daripada orang lain. Dorongan kebutuhan berprestasi membuat seseorang menjadi pribadi yang berhasil dan bertanggung jawab atas tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya. Dalam kaitannya dengan prestasi kerja pegawai maka ketiga motivasi itu yang terbaik untuk mendukung prestasi kerja pegawai adalah motivasi berprestasi.

Oleh karena itu ia selalu mempertimbangkan cara bagaimana pekerjaan yang akan dilakukan untuk berhasil, serta selalu memikirkan rintangan-rintangan yang mungkin dihadapi dalam usaha pencapaian tujuan. Ciri lain adalah berorientasi pada hasil yang baik.

1. Konsep Motivasi dan Motivasi Berprestasi

Motif berprestasi bukan semata-mata untuk memperoleh pengakuan dari orang lain, tetapi karena dorongan hati nurani untuk memperoleh kepuasan batin. Kreiner (1999 : 20) Orang yang memiliki prestasi tinggi memiliki moral kerja atau semangat kerja yang tinggi, dan suka bekerja keras, serta selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Motif berprestasi adalah sebagai usaha mencapai sukses dengan tujuan untuk berhasil dalam kompetisi berdasarkan ukuran keunggulan. Ukuran keunggulan ini dapat dilihat berdasarkan pelaksanaan tugas, keberhasilan diri sendiri dan keberhasilan orang lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Heckhausen yang dikutip oleh Sibuea (2001:17) bahwa motif berprestasi adalah usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kecakapan pribadi setinggi mungkin dalam segala aktifitas dengan menggunakan suatu ukuran tertentu sebagai pembanding.

Heckhausen (1989:29) membedakan tiga ukuran keunggulan yaitu (1) keunggulan yang berhubungan dengan tugas, (2) keunggulan yang berhubungan dengan diri sendiri, dan (3) keunggulan yang berhubungan dengan orang lain. Dengan adanya pembanding ini, maka pegawai akan lebih mudah melihat sampai sejauh mana prestasi yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai. Dalam hal ini motif berprestasi merupakan dorongan untuk berusaha keras untuk mencapai prestasi dalam hubungannya dengan standar keunggulan. Orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi cenderung mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap diri sendiri, bertanggungjawab dan menghargai hasil yang konkrit dari kerjanya, aktif di kantor dan di masyarakat serta ulet dalam kehidupan.

Heckhausen yang dikutip Sibuea (2001 : 17) sifat-sifat individu yang mempunyai motif berprestasi tinggi yaitu, lebih memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas yang berhubungan dengan prestasi, memiliki sifat yang lebih berorientasi ke depan dan lebih menanggihkan permuasan saat sekarang untuk dapat mencapai penghargaan atau imbalan (*reward*) yang lebih diwaktu kemudian, memiliki tugas yang kesukarannya sedang, tidak suka membuang-buang waktu, dalam memilih teman kerja lebih menyukai orang yang mempunyai kemampuan dari pada orang yang simpati dan lebih tangguh dalam mengerjakan tugas.

McClelland (1999: 28) bahwa gambaran tentang individu yang motif berprestasi tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut : lebih suka menetapkan sendiri tujuan prestasinya, menyukai tujuan yang sesuai dengan kemampuannya dan umpan balik (*feed back*) yang cepat serta efisien mengenai prestasinya dan bertanggung jawab terhadap solusi yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka motif berprestasi adalah dorongan yang diarahkan untuk mencapai prestasi. Pegawai yang memiliki motif berprestasi dalam melaksanakan tugasnya akan selalu berusaha meraih keberhasilan, dan prestasi yang akan dicapai muncul apabila ada kepercayaan diri yang tinggi dan harus mempunyai prinsip mengutamakan pencapaian tujuan daripada penghargaan (*reward*). Motif berprestasi dapat diukur melalui ukuran keunggulan yaitu pelaksanaan tugas, keberhasilan diri sendiri dan keberhasilan orang lain.

Motif berprestasi adalah keinginan pegawai untuk berprestasi dengan tujuan untuk mencapai sukses. Keinginan berprestasi itu meliputi : (1) adanya keinginan untuk memperlihatkan hasil kerja yang optimal, (2) Memanfaatkan waktu

semaksimal mungkin, (3) memiliki sikap yang lebih berorientasi kedepan (4) sangat berhati-hati di dalam memilih teman kerja, dan (5) bertanggungjawab terhadap prestasi yang diperoleh.

Istilah lain dalam bahasa Inggris yang menggambarkan prestasi yaitu *achievement*. Kata ini berasal dari kata *to achieve* yang berarti mencapai, tetapi sering diterjemahkan menjadi pencapaian atau apa yang dicapai. Dari pengertian tersebut prestasi kerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Selanjutnya Bernadin dan Russel (1999:32) mengemukakan prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Ruky, 2002 : 24). Dengan demikian prestasi adalah hasil yang dicapai oleh setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Prestasi yang dimaksud dalam hal ini adalah prestasi yang berhubungan dengan hasil kegiatan yang dilakukan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya atau pekerjaannya sehari-hari. Oleh karena itu prestasi kerja merupakan suatu pengabdian terhadap bangsanya (untuk kepentingan orang banyak) melalui pekerjaan yang dilaksanakan. Prestasi kerja merupakan kecakapan atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas, ketegaran jasmani dalam menjalankan tugas (Irawan dkk, 1997:25).

Prestasi kerja merupakan suatu kebutuhan yang relevan dengan pembangunan dewasa ini. Prestasi kerja yang baik dapat diwujudkan apabila

didukung oleh beberapa faktor. Menurut Castetter (1981 : 14) faktor yang mendukung prestasi kerja itu antara lain : (1) sumber individu itu sendiri, (2) sumber dari organisasi, (3) sumber dari lingkungan eksternal. Hasil akhir dari prestasi kerja lebih jelasnya dapat dilihat dari masyarakat yang menikmati layanan pegawai.

Menurut Dharma (1991:12), bahwa prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Prestasi adalah hasil yang dicapai dan apa yang dikerjakan atau yang sudah diusahakan, seperti belajar, bekerja, olahraga dan sebagainya. Prestasi kerja tersebut mengandung pengertian cukup luas, prestasi itu dapat dikatakan hasil-hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan sesuatu, misalnya keberhasilan pegawai, dosen, pegawai, seniman, pedagang dan lain sebagainya.

Untuk mengetahui prestasi kerja seorang pegawai, perlu diadakan penilaian atas prestasi kerjanya (*performance appraisal*). Penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala (Handoko, 1978). Penilaian yang dilakukan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari unjuk kerja yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri.

Kinerja penilaian adalah sesuatu yang berhubungan dengan masalah nilai yang diangkat tentang suatu objek, kejadian atau peristiwa yang dilihatnya. Sedangkan penilai adalah seseorang yang memberikan nilai terhadap rangsangan yang ditangkap panca indranya. Rangsangan yang ditangkap panca indra tersebut diterima, diseleksi, diorganisasikan dan diartikan sebuah proses formal untuk

melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. (Surakhmad, 1985).

Cara dan teknik menilai mempunyai dua cara kualitatif dan cara kuantitatif karena sangat tergantung kepada selera penilai mengenai apa yang akan diartikannya sebagai baik, baik sekali, cukup dan lain sebagainya. Penilaian dengan cara kualitatif umumnya bersifat subjektif. Sedangkan penilaian dengan kuantitatif biasanya lebih objektif, karena pada waktu memberikan nilai dengan angka, biasanya penilai terlebih dahulu membuat ukuran, apa artinya apabila ia harus memberikan nilai 1, 2, 3 dan sebagainya secara matematis dengan jalan menggunakan konsep konsep statistik. Pendapat Surakhmad tersebut diperkuat oleh pendapat Winkel (1996 :46) yang mengatakan bahwa, penilaian yaitu penentuan taraf mutu prestasi kinerja berdasarkan norma, patokan atau kriterium tertentu.

2. Definisi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Mangunharjana (2006) menyatakan bahwa pemimpin (*leader*) berasal dari akar kata *to lead* mengandung arti bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat, tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Menurut Handoko (1997) dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan.

Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama.

Menurut Sarros dkk (1996),

“leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good”.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Sedangkan menurut Anderson (1988),

“Leadership means using power to influence the thoughts and actions in such a way that achieve high performance”.

Kepemimpinan berarti menggunakan kekuatan untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan dalam setiap langkah untuk mencapai prestasi tinggi.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi.

Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para pegawai atau bawahan (*followers*). Para pegawai atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pimpinan. Walaupun

demikian, tanpa adanya pegawai atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap tanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cogizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Menurut French dkk (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

- a) *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- b) *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- c) *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan termasuk sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasi atau karismanya.
- d) *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen, kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis dkk (1995). Pemimpin berfokus kepada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada

mengerjakan secara tepat, “*managers are people who do the things right and leaders are people who do the right thing*”. Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut atau pegawai (*followers*). Karena hasil penelitian pada periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Menurut Gary Yukl (2001), mengatakan “Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”. Berdasarkan pengertian ini bahwa kepemimpinan unit kerja adalah bagaimana menggerakkan orang lain yaitu : staff dan pegawai mereka mau melaksanakan fungsi dan tugasnya.

Sementara Winardi (2000), mengatakan “seorang pemimpin adalah orang yang kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk menggerakkan upaya

bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”. Menurut kutipan ini bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditinjau dari kecakapan pribadinya.

Selanjutnya menurut Koortz, dkk (dalam Kamars, 2000:164) “*leadership as influence, the art a of process of influencing people so that will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of grup*”. Dalam bahasa Indonesia artinya : kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang – orang sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela dan bersemangat ke arah pencapaian tujuan – tujuan kelompok.

Studi-studi para ahli tentang kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi para ahli tentang kepemimpinan pada tahun 1970an dan 1980an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya pada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian para periode 1970an dan 1980an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”. Menurut kutipan ini bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditinjau dari kecakapan pribadinya.

Selanjutnya menurut Koortz, dkk (dalam Kamars, 2000:164) “*leadership as influence, the art a of process of influencing people so that will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of grup*”. Dalam bahasa Indonesia artinya : kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang – orang sehingga mereka mau bekerjasama secara sukarela dan bersemangat ke arah pencapaian tujuan – tujuan kelompok.

Studi-studi para ahli tentang kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi para ahli tentang kepemimpinan pada tahun 1970an dan 1980an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya pada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian para periode 1970an dan 1980an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan tersebut mencakup tiga elemen yaitu : (1) Kepemimpinan adalah suatu konsep relasi (*relation concept*), kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut) artinya jika tidak ada pengikut maka pemimpin tidak ada, (2) Kepemimpinan adalah merupakan suatu proses, agar bisa memimpin harus melakukan sesuatu berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, (3) Kepemimpinan harus membujuk orang lain.

Sedangkan tugas kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut yaitu: (a) berkaitan dengan kerja seorang pemimpin harus dapat mengambil inisiatif, mengatur langkah dan arah, memberikan informasi, memberikan dukungan, memberi pemikiran, mengambil suatu kesimpulan dan (b) berkaitan dengan kekompakan anggota seorang pemimpin harus dapat mendorong, bersahabat, bersikap menerima, mengungkapkan perasaan, bersikap mendamaikan, berkemampuan mengubah dan menyesuaikan pendapat memperlancar pelaksanaan tugas dan memberikan aturan main.

Definisi kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan adalah merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan. Terdapat banyak definisi tentang kepemimpinan, namun dapat disimpulkan terdapat kesamaan asumsi dari kepemimpinan yaitu : suatu fenomena kelompok yang melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih dan di dalamnya melibatkan proses

mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan pemimpin terhadap bawahannya.

Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa secara umum seorang pemimpin memiliki fungsi; mengambil keputusan, mengembangkan informasi, memelihara dan mengembangkan loyalitas anggota, memberi dorongan dan semangat pada anggota, bertanggungjawab atas semua aktivitas kegiatan, melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan, memberikan penghargaan pada anggota yang berprestasi.

Berdasarkan pernyataan di atas, kepemimpinan merupakan aktivitas dan pola perilaku yang secara konsisten mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan. Manusia dalam organisasi adalah sumber daya yang dinamis, mudah berubah dan memiliki keinginan-keinginan pribadi, sehingga memerlukan seorang pemimpin untuk dapat menyelaraskan keinginan pribadi dengan tujuan organisasi. Penelitian Nasseh (2003;87) yang dikutip dari jurnal pada internet dengan judul *Leadership and Motivations* menjelaskan bahwa pimpinan yang baik dan efektif mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) *Visi*, Pemimpin yang baik harus memiliki suatu visi, karena dengan memiliki suatu visi maka tujuan dari organisasi menjadi jelas. Bagi seorang pimpinan visi adalah suatu realita agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cepat dan jelas.
- 2) *Nilai Kepercayaan*, Pondasi dari setiap organisasi adalah nilai dan kepercayaan dari tenaga kerja untuk operasi organisasi. Nilai ini adalah suatu

tekanan dan bahan bakar untuk tindakan yang terbaik dalam penyelesaian tujuan dari organisasi. Kepercayaan adalah kepercayaan tenaga kerja sebagai individu dalam intensi pimpinan yang baik dalam pengambilan keputusan, membagi ide dan menjadi inovator dalam misi organisasi.

- 3) *Tindakan*, Pimpinan harus memiliki energi, semangat dan dorongan pada waktu kesulitan dan menjaga mereka untuk maju bahkan lebih jauh untuk mencapai kesuksesan.
- 4) *Memotivasi*, pimpinan harus mampu memotivasi para bawahan dimana motivasi adalah tekanan untuk membantu manusia dalam mencapai sasaran, keinginan atau ide dalam kehidupan dan kerja.

Para pemimpin hendaknya bukan sekedar menilai perilaku kepemimpinannya tetapi mereka juga mengerti bagaimana sebenarnya untuk mempengaruhi orang lain dan mengamati posisi mereka dengan cara menggunakan kekuasaan. Kegagalan ataupun keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. Heresy dan Blanchard telah mengembangkannya didalam konsep dasar gaya kepemimpinan situasional. Blanchard dalam Dharma (1994;55) menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang, gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin. Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kesiapan bawahannya dalam melaksanakan tugas operasional ada 4 macam, yaitu:

- 1) Memberitahukan / *Telling*, yaitu gaya kepemimpinan dimana apabila bawahan tidak mampu dan tidak mau memikul tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu.
- 2) Menjajakan / *Selling*, merupakan kondisi dimana bawahan berada pada tingkat kematangan rendah ke sedang, gaya kepemimpinan ini sesuai apabila bawahan tidak mampu tetapi mau untuk memikul tanggung jawab dalam melakukan suatu tugas.
- 3) Mengikutsertakan / *participating*, merupakan kondisi bawahan pada tingkat kematangan sedang, tinggi. Gaya kepemimpinan ini sesuai apabila bawahan mampu tetapi tidak mau melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Ketidak mauan mereka karena kurang yakin atau tidak merasa aman.
- 4) Mendelegasikan / *delegating*, merupakan kondisi bawahan pada tingkat kematangan tinggi, gaya kepemimpinan ini sesuai apabila bawahan mampu dan mau atau yakin untuk memikul tanggung jawab.

Menurut Terry (1977) dalam Kartono (1998:33) membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Tipe Kharismatis, yakni: memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pegawai-pegawai yang dapat dipercaya.
- 2) Tipe Paternalistis, yakni: Kepemimpinan yang kebapaan dengan sifat-sifat antara lain:
 - a) Menganggap bawahannya anak sendiri dan perlu dikembangkan.
 - b) Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)

- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
 - d) Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif
 - e) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.
- 3) Tipe Militaristis, yaitu : pemimpin sifatnya kemiliter-militeran dimana gaya luarnya saja yang mencontohkan gaya militer, tetapi jika dilihat lebih seksama tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter.
- 4) Tipe Otokrasi, yaitu : pemimpin yang mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak dan harus dipatuhi.
- 5) Tipe Laissez Faire, yaitu : pemimpin yang praktis, tidak melihat kepemimpinan tapi membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat berdasarkan kemauan sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab dikerjakan oleh bawahan sendiri.
- 6) Tipe Populistik, yaitu : kepemimpinan yang berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional dan kurang mempercayai dukungan kekuatan dari luar, kepemimpinan seperti ini mengutamakan penghidupan rasionalisme.
- 7) Tipe Administrasi, yaitu: kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedangkan pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

- 8) Tipe Demokratis, yaitu : kepemimpinan berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi kepada semua bawahan dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Pemeliharaan gaya kepemimpinan yang baik dapat mengarahkan untuk pencapaian tujuan perorangan maupun tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan keadaan bawahannya, mengakibatkan pencapaian tujuan organisasi dapat terabaikan dan pengaruh terhadap pegawai akan menjadi tidak jelas. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi pegawai atau bawahan. Stoner (1996;34), menyatakan bahwa: pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan pada dua aspek tingkah laku kepemimpinan, yaitu: 1) fungsi kepemimpinan, 2) gaya kepemimpinan. Dalam menjalankan kepemimpinan, setiap pemimpin mempunyai berbagai cara dan gaya. Ada pemimpin yang keras dan refresif, tidak persuasive sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, adapula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah tindakan yang diambil oleh pemimpin yang mempengaruhi kepuasan kerja, terutama yang meliputi aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur organisasi, khususnya yang berhubungan dengan personalia, imbalan, komunikasi, memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan dimana

pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Rivai (2004:77) menyatakan bahwa: gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasinya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja dan mudah menyesuaikan serta dapat memenuhi kebutuhan dalam berbagai situasi tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasi tipe kepemimpinan. Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: (1) mementingkan pelaksanaan tugas, (2) mementingkan hubungan kerjasama dan (3) mementingkan hasil yang dapat dicapai. Ketiga pola tersebut tidak terpisah satu sama lain, saling mendukung, namun kecenderungan atau titik beratnya berbeda, sehingga kombinasi dari ketiga pola dasar tersebut akan menghasilkan tipe utama, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pemimpin otokrasi, para pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri.
- 2) Kepemimpinan demokratis (*partisipatif*) pemimpin partisipatif, pendesentralisasi wewenang.
- 3) Pemimpin bebas kendali (*laissez-faire*) pemimpin bebas kendali, menghindari kuasa dan tanggung jawab.

Menurut teori Parth-goal versi house dalam Thoha (2001) terdapat empat gaya kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan yang partisipatif dan kepemimpinan yang

berorientasi pada prestasi. Sedangkan menurut Gibson (1997;35) menyatakan bahwa gaya atau pendekatan kepemimpinan dari segi perilaku yang digunakan dalam praktek didasarkan pada riset yang dilakukan pada Universitas Michigan, Universitas Ohio, oleh Blake dan Mouton, dijelaskan bahwa likert dan sebuah kelompok peneliti sosial di University Of Michigan mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

- 1) Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan (*job-centered leader*) yang berorientasi pada pengawasan yang ketat sehingga bawahan menjalankan tugas mereka dengan menggunakan prosedur khusus.
- 2) Pemimpin yang berpusat pada pegawai (*employee centered leader*) berorientasi pada pendeglasian pengambilan keputusan kepada bawahan yang membantu mereka dengan menciptakan suatu lingkungan pekerjaan yang menyenangkan.

Gaya Kepemimpinan merupakan faktor penting dari kepemimpinan, hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1997) yaitu gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi. Gaya Kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan pencapaian tujuan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun organisasi.

3. Pengertian Kinerja

Secara etimologis, istilah kinerja dalam bahasa Inggris adalah *performance* yang berarti unjuk kerja atau kinerja. Kamus The New Webster memberikan tiga arti bagi kata *performance* yakni prestasi, pertunjukan dan pelaksanaan tugas (Ruky, 2002). *Performance* diartikan juga sebagai pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja / unjuk kerja / penampilan kerja (Sedarmayanti, 2002).

Istilah lain dalam bahasa Inggris yang menggambarkan prestasi yaitu *achievement*. Kata ini berasal dari kata *to achieve* yang berarti mencapai, tetapi sering diterjemahkan menjadi pencapaian atau apa yang dicapai. Dari pengertian tersebut kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai oleh setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Selanjutnya Bernadin dan Russel mengemukakan, prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Ruky 2002). Dengan demikian prestasi adalah hasil yang dicapai oleh setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

Prestasi yang dimaksud dalam hal ini adalah prestasi yang berhubungan dengan hasil kegiatan yang dilakukan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya atau pekerjaannya sehari-hari. Oleh karena itu kinerja merupakan suatu pengabdian terhadap bangsanya (untuk kepentingan orang banyak) melalui pekerjaan yang dilaksanakan.

Kinerja merupakan kecakapan atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, sikap, cara yang digunakan dalam

melaksanakan tugas, ketegaran jasmani dalam menjalankan tugas (Irawan dan Kridasakti, 1997).

Kinerja yang tinggi tercermin dari efektifitas kerja seperti yang diungkapkan oleh Tunggal (2000) dinyatakan bahwa “kemampuan untuk memilih tujuannya tepat atau peralatan-peralatan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”. Dengan kata lain, seorang manajer yang efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Secara umum Sundarso dkk (2006) menyebutkan bahwa :

“masyarakat sekarang menuntut pelayanan yang sederhana, adanya kejelasan dan kepastian, keamanan dan kenyamanan, keterbukaan, efisien dan ekonomis, keadilan dan ketepatan waktu. Ini mengakibatkan kinerja birokrasi pemerintah harus terus menerus memperbaiki dirinya. Bila tidak meningkatkan performance-nya, masyarakat akan kecewa dan bila tersedia alternatif pelayanan lain maka dapat dipastikan masyarakat akan mengambil alternatif tersebut (hal.2.14).

Menurut Stoner et al. (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja.

Sedangkan yang dimaksud dengan dimensi kerja menurut Gomes (1995) memperluaskan dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan *Quantity work*; *Quality of work*; *Job knowledge*; dan *Creativeness*.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian prestasi kinerja ialah proses untuk mengukur prestasi kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan, 1996:97) disebutkan bahwa “penilaian ialah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang atau benda”. Sedangkan Cascio (1991:73) menyebutkan bahwa “Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja”.

Beberapa tinjauan lainnya terkait dengan penilaian prestasi kerja antara lain disebutkan menurut Dessler (1997) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Handoko (1997) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kinerja merupakan suatu kebutuhan yang relevan dengan pembangunan dewasa ini. Kinerja yang baik dapat diwujudkan apabila didukung oleh beberapa faktor. Menurut Castetter (1981) faktor yang mendukung kinerja itu antara lain : (1) sumber individu itu sendiri, (2) sumber dari organisasi, (3) sumber dari lingkungan eksternal.

Hasil akhir dari kinerja lebih jelasnya dapat dilihat dari konsumen yang menikmati layanan karyawan. Menurut Dharma (1991), bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Prestasi adalah hasil yang dicapai dan apa yang dikerjakan atau yang sudah diusahakan, seperti belajar, bekerja, olahraga dan sebagainya. Kinerja tersebut mengandung pengertian cukup luas, prestasi itu dapat dikatakan hasil-hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan sesuatu, misalnya keberhasilan pegawai, dosen, pegawai, seniman, pedagang dan lain sebagainya.

Untuk mengetahui kinerja seorang pegawai, perlu diadakan penilaian atas kinerja tersebut (*performance appraisal*). Penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala (Handoko, 1978). Penilaian yang dilakukan dalam suatu organisasi tidak terlepas dari unjuk kerja yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri.

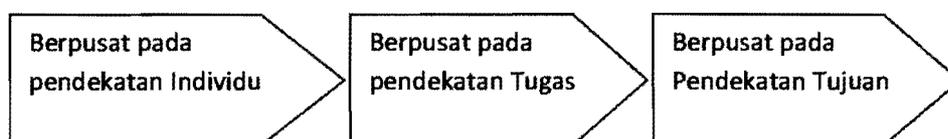
Penilaian adalah sesuatu yang berhubungan dengan masalah nilai yang diangkat tentang suatu objek, kejadian atau peristiwa yang dilihatnya. Sedangkan penilai adalah seseorang yang memberikan nilai terhadap rangsangan

yang ditangkap panca indranya. Rangsangan yang ditangkap panca indra tersebut diterima, diseleksi, diorganisasikan dan diartikan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik. (Surakhmad, 1985).

Penilaian dengan cara kualitatif umumnya bersifat subjektif, Cara dan teknik menilai mempunyai dua cara kualitatif dan cara kuantitatif karena sangat tergantung kepada selera penilai mengenai apa yang akan diartikannya sebagai baik, baik sekali, cukup dan lain sebagainya. Sedangkan penilaian dengan kuantitatif biasanya lebih objektif, karena pada waktu memberikan nilai dengan angka, biasanya penilai terlebih dahulu membuat ukuran, apa artinya apabila ia harus memberikan nilai 1, 2, 3 dan sebagainya secara matematis, dengan jalan menggunakan konsep konsep statistik.

Pendapat Surakhmad (1985) tersebut diperkuat oleh pendapat Winkel (1996) yang mengatakan bahwa penilaian yaitu penentuan taraf mutu prestasi berdasarkan norma, patokan atau kriterium tertentu.

Objek penilaian atau apa yang akan dinilai adalah pendekatan yang berpusat pada individu, kemudian pendekatan yang berpusat pada tugas dan pendekatan yang berpusat pada tujuan (Ruky 2002). Seperti ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1. Penilaian Kinerja.

Sumber : Ruky (2002)

Penilaian kinerja dengan pendekatan yang berpusat pada individu adalah metode yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Dalam penilaian yang individual atau person oriented, fokus perhatiannya adalah ciri-ciri keperibadian atau karakteristik karyawan. Ruky, (2002) menyebutkan dengan istilah Person Oriented Performance Management disingkat menjadi "POPMAN" yang artinya suatu penilaian yang memfokuskan pada orang melakukan pekerjaan dan bukan pada hasil kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Tohardi (2002) bahwa objek penilaian kinerja adalah karyawan. Oleh karena itu pada pekerjaan yang sama belum menghasilkan penilaian karyawan yang sama pula. Ciri-ciri atau karakteristik (traits) kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah (1) kejujuran, (2) ketaatan, (3) disiplin, (4) loyalitas, (5) inisiatif, (6) kreatif, (7) adaptasi, (8) komitmen, (9) motivasi dan (10) sopan santun.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu instrument pembinaan PNS yang memiliki tujuan untuk memberikan penghargaan atas kinerja individual pegawai sekaligus untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Terdapat banyak manfaat yang dapat dipergunakan oleh institusi terhadap keberadaan penilaian kinerja tersebut, diantaranya adalah untuk perencanaan dan pengembangan karir pegawai (promosi-demosi, pendidikan dan pelatihan), *reward*, atau kebutuhan kepegawaian lainnya. Adanya penilaian tersebut akan memberikan masukan yang

positif bagi manajemen guna memetakan pegawai yang berkinerja tinggi dan pegawai yang memiliki kinerja rendah.

Pada saat ini instrument penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil banyak mengalami sorotan berkenaan dengan pola penilaian yang dianggap tidak jelas dan subyektif. Namun demikian disatu sisi masih terdapat banyak PNS yang belum memahami unsur-unsur penilaian dalam Pelaksanaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan variabel dari masing-masing unsur yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan, serta kapan penilaian dilaksanakan sesuai dengan ketentuan PP Nomor 10 Tahun 1979 mengingat Surat Edaran BKN Nomor 2 Tahun 1980.

Berkenaan dengan hal tersebut, untuk lebih mensosialisasikan model penilaian DP3, kami menampilkan resume penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang dikutip dari Badan Kepegawaian Negara, Selengkapnya adalah sebagai berikut :

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan. Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

1. Kesetiaan;

2. Prestasi kerja;
3. Tanggungjawab;
4. Ketaatan;
5. Kejujuran;
6. Kerjasama;
7. Prakarsa; dan
8. Kepemimpinan.

Penilaian kerja dengan pendekatan yang berpusat pada pelaksanaan tugas, dilakukan dengan cara menilai perilaku pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain penilaian hasil, tetap tidak difokuskan langsung pada kuantitas dan kualitas hasil yang dicapainya, yang dilakukan adalah meneliti bagaimana tugas-tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang ditetapkan.

Penilaian ini tidak lagi berorientasi pada ciri-ciri kepribadian, tetapi pada baik buruknya pelaksanaan tugas oleh seorang pegawai. Menurut Sayle bahwa standar kinerja perlu dirumuskan guna dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang dipercayakan kepada seseorang (Sedarmayanti, 2002). Penilaian yang berfokus pada individual pegawai dan pelaksanaan tugas orientasinya pada hasil yang diperoleh atau dicapai. Penilaian hasil adalah hasil atau keluaran dari sikap karyawan dan pelaksanaan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat Smith yang menyatakan bahwa *performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Sedarmayanti, 2002).

B. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Motif Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai

Umstot (1984) berpendapat bahwa “untuk dapat berkinerja dengan baik, individu harus memiliki kemampuan untuk bekerja, motivasi dan juga kapasitas atau kecakapan (*capacity*) untuk berkinerja”.

Menurut Mitrani, Dalziel, dan Fitt (1992) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) sumber motivasi individual, (2) penetapan pekerjaan, (3) gaya manajemen dan (4) iklim organisasi. Sementara Gannon (1979) menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: (1) motivasi pekerja, (2) kemampuan dan keterampilan pekerja, (3) kejelasan dalam penerimaan tugas, dan (4) kesempatan untuk berkinerja.

Davis (1993) mendefinisikan motivasi berprestasi ialah kekuatan tersembunyi di dalam diri seseorang, yang mendorong seseorang untuk berkelakuan dan bertindak dengan cara yang khas. Kadang kekuatan itu berpangkal pada naluri, kadang pula berpangkal pada suatu keputusan rasional tetapi lebih sering lagi hal itu merupakan perpaduan dari kedua proses tersebut

Ames dan Ames dalam Irawan dan Kridasakti, (1997) menjelaskan motivasi dari pandangan kognitif. Menurut pandangan ini motif berprestasi didefinisikan sebagai prespektif yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Seorang yang percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas, akan termotivasi untuk melakukan tugas tersebut.

Motif berprestasi adalah keinginan atau hasrat untuk mencapai sukses dengan tujuan untuk berhasil dalam kompetisi berdasarkan keunggulan. Ukuran

keunggulan dapat dilihat dari keberhasilan melaksanakan tugas, keberhasilan diri sendiri dan keberhasilan yang berhubungan dengan orang lain.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa motif berprestasi mempengaruhi kinerja individu yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Motif berprestasi berhubungan dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi. Kinerja tidak terlepas dari adanya keinginan dan kemauan untuk berhasil, ada keinginan untuk memperlihatkan hasil kerja yang optimal, memanfaatkan waktu semaksimal mungkin, memiliki sikap yang lebih berorientasi ke depan, sangat berhati-hati memilih teman kerja dan bertanggung jawab terhadap prestasi yang diperoleh.

Pegawai yang ingin memperlihatkan hasil kerja yang optimal adalah pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi, sebab keinginan yang kuat itu berasal dari dalam diri pegawai untuk mencapai kesuksesan. Keinginan yang kuat untuk mencapai sukses juga mendorong semangat kerja pegawai. Adanya semangat kerja akan meningkatkan kinerja. Jika dari dalam diri pegawai tidak ada keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, dan jika tidak ada semangat kerja maka kinerja pegawai akan menurun.

Motif berprestasi juga tidak terlepas dari sikap pegawai yang memanfaatkan waktu semaksimal mungkin. Pegawai yang memiliki kinerja baik tidak akan pernah menyalahgunakan waktu sangat berharga dalam pekerjaannya. Sikap memandang jauh kedepan adalah keinginan untuk mencapai prestasi sehingga dalam setiap pekerjaannya pegawai tersebut mempersiapkan diri sebaik mungkin terhadap apa yang ingin dicapai pada masa mendatang. Sikap memandang jauh

kedepan akan meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya jika pegawai tidak ada keinginan untuk berhasil maka kinerja akan menurun.

Minat atau keinginan berprestasi berkaitan dengan sikap memilih teman kerja pegawai yang punya kinerja tinggi akan memilih teman kerja yang berkualitas karena hal itu akan mendukung kinerjanya. Bila pegawai memilih teman kerja yang tidak berkualitas maka kinerjanya akan menurun. Berdasarkan uraian di atas diduga ada pengaruh motif berprestasi terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin dapat memilih jenis gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tujuan yang dicapai pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya. Banyak tipe kepemimpinan yang masing-masing memiliki ciri khas tersendiri seperti pemimpin atribusi yang mengemukakan bahwa pemimpin semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain, pemimpin kharismatik yang menyatakan bahwa para pengikutnya membuat atribusi dari kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa, pemimpin otokratik, dan pemimpin transformasional.

Sementara menurut Bas Gary Yukl (2001) "Kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun". Teori ini tidak menyebutkan suatu kondisi dimana kepemimpinan transformasional autentik tidak relevan atau efektif namun relevansi universal tidak berarti bahwa kepemimpinan transformasional sama efektifnya dalam semua situasi atau sama-

Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil sebagai pemimpin harus mampu memilih dan menerapkan kepemimpinan yang tepat untuk mencapai visi dan misi organisasi pada dinas yang telah ditetapkan secara bersama. Keteladanan, kebersamaan, dan keberanian untuk melakukan terobosan baru merupakan ciri dari gaya kepemimpinan nampak dengan jelas di dalam diri kepala dinas serta diwujudkan secara nyata dengan mengajak semua staf bekerja secara maksimal demi pencapaian tujuan organisasi.

Prestasi kerja dapat mencapai hasil yang optimal apabila Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil mampu memberdayakan potensi dari staf berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. Adanya penghargaan dan jenjang karir oleh kepala badan kepada para staf yang memiliki prestasi kerja yang baik akan memberikan dorongan kepada yang lain untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Aspek karisma, kepekaan individu, dan stimuli intelektual seorang kepala badan dalam kepemimpinan memberi dorongan yang kuat kepada para staf/pegawai untuk bekerja kearah pencapaian prestasi kerja. Dengan demikian kepemimpinan sangat dituntut untuk peningkatan kinerja staf, jadi gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Motivasi berprestasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka motivasi berprestasi pegawai memegang peranan penting. Karena dengan memiliki motivasi

berprestasi para pegawai akan dapat menyesuaikan diri, kreatif, bersikap positif dan terbuka terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan, terutama keterbukaan terhadap pengetahuan dan pengalaman tentang sesuatu yang baru, respon yang positif terhadap sesuatu yang baru, kreatifitas pegawai akan meringankan dan memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pegawai. Pelaksanaan tugas yang lancar akan menimbulkan gairah kerja yang cenderung akan meningkatkan kinerja.

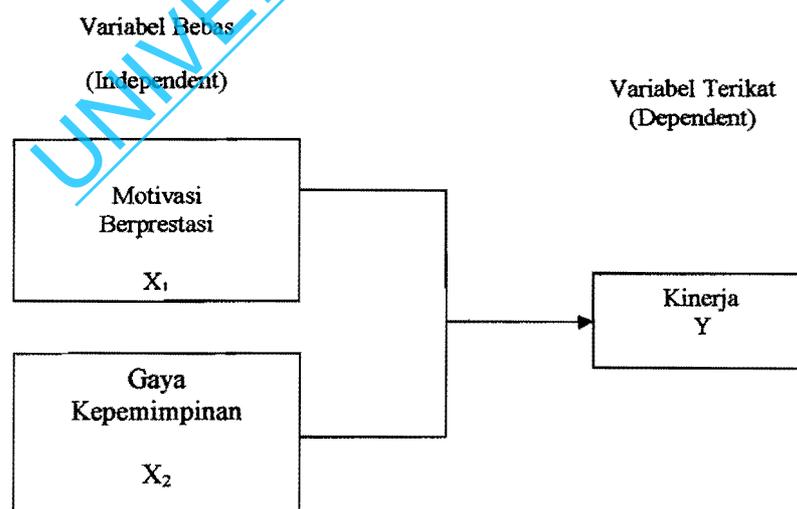
Kinerja berkaitan juga dengan motif berprestasi, karena motif berprestasi adalah suatu dorongan yang kuat dari diri pegawai untuk meraih prestasi. Dorongan yang kuat dari dalam diri pegawai tercermin dalam perilakunya, yaitu memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas, memiliki sikap yang lebih berorientasi ke depan, tidak suka membuang-buang waktu, memilih teman kerja yang berkualitas, mempunyai semangat yang tinggi.

C. Penelitian Terdahulu

Sibuea (2003) meneliti hubungan keterampilan manajerial dan motif berprestasi dengan efektifitas kinerja kepala SMK di kota Medan. Berdasarkan analisis terdapat hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial dan motif berprestasi dengan efektifitas kinerja kepala SMK di kota Medan. Hasil penelitian Zulkifli (2004) menjelaskan terdapat hubungan positif antara motif berprestasi dengan kinerja pegawai guru matematika SMP Negeri kabupaten langkat.

Cerminan perilaku motivasi berprestasi dan secara parsial berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Para peneliti (Sibuea, 2003) sebelumnya telah meneliti dan membuktikan secara ilmiah bahwa baik variabel sikap inovatif dengan variabel lainnya diluar variabel motif berprestasi maupun variabel motif berprestasi dengan variabel lainnya diluar variabel sikap inovatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian ini perlu kiranya diteliti pengaruh motivasi berprestasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian (Sibuea, 2003) sebelumnya dan memperhatikan fenomena kinerja pegawai, maka penulis berkeinginan untuk meneliti Pengaruh Motivasi berprestasi dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil, dengan paradigma yang menggambarkan antara motivasi berprestasi (X_1), dan gaya kepemimpinan (X_2), berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil (Y) sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2. Paradigma Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir, variabel penelitian dan definisi operasional di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil
 2. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil
 3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan, secara bersama sama terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil
- Hipotesis penelitian ini dapat ditulis dengan notasi statistik sebagai berikut:

1. $H_0 : y.x_1 = 0$ (tidak terdapat pengaruh dari X_1 terhadap Y)

$H_a : y.x_1 \neq 0$ (terdapat pengaruh dari X_1 terhadap Y)

2. $H_0 : y.x_2 = 0$ (tidak terdapat pengaruh dari X_2 terhadap Y)

$H_a : y.x_2 \neq 0$ (terdapat pengaruh dari X_2 terhadap Y)

3. $H_0 : y.x_{1,2} = 0$ (tidak terdapat pengaruh dari X_1 dan X_2 terhadap Y)

$H_a : y.x_{1,2} \neq 0$ (terdapat pengaruh dari X_1 dan X_2 terhadap Y)

E. Definisi Konsep dan Operasional

Dalam penelitian ini ada dua jenis variabel, yakni variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah (1) motivasi berprestasi (X1), (2) Gaya Kepemimpinan (X2) sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y). Setiap variabel diperjelas dengan definisi dan indikatornya masing-masing.

Berdasarkan indikator variabel yang diteliti maka penelitian ini menggunakan pengukuran dengan skala interval yaitu digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2006). Untuk keperluan analisis kuantitatif penelitian maka peneliti memberikan alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1-5 yang dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.1 Defenisi Konsep dan Operasional

| VARIABEL | PENGERTIAN | INDIKATOR |
|------------------------------|---|---|
| X1 : Motivasi Berprestasi | Motif berprestasi adalah keinginan atau hasrat untuk mencapai sukses dengan tujuan untuk berhasil dalam kompetisi berdasarkan keunggulan. | <ul style="list-style-type: none"> - Mengikutsertakan - Komunikasi - Pengakuan - Wewenang yang didelegasikan - Perhatian |
| X2 : Gaya Kepemimpinan | gaya kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya | <ul style="list-style-type: none"> - Kharisma - Pertimbangan Individual - Stimuli Intelektual |
| Y : Kinerja | Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. | <ul style="list-style-type: none"> - Produktifitas - Efisiensi dan Efektifitas - Kepuasan |

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variable-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Effendi, 1989;43) yaitu menjelaskan pengaruh variabel motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil. Menurut Faisal (1992) *explanatory research* ditujukan untuk menemukan dan mengembangkan teori sehingga hasilnya dapat menjelaskan terjadinya suatu gejala atau kenyataan sosial tertentu.

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil, dengan subjek penelitiannya adalah para pegawai yang sudah berstatus pegawai negeri. Pemilihan tempat penelitian ini didasarkan pada fenomena yang terjadi pada instansi tersebut sesuai dengan permasalahan yang dibahas. Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret sampai dengan Juli 2010.

Penelitian ini bersifat deskriptif. Menurut Bets (1982) penelitian deskriptif ialah suatu analisis untuk menjawab pertanyaan pengaruh beberapa variabel. Variabel yang dikaji dibedakan atas dua hal yaitu variabel bebas yang terdiri dari motivasi berprestasi dan gaya kepemimpinan, sedangkan

variabel terikat adalah kinerja pegawai. Penelitian ini menitikberatkan pada pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian arah kajiannya adalah pada studi regresi.

B. Populasi dan sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006).

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 27 orang yang terdiri dari pimpinan unit kerja dan para staf pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil. Sampel penelitian haruslah benar-benar mencerminkan kondisi riil populasi yang ada. Untuk itu proses pengambilannya harus melalui serangkaian aturan tertentu yang disebut Sampling Non-Probability dengan Purposive Sample yang berarti setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan atau peluang yang sama sebagai sampel.

Purposive sampling merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel yaitu memilih orang-orang tertentu karena dianggap (berdasarkan penilaian tertentu) mewakili statistik, tingkat signifikansi, dan prosedur pengujian hipotesis. Penentuan

jumlah sampel sebanyak 20 pegawai dengan pertimbangan peneliti dan gugus kerjanya tidak masuk dalam responden yang diukur.

C. Teknik pengumpulan dan pengolahan data

Data yang diperlukan untuk mendukung dan menjawab permasalahan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode survey. Data-data tersebut dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu:

1. Data primer, adalah data yang diperoleh secara langsung agar diperoleh informasi yang menyeluruh, cepat dan benar.
2. Data sekunder, adalah data pendukung yang diperoleh dari literatur-literatur, laporan-laporan, atau jurnal-jurnal terutama menyangkut masalah kinerja pegawai, motivasi berprestasi dan kepemimpinan.

Pengolahan data yang terkumpul dari hasil kuisisioner dikumpulkan dalam tiga langkah, yaitu: persiapan, tabulasi dan dan penerapan data pada pendekatan penelitian.

D. Instrumen Penelitian

Variabel-variabel yang akan digunakan untuk melihat hubungan antara motivasi berprestasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, meliputi:

1. Variabel tak bebas (Y) : Kinerja Pegawai BKPP Kabupaten Aceh Singkil
Pengukuran variabel bebas Motivasi Berprestasi dilakukan dengan menggunakan kuisisioner penelitian yang berisi pertanyaan tertutup tentang:

- a. Produktifitas dengan indikator tentang jumlah yang dihasilkan, Kemampuan menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, Sumberdaya/ teknologi yang digunakan.
- b. Efisiensi dan Efektifitas dengan indikator tentang waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan, Jumlah tenaga yang dibutuhkan, pemanfaatan sarana dan prasarana.
- c. Kepuasan dengan indikator tentang manfaat yang diperoleh, lancarnya pelayanan, kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan, partisipasi/keikutsertaan.

2. Variabel bebas (X1)

Pengukuran variabel bebas Motivasi Berprestasi dilakukan dengan menggunakan kuesioner penelitian yang berisi pertanyaan tertutup tentang:

- a. Mengikutsertakan dengan indikator tentang memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas, memiliki sikap berorientasi ke depan, tidak suka membuang-buang waktu, memilih teman kerja, mempunyai semangat tinggi, Kerjasama Tim, Unsur paksaan, Unsur sukarela, Pemberian kesempatan yang sama, Kesetiakawanan.
- b. Komunikasi dengan indikator tentang Sarana/media komunikasi, Rapat/pertemuan, Penyampaian informasi, Pemanfaatan informasi
- c. Pengakuan dengan indikator tentang adanya reward/imbalan, Adanya teguran/punishment, Wujud/bentuk pengakuan
- d. Wewenang yang didelegasikan dengan indikator tentang kepercayaan pimpinan terhadap bawahan, adanya dukungan terhadap setiap keputusan yang diambil, bentuk delegasi kewenangan yang diberikan

- e. Perhatian dengan indikator tentang jenis perhatian yang diberikan, kapan perhatian diberikan, kesetaraan dalam memberikan perhatian

3. Variable bebas Gaya Kepemimpinan (X2)

Pengukuran variabel bebas gaya kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan kuesioner penelitian yang berisi pertanyaan tertutup tentang:

- a. Kharisma dengan indikator tentang kewibawaan, keteladanan, Berilaku Jujur, Semangat optimisme & energik, pujian yang beralasan, Ekspresi wajah hidup.
- b. Pertimbangan Individual dengan indikator tentang Penghargaan, Toleransi, Demokratik, Adil, Pemberdayaan, Partisipatif, Respektif
- c. Stimuli Intelektual dengan indikator tentang Self assessment, Inovatif, Kreatif, Profesionalisme, Kepemimpinan Kolektif, Mengembangkan ide baru.

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka instrumen penelitian ini dalam bentuk angket.

Selanjutnya untuk menentukan jawaban responden termasuk kategori tinggi sekali, tinggi, sedang, rendah dan rendah sekali dicari dengan cara membagi total skor jawaban yang diperoleh dari setiap responden untuk masing-masing variabel dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 3.1

| VARIABEL | NOMOR ANGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | SKOR |
|---------------------|--------------|------------------|---|-------|
| X1 | 1 | Mengikutsertakan | Memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas | 1 - 5 |
| MOTIVASI BERPRSTASI | 2 | | Memiliki sikap berorientasi kedepan | 1 - 5 |

| | | | |
|----|------------------------------------|--|-------|
| 3 | | Tidak suka membuang-buang waktu | 1 - 5 |
| 4 | | Memilih teman kerja | 1 - 5 |
| 5 | | Mempunyai semangat tinggi | 1 - 5 |
| 6 | | Kerjasama tim | 1 - 5 |
| 7 | | Unsur paksaan | 1 - 5 |
| 8 | | Unsur sukarela | 1 - 5 |
| 9 | | Pemberian kesempatan yang sama | 1 - 5 |
| 10 | | Kesetiakawanan | 1 - 5 |
| 11 | Komunikasi | Sarana/media komunikasi | 1 - 5 |
| 12 | | Rapat/pertemuan | 1 - 5 |
| 13 | | Penyampaian informasi | 1 - 5 |
| 14 | | Pemanfaatan informasi | 1 - 5 |
| 15 | Pengakuan | Adanya reward/imbalan | 1 - 5 |
| 16 | | Adanya teguran/punishment | 1 - 5 |
| 17 | | Wujud/bentuk pengakuan | 1 - 5 |
| 18 | Wewenang yang didelegasikan | Kepercayaan pimpinan terhadap bawahan | 1 - 5 |
| 19 | | Adanya dukungan terhadap setiap keputusan yang diambil | 1 - 5 |
| 20 | | Bentuk delegasi kewenangan yang diberikan | 1 - 5 |
| 21 | Perhatian | Jenis perhatian yang diberikan | 1 - 5 |
| 22 | | Kapan perhatian diberikan | 1 - 5 |
| 23 | | Kesetaraan dalam memberikan perhatian | 1 - 5 |

Tabel 3.2

| VARIABEL | NOMOR ANGGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | SKOR |
|----------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------------|-------|
| X2 GAYA KEPEMIMPINAN | | Kharisma | Kewibawaan | 1 - 5 |
| | 2 | | Keteladanan | 1 - 5 |
| | 3 | | Berlaku Jujur | 1 - 5 |
| | 4 | | Semangat optimisme | 1 - 5 |
| | 5 | | Energik | 1 - 5 |
| | 6 | | Pujian yang beralasan | 1 - 5 |
| | 7 | | Ekspresi wajah hidup | 1 - 5 |
| | 8 | Pertimbangan Individual | Penghargaan | 1 - 5 |
| | 9 | | Toleransi | 1 - 5 |
| | 10 | | Demokratik | 1 - 5 |
| | 11 | | Adil | 1 - 5 |
| | 12 | | Pemberdayaan | 1 - 5 |
| | 13 | | Partisipatif | 1 - 5 |
| | 14 | | Respektif | 1 - 5 |

| | | | |
|----|----------------------------|------------------------|-------|
| 15 | Stimuli Intelektual | Self assessment | 1 - 5 |
| 16 | | Inovatif | 1 - 5 |
| 17 | | Kreatif | 1 - 5 |
| 18 | | Profesionalisme | 1 - 5 |
| 19 | | Kepemimpinan Kolektif | 1 - 5 |
| 20 | | Mengembangkan ide baru | 1 - 5 |

Tabel 3.3

| VARIABEL | NOMOR ANGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | SKOR |
|-------------------------|--------------|----------------------------------|--|-------|
| Y KINERJA PEGAWAI | 1 | Produktifitas | Jumlah yang dihasilkan | 1 - 5 |
| | 2 | | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan | 1 - 5 |
| | 3 | | Kualitas pekerjaan yang dihasilkan | 1 - 5 |
| | 4 | | Sumberdaya/ teknologi yang digunakan | 1 - 5 |
| | 5 | Efisiensi dan Efektifitas | Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan | 1 - 5 |
| | 6 | | Jumlah tenaga yang dibutuhkan | 1 - 5 |
| | 7 | | Pemanfaatan sarana dan prasarana | 1 - 5 |
| | 8 | Kepuasan | Manfaat yang diperoleh | 1 - 5 |
| | 9 | | Lancarnya pelayanan | 1 - 5 |
| | 10 | | Kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan | 1 - 5 |
| | 11 | | Partisipasi/keikutsertaan | 1 - 5 |

E. Teknik analisa data

Pemilihan teknik analisa data yang akan digunakan harus didasarkan pada tujuan penelitian. Adapun teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

I. Analisis Kuantitatif

Kuesioner yang telah dikumpulkan dan berisi respon jawaban dari responden diproses untuk dapat dianalisis sehingga memberikan informasi dan kesimpulan penelitian. Adapun tahapan pemrosesan data terdiri dari :

1. Pengecekan pengisian instrument (kuesioner) oleh peneliti untuk memastikan kelengkapan, kebenaran dan keabsahan data,
2. Pembuatan coding atau pengkodean dengan tujuan untuk mengecek kembali kelengkapan setiap jawaban sekaligus memberikan tanda agar memudahkan (menyeragamkan) dalam proses entry data,
3. Proses pengetikan data ke media elektronik (komputer),
4. Proses pembersihan data dilakukan untuk menjamin *free error* dan kelengkapan data, serta menghindari kesalahan "logic",
5. Pemrosesan data ditujukan untuk meringkas data dalam bentuk tabulasi dasar (*basic tabulation*) dan dilanjutkan dengan dengan uji signifikansi secara statistik,
6. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah persamaan regresi berganda, dimana teknik yang digunakan adalah *Ordinary Least Square* (OLS).

J. Metode Analisis Statistik

Untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas dan variabel tidak bebas, digunakan metode regresi berganda (*Multiple Regression*) dengan menggunakan SPSS 16.0 .

Rumusannya adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

- X1 : Motivasi Berprestasi
 X2 : Gaya Kepemimpinan
 Y : Kinerja Pegawai
 a : Konstanta
 b1-b2 : Koefisien regresi
 e : Error

1) Uji t

Untuk menguji hipotesis ke-1 dan ke-2 dilakukan uji t. Uji t dilakukan untuk mengetahui variabel yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat. Jika $p < \alpha(0,05)$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya:

- 1) Motivasi Berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.
- 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Jika $p > \alpha(0,05)$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya:

- 1) Motivasi Berprestasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.
- 2) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh yang signifikan terhadap

Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan
Kabupaten Aceh Singkil.

2) Uji F

Untuk menguji hipotesis 3 dilakukan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan p (*probability*) dengan α (0,05) (Sugiyono, 2006).

Jika $p < \alpha(0,05)$ maka H_0 diterima dan H_a diterima. Artinya.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Jika $p > \alpha$ (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya:

Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Penelitian

1. Gambaran Umum Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil merupakan salah satu Instansi Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Negara diberi tanggungjawab untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta memiliki kewenangan mengelola kepegawaian daerah. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil dibentuk berdasarkan qanun Kabupaten Aceh Singkil, nomor 03 tahun 2008, tanggal 19 Januari 2008/10 Muharram 1429 H.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil pada saat ini didukung 27 (dua puluh tujuh) orang pegawai yang di kepalai oleh 1 orang Kepala Badan. Badan ini berupaya untuk selalu optimal dalam pelayanan administrasi kepegawaian di Kabupaten Aceh Singkil, dan telah tertuang dalam tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil berdasarkan qanun Kabupaten Aceh

Singkil nomor 03 tahun 2008, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas, Lembaga Teknis Daerah dan Kecamatan, yaitu :

1. Tugas Pokok : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil mempunyai tugas yaitu melaksanakan tugas umum Pemerintah dan Pembangunan di bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
2. Fungsi : Dalam melaksanakan tugas, Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil mempunyai fungsi, yaitu :
 - Pelaksanaan urusan ketatausahaan Badan
 - Penyusunan program kerja tahunan, jangka menengah dan jangka panjang
 - Perumusan kebijakan teknis kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta evaluasi
 - Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil
 - Pelayanan administrasi untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan
 - Penyiapan penyusunan rencana qanun dibidang kepegawaian sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah
 - Penyusunan formasi dan pengadaan pegawai
 - Penyiapan mutasi jabatan struktural instansi Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil
 - Pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional
 - Penyiapan pelayanan dan pelaksanaan administrasi kepegawaian

- Penyelenggaraan mutasi di wilayah kerja PNS Kabupaten
- Pengendalian terhadap pengelolaan kepegawaian Kabupaten
- Penyiapan dan penetapan pensiun pegawai
- Penyelenggaraan kepangkatan pegawai
- Penyusunan kebijakan pembinaan disiplin dan penilai kinerja aparatur
- Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah
- Pembinaan unit pelaksanaan teknis badan
- Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Kabupaten Aceh Singkil, terdiri dari :

1. Kepala Badan
2. Sekretaris, terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian dan Tatalaksana
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang Program dan Pelaporan, terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Data dan Penyusunan Program
 - b. Sub Bidang Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan
4. Bidang Pembinaan dan Pengembangan Aparatur, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Formasi dan Rekrutmen
 - b. Sub Bidang Pengembangan Sumber daya Kepegawaian
5. Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Penggajian, terdiri dari :

- Penyelenggaraan mutasi di wilayah kerja PNS Kabupaten
- Pengendalian terhadap pengelolaan kepegawaian Kabupaten
- Penyiapan dan penetapan pensiun pegawai
- Penyelenggaraan kepangkatan pegawai
- Penyusunan kebijakan pembinaan disiplin dan penilai kinerja aparatur
- Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah
- Pembinaan unit pelaksanaan teknis badan
- Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Kabupaten Aceh Singkil, terdiri dari :

1. Kepala Badan
2. Sekretaris, terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian dan Tatalaksana
 - c. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang Program dan Pelaporan, terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Data dan Penyusunan Program
 - b. Sub Bidang Pemantauan, Evaluasi dan Pelaporan
4. Bidang Pembinaan dan Pengembangan Aparatur, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Formasi dan Rekrutmen
 - b. Sub Bidang Pengembangan Sumber daya Kepegawaian
5. Bidang Mutasi, Kepangkatan dan Penggajian, terdiri dari :

- a. Sub Bidang Mutasi
 - b. Sub Bidang Kepangkatan dan Penggajian
6. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari :
- a. Sub Bidang Diklat Penjurangan
 - b. Sub Bidang Diklat Teknis Fungsional

2. Visi BKPP Kabupaten Aceh Singkil

Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil akan diarahkan agar dapat eksis di dalam era globalisasi dan informasi ini. Pernyataan visi merupakan suatu gambaran yang menantang keadaan masa depan yang dicapai oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil melalui Rencana Strategik berdasarkan nilai-nilai luhur yang ada.

Adapun visi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil adalah “Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil Daerah Yang Berkualitas Dan Profesional Yang Didasari Oleh Iman Dan Taqwa Terhadap Tuhan Yang Maha Esa”. Untuk memberi kejelasan agar tidak menimbulkan persepsi dan pengertian yang berbeda, perlu dijelaskan hakekat yang terkandung dalam visi tersebut, sebagai berikut :

- a. Terwujudnya berarti tercapainya hasil yang diharapkan sesuai program yang ditetapkan.
- b. Berkualitas dan profesional berarti sumber daya manusia aparatur di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil yang memiliki tugas pelayanan administrasi kepegawaian daerah

memiliki kompetensi yang handal di bidang penataan administrasi kepegawaian serta memiliki kecintaan terhadap pekerjaan.

- c. Didasari oleh Iman dan Taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa berarti aparatur Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil memiliki moral akhlakul karimah, amanah di dalam memberikan pelayanan dan memiliki tanggung jawab (akuntabel) terhadap tugas dan Tuhan Yang Maha Esa.

3. Misi BKPP Kabupaten Aceh Singkil

Misi yang merupakan langkah-langkah yang harus dilaksanakan dalam pencapaian visi, akan memberikan pemahaman-pemanaman bagaimana cara keberhasilan mencapai visi yang ditetapkan. Misi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil adalah :

- a. Mewujudkan pegawai negeri sipil daerah yang disiplin, bertanggung jawab dan berwibawa.
- b. Mewujudkan sistem administrasi kepegawaian yang baik dan akurat.
- c. Mewujudkan sistem informasi dan sistem pendataan kepegawaian yang tertib, handal dan profesional.
- d. Mewujudkan kualitas sumber daya aparatur.
- e. Meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri sipil.
- f. Mewujudkan pegawai negeri sipil daerah yang kreatif, inovatif dan berprestasi.
- g. Mewujudkan penempatan pegawai negeri sipil daerah sesuai dengan disiplin ilmu dan keterampilan yang dimiliki.

Visi dan Misi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil ini tetap mempedomani visi dan misi Kabupaten Aceh Singkil yaitu : “Tewujudnya Masyarakat Aceh Singkil Yang Bermartabat, Makmur, Adil Dan Sejahtera Berdasarkan Nilai-Nilai Islami”. Sedangkan misi Kabupaten Aceh Singkil adalah :

- a. Meningkatkan pelaksanaan syariat Islam sebagai pilar utama dalam kehidupan bermasyarakat.
- b. Meningkatkan profesionalisme aparatur pemerintah untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang baik dan berwibawa (*good governance*).
- c. Membangun perekonomian rakyat untuk terciptanya perekonomian daerah yang tangguh guna terwujudnya masyarakat sejahtera.
- d. Meningkatkan kemakmuran melalui pembangunan diberbagai bidang dalam rangka mengentaskan kemiskinan.
- e. Mereaktualisasi nilai adat istiadat pluralistik Aceh Singkil dalam kehidupan masyarakat yang berbudaya dan multidimensional yang mampu menepis nilai negatif dalam proses globalisasi sebagai perekat keatuan bangsa.
- f. Membangun kerjasama dalam berbagai bidang dengan segala pihak yang saling menguntungkan guna percepatan pembangunan daerah dan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi.
- g. Meningkatkan pengelolaan APBD yang berbasis *good governance* dengan hasil nyata (*out come*) yang berpihak kepada kepentingan masyarakat dan kesejahteraan rakyat.

4. Strategi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Strategi merupakan tata cara untuk mencapai tujuan yang bersifat spesifik dan fokus serta terpadu terhadap upaya-upaya pencapaian visi, misi dan tujuan dengan memperhatikan sumber daya organisasi dan keadaan lingkungan. Dengan demikian di dalam pencapaian tujuan, perencanaan strategi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan
- b. Meningkatkan disiplin dan pembinaan
- c. Meningkatkan fasilitas sarana dan prasarana sebagai pendukung dalam melaksanakan tugas-tugas
- d. Meningkatkan sasaran perencanaan dengan tepat dan akurat
- e. Meningkatkan evaluasi terhadap kinerja

5. Arah Kebijakan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Kebijakan yang ditetapkan pada perencanaan strategi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil meliputi :

- a. Melakukan proses administrasi pembinaan terhadap PNSD yang melakukan pelanggaran disiplin pegawai.
- b. Melakukan proses administrasi terhadap penilaian dan penghargaan PNSD yang berprestasi.
- c. Meningkatkan pelayanan administrasi terhadap usul kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, usulan pindah dan promosi.

- d. Melakukan analisis formasi dengan menggunakan peta jabatan dan format-format yang diatur Badan Kepegawaian Negara bersama tim provinsi.
 - e. Melaksanakan penerimaan/rekrutmen CPNSD.
 - f. Pelaksanaan pengiriman Diklat penjurangan struktural dan fungsional.
 - g. Meningkatkan koordinasi dengan BAPERJAKAT dalam proses pengangkatan dalam jabatan.
 - h. Melaksanakan pelatihan bagi PNSD yang menangani bidang kepegawaian dalam rangka peningkatan prestasi kerja.
6. Prioritas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan sebagai lembaga yang membidangi pelayanan pengelolaan kepegawaian daerah yang dikhususkan untuk melayani kebutuhan seluruh PNS yang ada di jajaran Pemerintah Kabupaten Aceh Singkil, dengan dasar diatas prioritas Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil terdiri atas :

- a. Peningkatan Promosi dan Kerja Sama Investasi
- b. Pelayanan Administrasi Perkantoran
- c. Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur
- d. Peningkatan Disiplin Aparatur
- e. Peningkatan Kapasitas Sumber daya Aparatur
- f. Peningkatan dan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan

- g. Pendidikan Kedinasan
- h. Pembinaan dan Pengembangan Aparatur

Dari uraian di atas, semua program kerja dan kegiatan-kegiatan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil Tahun 2009 telah terlaksana dengan baik sesuai dengan pedoman dan peraturan yang berlaku.

7. Karakteristik Responden

Purposive sampling merupakan teknik penentuan Responden dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel yaitu memilih orang-orang tertentu karena dianggap (berdasarkan penilaian tertentu) mewakili statistik, tingkat signifikansi, dan prosedur pengujian hipotesis. Penentuan jumlah sampel sebanyak 20 pegawai dengan pertimbangan bahwa peneliti dan gugus kerjanya tidak masuk dalam responden yang diukur untuk menjaga objektivitas penelitian.

Karakteristik responden berdasarkan jabatannya dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Jabatan Responden

| Jabatan | Jumlah | Persentase |
|-----------------------|---------------|-------------------|
| Struktural Eselon III | 4 | 20% |
| Struktural Eselon IV | 7 | 35% |
| Staf | 9 | 45% |
| | 20 | 100% |

Sumber: Data Primer 2010 (diolah)

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa pegawai BKPP Kabupaten Aceh Singkil yang menjadi responden penelitian ini adalah pejabat struktural kepala

bidang eselon III sebanyak 4 orang (20%), pejabat struktural kepala bidang eselon IV sebanyak 7 orang (35%), selebihnya adalah staf fungsional sebanyak 9 orang (45%).

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelaminnya dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

| Jenis kelamin | Jumlah | Persentase |
|---------------|--------|------------|
| Laki-laki | 9 | 45% |
| Perempuan | 11 | 55% |
| | 20 | 100% |

Sumber: Data Primer 2010 (diolah)

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil yang menjadi responden penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 9 orang (45%), perempuan sebanyak 11 orang (55%).

B. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode survei yaitu menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian. Penyebaran dan pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan meminta kesediaan responden untuk mengisi kuesioner untuk selanjutnya dilakukan pengolahan data. Data tersebut yaitu data primer maupun data sekunder yang terkumpul

dari hasil kuisioner dapat diproses kedalam tiga langkah, yaitu: persiapan, tabulasi dan dan penerapan data pada pendekatan penelitian.

C. Analisis Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji Validitas adalah uji keabsahan terhadap kuisioner yang bertujuan untuk menguji apakah kuisioner layak atau tidak layak digunakan sebagai instrumen penelitian, karena data yang baik diperoleh dari instrumen yang baik pula. Menurut Sugiyono (2006). Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti.

Menurut Azwar (2001), validitas item dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi (*corrected item total correlation*). Sebuah item dikatakan valid apabila memiliki koefisien korelasi (*corrected item total correlation*) $\geq 0,3$, sebaliknya apabila *corrected item total correlation* $< 0,3$ maka dikatakan tidak valid. Adapun hasil uji validitas dari semua variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Pengujian Validitas ini digunakan bantuan program SPSS 16,0 for Windows dengan menggunakan rumus : Hasil penelitian disebut valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk

mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian di sini menggunakan rumus korelasi produk moment (Arikunto,1998).

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan

- r = Koefisien korelasi antara variable x dan y
- n = jumlah sampel
- x = Nilai dari variabel independen
- y = Nilai dari variabel dependen

Taraf nyata : 5%

Bila $r_{hitung} > 0,3$ maka pengujian indikator dinyatakan valid. Sebaliknya bila $r_{hitung} < 0,3$ maka pengujian indikator tidak valid (Azwar, 2001: 231)

Sedangkan reliabilitas menurut Stamback (1988) menyatakan bahwa:

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam objek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda.

Suatu instrumen pengukuran seperti kuesioner dikatakan reliabel bila memberikan hasil skor yang konsisten pada setiap pengukuran. Suatu pengukuran mungkin reliabel tetapi boleh tidak valid, tetapi suatu pengukuran tidak bisa dikatakan valid bila tidak reliabel. Ini berarti reliabilitas merupakan suatu syarat perlu tapi tidak cukup (*neccessary but not sufficient*) untuk validitas.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah terdapat kesamaan data pada waktu yang berbeda. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan kedua.

Dengan analisis reliabilitas dapat diketahui bagaimana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner saling berhubungan, dan diperoleh nilai alpha Cronbach, Nilai Alpha Cronbach merupakan indeks *internal consistency* dari skala pengukuran secara keseluruhan serta mengidentifikasi butir-butir pertanyaan dalam kuesioner yang bermasalah dan harus direvisi atau harus dihilangkan. Bila koefisien Alpha Cronbach's positif dan signifikan maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

Pada penelitian ini untuk mengetahui apakah butir item yang sudah disusun sudah reliabel, maka diuji menggunakan SPSS 16,0 dengan rumus Alpha Cronbach

$$r = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

r = reliabilitas instrumen

K = banyak soal

$\sum \sigma_i^2$ = jumlah varian item

σ^2 = varian total Reliabilitas (keterandalan)

Untuk melihat hasil uji yang dilakukan digunakan syarat pengambilan keputusan sebagai berikut :

Untuk uji validitas adalah :

- jika r hitung $>$ r tabel, maka pernyataan tersebut adalah valid
- jika r hitung $<$ r tabel, maka pernyataan tersebut adalah tidak valid

Sedangkan untuk uji realibilitas adalah;

- jika nilai alpha cronbach < nilai *squared multiple correlation*, maka instrumen tersebut reliabel
- jika nilai alpha cronbach > nilai *squared multiple correlation*, maka instrumen tersebut tidak reliabel

2. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Motivasi Berprestasi

Uji validitas dan reabilitas yang dilakukan pada angket Motivasi Prestasi didapat hasil sebagai berikut:

- Dari 23 item instrumen yang diuji, pada uji validitas terdapat 8 soal yang tidak valid yaitu soal nomor 2, 6, 12, 13, 14, 16, 18 dan 22, sedangkan soal yang tidak reliabel terdapat 7 soal yaitu nomor 2, 6, 16, dan 22. Dan secara umum diperoleh nilai Alpha Cronbach Motivasi Berprestasi adalah sebesar 0,769, setelah disesuaikan dengan indeks korelasi (0,70) termasuk dalam kategori tinggi.
- Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3, dengan berdasar kepada syarat pengambilan keputusan pada uji Instrumen Motivasi Prestasi, maka dari 23 soal yang diuji diputuskan 15 soal valid dan juga reliabel dan 8 soal yang tidak valid yakni butir pertanyaan 2, 6, 12, 13, 14, 16, 18 dan 22, dengan demikian soal tersebut tidak digunakan untuk menjaring data penelitian.

3. Hasil Uji Validasi dan Reabilitas Gaya Kepemimpinan

Uji validitas dan reabilitas yang dilakukan pada angket Gaya Kepemimpinan didapat hasil sebagai berikut:

- Dari 20 item instrumen yang diuji, pada uji validitas terdapat 6 soal yang tidak valid yaitu soal nomor 2, 8, 11, 13, 14 dan 16, sedangkan soal yang tidak reliabel terdapat 3 soal yaitu nomor 13, 14, 16, dan secara umum diperoleh nilai Alpha Cronbach Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 0,831, setelah dikonsultasikan dengan indeks korelasi (0,70) termasuk dalam kategori tinggi.
- Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3 Dengan berdasar kepada syarat pengambilan keputusan pada uji Instrumen Gaya Kepemimpinan, maka dari 20 soal yang diuji diputuskan 14 butir valid dan juga reliabel dan 6 soal yang tidak valid yakni butir pertanyaan 2, 8, 11, 13, 14 dan 16, dengan demikian soal tersebut tidak digunakan untuk menjaring data penelitian.

4. Hasil Uji Validasi dan Reabilitas Kinerja Pegawai

Uji validitas dan reabilitas yang dilakukan pada angket Kinerja Pegawai didapat hasil sebagai berikut:

- Dari 11 item instrumen yang diuji, pada uji validitas terdapat semua soal sudah valid, dan secara umum diperoleh nilai Alpha Cronbach Kinerja adalah sebesar 0,931, setelah disesuaikan dengan indeks korelasi (0,70) termasuk dalam kategori sangat tinggi.
- Hasil uji dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3 Dengan berdasar kepada syarat pengambilan keputusan pada uji Instrumen Kinerja, maka dari 11 soal yang diuji diputuskan 11 soal valid dan juga reliabel dengan demikian soal tersebut digunakan untuk menjaring data penelitian.

D. Deskripsi Klasifikasi Skor Data Setiap Variabel

Deskripsi ini digunakan untuk memudahkan pemahaman terhadap hasil penelitian ketiga variabel. Dari perhitungan data diperoleh skor tertinggi, skor terendah, rata-rata, standar deviasi dan varians sebagai mana terlihat pada tabel 4.7

Tabel 4.7 Deskripsi Statistik

| Descriptive Statistics | Std. | | | | | |
|------------------------|------|-------|---------|---------|-------|-----------|
| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | Deviation |
| Motivasi Berprestasi | 20 | 23 | 18 | 41 | 28,35 | 5,040 |
| Gaya Kepemimpinan | 20 | 24 | 21 | 45 | 30,55 | 7,352 |
| Kinerja Pegawai | 20 | 29 | 13 | 42 | 23,95 | 8,172 |
| Valid N (listwise) | 20 | | | | | |

Sumber: Data Primer, Diolah (2010)

Klasifikasi skor data dalam penelitian ini ditetapkan tiga kelompok yaitu 1 kategori tingkat tinggi, 2 kategori tingkat sedang dan 3 kategori tingkat rendah. Dalam menentukan range untuk nilai klasifikasi skor data variabel penelitian maka digunakan range sebagai berikut;

1. Kategori tingkat tinggi : Mean + 1 ke atas
2. Kategori tingkat sedang : Mean - 1 sampai dengan + 1
3. Kategori tingkat rendah : Mean - 1 kebawah

a. Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi Berprestasi

Untuk mengetahui skor data variabel Motivasi Berprestasi digunakan mulai nilai rata-rata 28,35 dan simpangan baku 5,040. Berdasarkan hasil klasifikasi Motivasi Berprestasi didapatkan hasil pada tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8
Klasifikasi Skor Data Variabel Motivasi Berprestasi

| Jenis Kategori | Interval | Frekuensi | Persen |
|-----------------|----------------|-----------|--------|
| Kategori Tinggi | > 33,390 | 2 | 10% |
| Kategori Sedang | 28,35 - 33,390 | 15 | 75% |
| Kategori Rendah | < 23,310 | 3 | 15% |
| | | 20 | 100% |

Sumber: Data Primer, Diolah (2010)

Pada tabel 4.8 terlihat bahwa skor data variabel Motivasi Berprestasi termasuk kategori rendah sebanyak 3 orang (15%), kategori sedang sebanyak 15 orang (75%), dan kategori tinggi sebanyak 2 orang (10%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa skor data variabel Motivasi Berprestasi tergolong kategori sedang.

b. Klasifikasi Skor Data Variabel Gaya Kepemimpinan

Untuk mengetahui skor data variabel Gaya Kepemimpinan digunakan mulai nilai rata-rata 30,55 dan simpangan baku 7,352. Berdasarkan hasil klasifikasi Gaya Kepemimpinan didapatkan hasil pada tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Klasifikasi Skor Data Variabel Gaya Kepemimpinan

| Jenis Kategori | Interval | Frekuensi | Persen |
|-----------------|----------------|-----------|--------|
| Kategori Tinggi | > 37,902 | 5 | 25% |
| Kategori Sedang | 30,55 - 37,902 | 11 | 55% |
| Kategori Rendah | < 23,198 | 4 | 20% |
| | | 20 | 100% |

Sumber: Data Primer, Diolah (2010)

Pada tabel 4.9 terlihat bahwa skor data variabel Gaya Kepemimpinan termasuk kategori rendah sebanyak 4 orang (20%), kategori sedang sebanyak 11 orang (55%), dan kategori tinggi sebanyak 5 orang (25%). Dari tabel

tersebut dapat disimpulkan bahwa skor data variabel Gaya Kepemimpinan tergolong kategori sedang.

c. Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja

Untuk mengetahui skor data variabel Kinerja digunakan mulai nilai rata-rata 23,95 dan simpangan baku 8,172. Berdasarkan hasil klasifikasi Kinerja didapatkan hasil pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Klasifikasi Skor Data Variabel Kinerja Pegawai

| Jenis Kategori | Interval | Frekuensi | Persen |
|-----------------|----------------|-----------|--------|
| Kategori Tinggi | > 32,122 | 4 | 20% |
| Kategori Sedang | 23,95 - 32,122 | 13 | 65% |
| Kategori Rendah | < 15,778 | 3 | 15% |
| | | 20 | 100% |

Sumber: Data Primer, Diolah (2010)

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa skor data variabel Kinerja termasuk kategori rendah sebanyak 3 orang (15%), kategori sedang sebanyak 13 orang (65%), dan kategori tinggi sebanyak 4 orang (20%). Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa skor data variabel Kinerja Pegawai tergolong kategori sedang.

E. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Ada dua cara

untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik

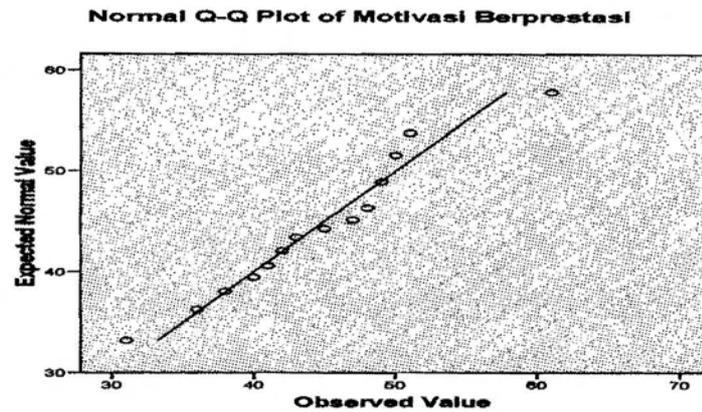
Syarat untuk menguji normalitas suatu variabel menurut grafik normal probability plot (Stanislaw 2006 : 35) adalah setiap data yang diamati dipasangkan dengan nilai harapan (*Expected value*) distribusi normal. Jika sampel berasal dari suatu populasi yang terdistribusi normal, maka titik-titik nilai data akan terletak kurang lebih dalam satu garis lurus. Sedangkan untuk uji normalitas statistik berlaku syarat:

- jika harga p- value (sig.) $< \alpha$: maka H_0 ditolak
- jika harga p- value (sig.) $\geq \alpha$: maka H_0 tidak dapat ditolak

a. Uji Normalitas Motivasi Berprestasi

Pada gambar 4.1, grafik Normal Q-Q Plot untuk variabel Motivasi Berprestasi menunjukkan bahwa titik-titik nilai data terletak kurang lebih dalam satu garis lurus, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

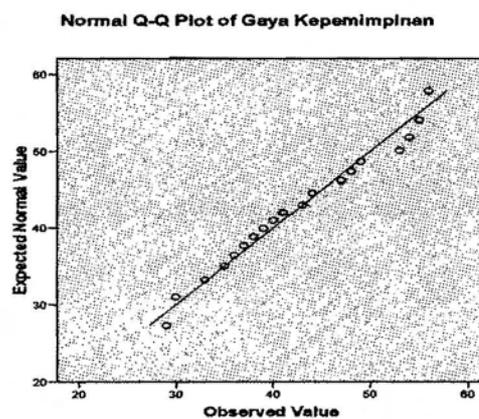
Gambar 4.1
Uji Normalitas Motivasi Berprestasi



b. Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan

Pada gambar 4.2, grafik Normal Q-Q Plot untuk variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa titik-titik nilai data terletak kurang lebih dalam satu garis lurus, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

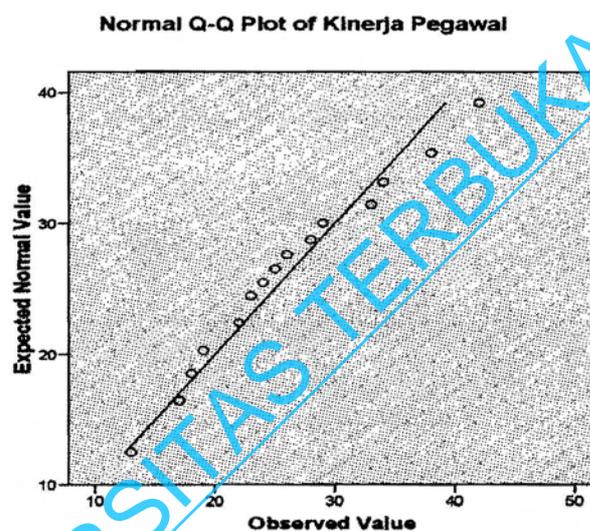
Gambar 4.2
Uji Normalitas Gaya Kepemimpinan



c. Uji Normalitas Kinerja

Pada gambar 4.3, grafik Normal Q-Q Plot untuk variabel Kinerja menunjukkan bahwa titik-titik nilai data terletak kurang lebih dalam satu garis lurus, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

Gambar 4.3
Uji Normalitas Kinerja Pegawai



d. Uji Normalitas Secara Statistik Ketiga Variabel

Pada Tabel 4.11 terlihat bahwa variabel Motivasi Berprestasi memiliki nilai sig, 0,200 , Gaya Kepemimpinan memiliki nilai sig. 0,081 dan Kinerja Pegawai memiliki nilai sig. 0,200 untuk Kolmogorov-Smirnov dan uji normalitas Shapiro-Wilk ketiga variabel nilai signifikannya lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sehingga H_0 ; berasal dari populasi yang terdistribusi normal tidak dapat ditolak.

Tabel 4.11
Uji Statistik Ketiga Variabel

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Motivasi Berprestasi | ,134 | 20 | ,200* | ,968 | 20 | ,721 |
| Gaya Kepemimpinan | ,182 | 20 | ,081 | ,929 | 20 | ,150 |
| Kinerja Pegawai | ,101 | 20 | ,200* | ,948 | 20 | ,340 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

2. Uji Multikolonieritas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Jika terjadi korelasi maka terdapat masalah multikolonieritas sehingga model regresi tak dapat digunakan.

Menurut Ghozali (2005) bahwa untuk mendeteksi gejala-gejala terjadinya multikolonieritas dilakukan dengan melihat nilai R square, atau nilai tolerance $> 0,1$ dan *Variance in Inflation Factor* (VIF) dengan syarat :

- VIF > 10 ; maka diduga mempunyai persoalan multikolonieritas
- VIF < 10 ; maka tidak terdapat multikolonieritas

Dari hasil uji multikolonieritas yang dilakukan kepada ketiga variabel penelitian ini, pada Tabel 4.12 terlihat bahwa angka VIF jauh lebih kecil dari 10 dan nilai toleransi mendekati 1 atau $> 0,1$. Hal ini membuktikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak memiliki masalah multikolonieritas.

Tabel 4.12
Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -7,869 | 6,894 | | -1,141 | ,270 | | |
| | Motivasi Berprestasi | ,295 | ,279 | ,182 | 1,059 | ,304 | ,702 | 1,424 |
| | Gaya Kepemimpinan | ,767 | ,191 | ,690 | 4,015 | ,001 | ,702 | 1,424 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

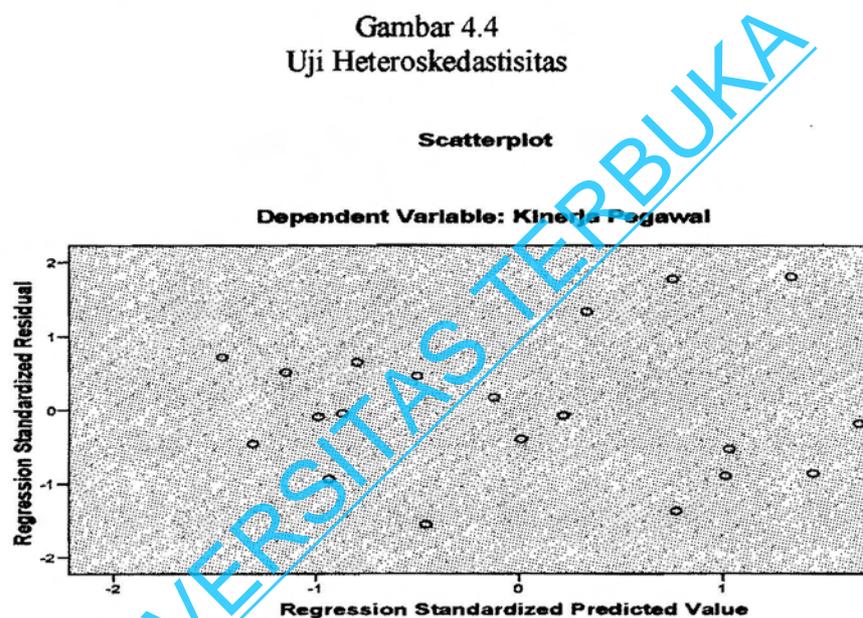
3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui apakah dalam model suatu regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain digunakan uji heteroskedastisitas. Sedangkan jika terjadi varian dan residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jadi untuk model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat hasil output SPSS dengan dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terdapat situasi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

Pada gambar 4.4 output SPSS bagian *scatterplot*, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y serta tidak membentuk suatu pola tertentu. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi Kinerja berdasarkan masukan variabel independen Motivasi Berkinerja dan Gaya Kepemimpinan.



F. Pengujian Hipotesis

1. Analisis Regresi Berganda

Analisa regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau untuk memprediksi nilai suatu variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen.

Analisis regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

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

Keterangan:

| | |
|-------|------------------------|
| X1 | : Motivasi Berprestasi |
| X2 | : Gaya Kepemimpinan |
| Y | : Kinerja Pegawai |
| a | : Konstanta |
| b1-b2 | : Koefisien regresi |
| e | : Error |

Sebelum nilai a (konstanta), nilai b1 dan b2 dimasukkan dalam bentuk persamaan, terlebih dahulu dilakukan analisis determinan, uji F, dan uji t dari hasil pengolahan regresi linier berganda.

2. Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien Determinan (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinan adalah antara nol dan satu. Jika nilai R^2 kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Apabila nilai R^2 mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Hal ini menunjukkan jika nilai R^2 semakin dekat pada nilai 1, maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin kuat.

Sebaliknya jika nilai R^2 semakin dekat dapat nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin lemah ($0 < R^2 < 1$).

Dari uji koefisien determinan yang dilakukan terlihat pada tabel 4.13 dapat dinyatakan bahwa:

Besarnya $R^2 = 0.647$ ($0 < R^2 < 1$) yang berarti 64,7% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 35,3% dijelaskan oleh sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.13
Koefisien Determinansi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,804 ^a | ,647 | ,605 | 5,133 |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Nilai $R^2 = 0,804$ berarti hubungan antara Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan memiliki kedekatan sebesar 80%.

3. Uji F (Uji Secara Serentak)

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas $X_{1,2}$ secara bersama-sama (serentak) terhadap variabel tidak bebas Y. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- $H_0 : b_1, b_2 = 0$,

Sebaliknya jika nilai R^2 semakin dekat dapat nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas semakin lemah ($0 < R^2 < 1$).

Dari uji koefisien determinan yang dilakukan terlihat pada tabel 4.13 dapat dinyatakan bahwa:

Besarnya $R^2 = 0.647$ ($0 < R^2 < 1$) yang berarti 64,7% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 35,3% dijelaskan oleh sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.13
Koefisien Determinansi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,804 ^a | ,647 | ,605 | 5,133 |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Nilai $R^2 = 0,804$ berarti hubungan antara Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan memiliki kedekatan sebesar 80%.

3. Uji F (Uji Secara Serentak)

Uji F statistik digunakan untuk menguji keberartian pengaruh dari seluruh variabel bebas $X_{1,2}$ secara bersama-sama (serentak) terhadap variabel tidak bebas Y. Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

- $H_0 : b_1, b_2 = 0$,

artinya : tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dari variabel bebas $X_{1,2}$ terhadap variabel tidak bebas Y

- $H_a : b_1, b_2 \neq 0$,

artinya : terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama seluruh variabel bebas $X_{1,2}$ terhadap variabel tidak bebas Y

Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$
- H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Pada tingkat kepercayaan 95%

Tabel 4.14
Uji F Serentak

| ANOVA | | | | | | |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 821,038 | 2 | 410,519 | 15,581 | ,000 ^a |
| | Residual | 447,912 | 17 | 26,348 | | |
| | Total | 1268,950 | 19 | | | |

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} adalah 15,581 dengan tingkat signifikan 0,000. Sedangkan F_{Tabel} pada $\alpha = 0,05$ (5%) adalah 3,59. Oleh karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,005$ memperlihatkan bahwa pengaruh variabel Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan secara serentak adalah positif dan signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Hasil lengkap uji F dapat dilihat pada lampiran 17.

4. Uji t

Dilakukan untuk menguji variabel bebas Motivasi Berprestasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja (Y) secara parsial. Kriteria pengujian sebagai berikut (Sugiyono, 2006)

- $H_0 : b_1, b_2 = 0,$

artinya ; secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari masing-masing variabel independen (X1,2) terhadap variabel dependen (Y)

- $H_a : b_1 \neq 0,$

artinya ; secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama dari seluruh variabel independen (X1,2) terhadap variabel dependen (Y)

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5% dan derajat kebebasan ($n-2$), kemudian dibandingkan dengan t_{hitung} yang diperoleh untuk menguji signifikansi dengan teori pengambilan keputusan sebagai berikut:

- H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

Artinya, tidak ada pengaruh yang nyata antara variabel independen (X1,2) terhadap variabel dependen (Y)

- H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$

Artinya, ada pengaruh yang nyata $X_{1,2}$ variabel independen ($X_{1,2}$) terhadap variabel dependen (Y).

Dari hasil uji t yang dilakukan terlihat pada tabel 4,17 hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.15 Uji t

Coefficients

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Correlations | | | Collinearity Statistics | | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|--------------|---------|------|-------------------------|------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Zero-order | Partial | Part | Tolerance | VIF | |
| 1 | (Constant) | ,7869 | ,8894 | | 1,141 | ,270 | | | | | |
| | Motivasi Berprestasi | ,295 | ,279 | ,182 | 1,059 | ,304 | ,550 | ,249 | ,153 | ,702 | ,424 |
| | Gaya Kepemimpin | ,767 | ,191 | ,690 | 4,015 | ,001 | ,790 | ,698 | ,578 | ,702 | ,424 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

- a. Variabel Motivasi Berprestasi secara parsial terlihat bahwa nilai signifikan berada pada angka 0,304 atau dikatakan *marginally signifikan* berada di atas standar yang ditentukan (0,050), hal ini termasuk kepada tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil, dan begitu juga dengan nilai t_{hitung} (1,059) < t_{tabel} (2,10), artinya maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan variabel bebas Motivasi Berprestasi (X_1) terhadap Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil (Y). Motivasi atau keinginan berprestasi berkaitan erat dengan sikap memilih teman, karena teman juga berpengaruh atas kinerja pegawai tersebut.

- b. Variabel Kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil, hal ini terlihat dari nilai signifikan (0,000) dibawah standar yang ditentukan (0,05) dan nilai t_{hitung} (4,267) > t_{tabel} (2,00), artinya maka H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya ada pengaruh yang signifikan variabel bebas Kinerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil (Y). Maka dengan demikian ada pengaruhnya terhadap kinerja.
- c. Berdasarkan hasil uji t diatas maka dapat dibuat persamaan regresinya yaitu:

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e$$

atau

$$Y = -7,869 + 0,295 X_1 + 0,767 X_2 + e$$

Persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar -7,869 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel Motivasi Berprestasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2), maka Kinerja pegawai (Y) Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil adalah tetap -7,869.
- 2) Efisien regresi Motivasi Berprestasi (X1) sebesar 0,295 atau (29,5%) yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan pada variabel Motivasi Berprestasi maka akan meningkatkan Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

- 3) Efisien regresi Gaya Kepemimpinan (X_2) sebesar 0,767 atau (76,7%) yang menyatakan bahwa setiap terjadi peningkatan pada variabel Gaya Kepemimpinan maka akan meningkatkan Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.
- 4) Hasil uji t dapat dilihat pada lampiran 17.

Berdasarkan hasil analisa deskriptif variabel dan setelah dilakukan pengujian secara umum bahwa tingkat klasifikasi skor data variabel Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil ketiganya termasuk dalam kategori sedang.

Dengan mencermati hasil penelitian pada tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh variabel Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja dinyatakan dengan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,295. Hal ini dapat diartikan bahwa jika variabel Motivasi Berprestasi berubah satu satuan maka variabel Kinerja pegawai akan berubah 0,295 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial (r) variabel Motivasi Berprestasi adalah sebesar 0,249 artinya sumbangan variabel Motivasi Berprestasi terhadap naik turunnya variabel kepuasan kerja adalah sebesar 24,9% dimana variabel bebas lainnya konstan.

Dilihat dari nilai signifikan 0,304 tersebut bahwa tingkat kesalahan dalam penelitian ini mencapai 30,4% dan berada dibawah level 10% yang tingkat kepercayaannya 90%, sama artinya jika tingkat kepercayaan mencapai 90% keatas

berarti masih bisa diterima bahwa variabel Motivasi Berprestasi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Kamal (2007 : 25) Hal ini menimbulkan kesan bahwa semangat kerja pegawai fluktuatif (tidak konstan) dan begitu juga pimpinan hanya memberi penghargaan kepada bawahan yang melaksanakan tugas dengan baik dan boleh dikatakan pimpinan cenderung memberi penghargaan kepada bawahan yang disenanginya.

Jadi Motivasi Berprestasi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil pendidikan tidak berpengaruh terhadap Kinerja atau tanpa adanya Motivasi Berprestasi maka Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil dapat berjalan dengan baik.

Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dinyatakan dengan nilai regresi (b) yaitu sebesar 0,1. Hal ini dapat diartikan jika variabel Gaya kepemimpinan berubah satu satuan maka variabel Kinerja Pegawai akan berubah 0,01 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Dari nilai koefisien regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap Kinerja Pegawai.

Sedangkan besarnya koefisien korelasi parsial (r) dari variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,767 artinya bahwa sumbangan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap naik turunnya variabel Kinerja Pegawai adalah sebesar 69,8% dimana variabel bebas lainnya konstan. Kesimpulannya adalah Gaya Kepemimpinan ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Kamal (2007), Seorang pemimpin dapat meningkatkan Kinerja Pegawai apabila didasarkan pada disiplin yang tinggi dan memungkinkan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk dapat menegakkan kinerja yang tinggi, maka pimpinan organisasi hendaknya harus memperhatikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi yaitu kharisma, pertimbangan individual dan stimuli intelektual.

Hasil pengujian ini didukung oleh hasil analisis deskriptif tentang Gaya Kepemimpinan yang menunjukkan bahwa mayoritas responden senang jika hasil pekerjaannya dipuji dengan alasan, disertai ekspresi wajah dan juga toleransi atas koreksi yang harus dilakukan jika terdapat kesalahan.

Kedua variabel secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Berprestasi dan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai sebesar 64,7%, sedangkan sisanya sebesar 35,3% yang merupakan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pada tabel uji t di atas terlihat dari hasil penelitian bahwa variable Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan yaitu sebesar 76,7 % terhadap Kinerja pegawai. Dalam hubungan dengan Kinerja bahwa Motivasi Berprestasi mempengaruhi Kinerja dapat membawa manfaat peningkatan Kinerja sehingga memberi kepuasan kepada bawahan dan kepuasan bawahan terhadap pimpinannya. Judge dan Bono (2000) mengajukan penjelasan bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku Motivasi Berprestasi disebabkan karena satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan (*supervision*). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Sesuai dengan hasil regresi berganda melalui Uji F dapat dibuktikan bahwa hipotesis dapat diterima, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Motivasi Berprestasi (X1) dan variabel Gaya Kepemimpinan (X2) secara bersama-sama (*simultan*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 64,7%. Sedangkan sisanya sebesar 35,3% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.
2. Dengan uji t, variabel Motivasi Berprestasi (X1) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y), yaitu memiliki nilai koefisien regresinya 0,306 dan tingkat signifikan $> 0,050$ yaitu 0,055 (*marginally signifikan*) dengan koefisien korelasi 0,155. Hal ini dapat diartikan jika variabel Motivasi Berprestasi berubah satu satuan, maka variabel prestasi kerja akan berubah 0,306 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
3. Dengan uji t, Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja (Y), karena nilai koefisien regresinya paling besar yaitu: 0,554 dan tingkat signifikan $< 0,05$ dengan koefisien korelasi 0,550. Hal ini dapat diartikan jika variabel Gaya

Kepemimpinan berubah satu satuan, maka variabel Kinerja akan berubah 0,554 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

4. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja, tetapi tidak signifikan pengaruhnya terhadap Kinerja di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil, sehingga Motivasi Berprestasi tidak cocok dan masih perlu dicarikan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya atau juga dapat dicobakan motivasi lain yang sesuai dan dapat berpengaruh terhadap kinerja.

B. Saran - saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dapat dirumuskan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil. Hal ini sangat perlu ditingkatkan lebih dalam lagi. Jika organisasi bermaksud untuk meningkatkan kinerja pegawai agar lebih baik, maka hal yang terkait erat dengan upaya untuk meningkatkan Gaya Kepemimpinan sebagai faktor yang mendukung terhadap tujuan tersebut perlu diperhatikan.
2. Perlu mendapat perhatian serius dan penghargaan dari pihak pimpinan unit kerja khusus kepada pegawai golongan terendah sampai kepada pegawai tingkat kepala seksi, mengenai adanya jenjang karir yang jelas dan pasti serta promosi sesuai dengan prestasi kerja mereka
3. Perlu dilakukan penelitian lanjutan terhadap faktor-faktor lain yang belum terungkap dalam penelitian ini, atau penggunaan konsep kepemimpinan

yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, mengingat dari hasil penelitian ini diketahui masih terdapat 53,7% faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

-(1984). *Understanding Organizational Behavior*. St. Paul: West Publishing Company.
- (1987). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT Gunung Agung.
-(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
-(2003). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Abu, A. (1999). *Psikologi sosial*, Jakarta: Rineka Cipta
- Anderson. (1988). *Psikologi Organisasi*. Jakarta: Balai Akasara
- Anoraga, P. (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (1998). *Manajemen Penelitian, Cetakan keempat*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Atkitson. (1993). *Prilaku Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar. (2001). *Etika Pemerintahan*, Bandung: Balai Pustaka.
- BAKN. (1974). *Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan daftar urut kepangkatan Pegawai Negeri*. PT Inaltu
- Bennis, N. (1995). *Kepemimpinan Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Bernadim, R. (1999). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Bets, J.W (terjemahan Saafiah F. dan Mulyadi G.S).(1982). *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Buchari, Z. (1979). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara
- Cacio. (1991). *Prilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Castetter, W.B. (1981). *The Personal function in education administration*. New York: MCMillan Publishing Co., Inc
- Cochran, W. G. (1977). *Teknik penarikan sampel. Edisi ketiga*. Terjemahan Rudiansyah. Jakarta: Universitas Indonesia
- Conover, W.J. (1980). *Appllied Non Parametrik Statistik*. Singapore: Von Willey & Sons.
- Davis. (1993). *Perilaku dalam organisasi, terjemahan tim Erlangga*, Jakarta: Erlangga

- Depdikbud RI. (1990). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Dessler. (1997). *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, A. (1991) *Manajemen prestasi kerja*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Ermaya. (1999). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Faisal. (1992). *Manajemen*. Jakarta: Prenhalindo.
- French, R. (1968). *Motivasi dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Pressindo.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Ottawa: Little, brown and Company Limited.
- Gerungan, W.M. (1978). *Psikologi sosial*. Jakarta; PT ERESKO.
- Gibson, D & Ivancevich (1990). *Organization*. 5th Edition. Terjemahan Djakarsih. Jakarta; Erlangga
- Ghozali. (2005). *Pengantar Statistik*. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Gibson, D & Ivancevich. (1989). *Organization*, Diterjemahan oleh Djoerban
- Griffin, R.W. (1986). *Management Boston*; Houghton Mifflin Company.
- Sutrisno, H. (1993). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Handoko, T. H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Handoko, T.H. (1978). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi 2. Yogyakarta; BPFE.
- Harahap, M.R. (2007). *Hubungan Integritas Dosen dan Sikap Inovatif*. Jakarta: Pressindo.
- Hasibuan, AP, (1996). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LP3ES
- Hasibuan, M.S.F. (1996). *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produk*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hays, W. L. (1976). *Quantification in Psychology*. New Delhi: Prentice Hall.
- Heckhausen. (1989). *Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Irawan, P.S dan Kridasakti, S (1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Irawan, Suciati, Wardani. (1997). *Manajemen*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Irawati, A.K. (2003). *Budaya kerja sikap inovatif sebagai faktor pendukung kinerja para Pustakawan perpustakaan perguruan tinggi di Padang Penelitian Dasar Program Pasca UNPAD*. Bandung: Unpad Pess

- Jawwad, M.A.A (2002). *Mengembangkan inovasi & Kreativitas berfikir*. Bandung: PT. Syaamil Cipta Media.
- Judge dan Bono. (2000). *Manajemen Umum*. Yogyakarta: Liberti.
- Kamal (2007). *Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Unimed*. Tesis. Medan: PPs Unimed.
- Kreiner, R (1999). *Management*. India: A.I.T.B.S Publishing.
- Lubis, S. (2005). *Pengaruh Budaya Kerja dan Sikap Inovatif Terhadap Kinerja Guru MAN di kota Medan*. Tesis. Medan: PPs Unimed.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (cetakan ketiga)*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangunharjanan. (2006). *Matematika Ekonomi*. Jakarta: Pressindo.
- Manullang, M dan Marihot. M (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mar'at. (1984), *Sikap manusia, perubahan serta pengukurannya*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Marbun, R. (2012), *Sosialisasi PP No. 53 Tahun 2010*, Aceh Singkil: BIMTEK di Gedung serba guna Aceh Singkil
- Martaniah (1982). *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Maslow, A.H. (1994). *Motivasi dan Kepribadian: Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia*, Terjemahan Seri Manajemen, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- McClelland, C.D. (1999). *The Achievement motive*. New York: Irvington Publisher inc.
- McClelland, C.D, Irawan, Suciati, dan Wardani. (1997). *Kemampuan Berkomunikasi*. Jakarta: Pressindo.
- Mitrani, Dalziel, dan Fitt, (1992). *Competency Based Resource Management Value-Driven Strategies for Recruitment Development and Reward*. London: Kogan Page.
- Muhidin, A.S. & Abdurahman, M. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan jalur dalam penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Nasir. (1999). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Erlangga.

- Nasution (1996). *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Bandung.
- Rahmat, J. (1994). *Metode penelitian komunikasi*. Bandung: Remaja Karya
- Nawawi, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53. (2010). *Kode etik dan disiplin pegawai negeri sipil*. Jakarta: Badan Administrasi Kepegawaian Nasional.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations*. Third Edition, New York: Free Press Mac Millan Publishing.
- Ruky, A.S. (2002). *Sistem manajemen kinerja (performance management system)*. Jakarta; PT Gramedia Pustaka Utama
- Saman, A. (1994). *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanasius.
- Santoso, Singgih. (2000). *Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 12*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarros and Butchatsky. (1996). *Manajemen*. Jakarta: Pressindo.
- Sarwoto, (1983). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. (2002). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Selvilla. (1993). *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Indonesia Press.
- Singarimbun dan Efendi (1989). *Manajemen*. Jakarta: Pressindo.
- Sibuea, A.M. (2001) *Perilaku kewiraswastaan lulusan STM di Kota Medan. Penelitian Dasar*. Medan: Fakultas Teknik Universitas Negeri Medan
- Stainback. (1988). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Pressindo.
- Stanislaus. S.U. (2006). *Administrasi dan Manajemen Kantor*. Jakarta: Pressindo.
- Stogdill. (1974). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Pressindo.
- Stoner. (1996). *Manajemen jilid I*. Jakarta: PT. bhuana Ilmu Populer.
- Sudarwan, D. (2006). *Prilaku Oreganisasi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sundarso. (2006). *Manajemen Prilaku*. Jakarta: Erlangga.
- Sulistiyani, T. Ambar & Rosida. (2003). *MSDM, Konsep, Teori dan Pengembangan konteks organisasi publik*. Jakarta: Graha Ilmu.

- Sulistiyani, T. A. (2004). *Memahami Good Governance dalam perspektif Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gava Media.
- Surakhmad, W. (1985) *Tehnik Penilaian*, Jakarta: Departemen P dan K.
- Susanto, A. (1977). *Komunikasi dalam teori dan praktek, Jilid I*, Bandung: Binacipta
- Susilo, W. (2002). *Audit Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Vorgistatama Binamega.
- Thoha. M. (1999). *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Timpe A.D. (1993). *Memimpin manusia managing people seri ilmu dan seni Manajemen bisnis*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Tunggal. (2002). *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tyagi A.(1997) *Organizational behavior*. New Delhi: Excel Books. Umstot, Denis D.
- Umstot, D.D. (1984). *Understanding Organizational Behavior*. St. Paul: West Publishing Company.
- Wahid, (2000) *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Winkel, W.S. (1996). *Psikologi Pengajaran*. Jakarta: Grasindo.
- Yulk, G. (2001). *Motivasi dan Pemimpin*. Jakarta: Gramedia.
- Zanten, W.V. (1994). *Statistika untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: Gramedia
- Zulkifli. (2004). *Hubungan Antara Motivasi Berprestasi, Kebiasaan Belajar, dan penggunaan Media Pembelajaran dengan Kinerja Guru Matematika SMP negeri kabupaten Langkat*. Medan: Tesis. PPs Unimed

PERMOHONAN MENJAWAB KUESIONER

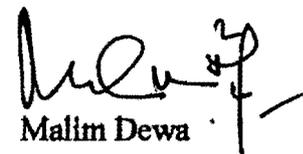
Penelitian ini ditujukan untuk penyusunan TAPM (Tugas Akhir Program Magister) yang merupakan syarat dalam meraih gelar kesarjanaan Magister Administrasi Publik. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawalan, Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Aceh Singkil.

Demi tercapainya tujuan penelitian ini, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu penelitian ini dengan memberikan jawaban pada item-item pertanyaan yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Cara pengisian jawaban adalah tanda \checkmark pada jawaban yang sesuai dengan pengalaman responden.

Dalam kesempatan ini, kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu penelitian ini.

Aceh Singkil, Juni 2011

Peneliti


Malim Dewa

I. Identitas Responden

Nomor Responden :

Eselon/Usia :

Pendidikan Tertinggi :

II. Pengisian Kuesioner

Mohon diisi dengan memberi tanda \checkmark pada jawaban yang sesuai dengan pengalaman anda.

DAFTAR PERTANYAAN

ANGKET PENELITIAN PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KABUPATEN ACEH SINGKIL

Keterangan Jawaban

SS (Sangat Setuju)
S (Setuju)
R (Ragu ragu)
TS (Tidak Setuju)
STS (Sangat Tidak Setuju)

Pentunjuk Pengisian

Berilah Tanda () Pada Kotak Jawaban Yang Menjadi Pilihan Bapak/Ibu/Sdr

| VARIABEL | NOMOR ANGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | STS | TS | KS | S | STS |
|------------------------------|--------------|-----------------------------|--|-----|----|----|---|-----|
| XI MOTIVASI BERPRSTASI | 1 | Mengikutsertakan | Memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas | | | | | |
| | 2 | | Memiliki sikap berorientasi kedepan | | | | | |
| | 3 | | Tidak suka membuang-buang waktu | | | | | |
| | 4 | | Memilih teman kerja | | | | | |
| | 5 | | Mempunyai semangat tinggi | | | | | |
| | 6 | | Kerjasama tim | | | | | |
| | 7 | | Unsur paksaan | | | | | |
| | 8 | | Unsur sukarela | | | | | |
| | 9 | | Pembelian kesempatan yang sama | | | | | |
| | 10 | | Kesetiakawanan | | | | | |
| | 11 | Komunikasi | Sarana/media komunikasi | | | | | |
| | 12 | | Rapat/pertemuan | | | | | |
| | 13 | | Penyampaian informasi | | | | | |
| | 14 | | Pemanfaatan informasi | | | | | |
| | 15 | Pengakuan | Adanya reward/imbalan | | | | | |
| | 16 | | Adanya teguran/punishment | | | | | |
| | 17 | | Wujud/bentuk pengakuan | | | | | |
| | 18 | Wewenang yang didelegasikan | Kepercayaan pimpinan terhadap bawahan | | | | | |
| | 19 | | Adanya dukungan terhadap setiap keputusan yang diambil | | | | | |
| | 20 | | Bentuk delegasi kewenangan yang diberikan | | | | | |
| | 21 | Perhatian | Jenis perhatian yang diberikan | | | | | |
| | 22 | | Kapan perhatian diberikan | | | | | |
| | 23 | | Kesetaraan dalam memberikan perhatian | | | | | |

DAFTAR PERTANYAAN

ANGKET PENELITIAN PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KABUPATEN ACEH SINGKIL

Keterangan Jawaban

SS (Sangat Setuju)
S (Setuju)
R (Ragu ragu)
TS (Tidak Setuju)
STS (Sangat Tidak Setuju)

Pentunjuk Pengisian

Berilah Tanda () Pada Kotak Jawaban Yang Menjadi Pilihan Bapak/Ibu/Sdr

| VARIABEL | NOMOR ANGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | TP | HTP | N | SR | SL |
|----------------------------|--------------|-------------------------|------------------------|----|-----|---|----|----|
| X2 GAYA KEPEMIMPINAN | 1 | Kharisma | Kewibawaan | | | | | |
| | 2 | | Keteladanan | | | | | |
| | 3 | | Berlaku Jujur | | | | | |
| | 4 | | Semangat optimis me | | | | | |
| | 5 | | Energik | | | | | |
| | 6 | | Pujian yang berbiasan | | | | | |
| | 7 | | Ekspre si wajah hidup | | | | | |
| | 8 | Pertimbangan Individual | Penghargaan | | | | | |
| | 9 | | Toleransi | | | | | |
| | 10 | | Demokratik | | | | | |
| | 11 | | Adil | | | | | |
| | 12 | | Pemberdayaan | | | | | |
| | 13 | | Partisipatif | | | | | |
| | 14 | Stimuli Intelektual | Respektif | | | | | |
| | 15 | | Self assessment | | | | | |
| | 16 | | Inovatif | | | | | |
| | 17 | | Kreatif | | | | | |
| | 18 | | Professionalisme | | | | | |
| | 19 | | Kepemimpinan Kolektif | | | | | |
| | 20 | | Mengembangkan ide baru | | | | | |

DAFTAR PERTANYAAN

ANGKET PENELITIAN PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KABUPATEN ACEH SINGKIL

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda () pada kotak jawaban yang menjadi pilihan Bapak/Ibu/Sdr

Keterangan Jawaban

SS (Sangat Setuju)
S (Setuju)
R (Ragu - ragu)
TS (Tidak Setuju)
STS (Sangat Tidak Setuju)

| VARIABEL | NOMOR ANGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | STS | TS | KS | S | STS |
|-------------------------------|--------------|-----------------------------|--|-----|----|----|---|-----|
| XI MOTIVASI BERPRESTASI | 1 | Mengikutsertakan | Memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas | | | | | |
| | 2 | | Memiliki sikap berorientasi ke depan | | | | | |
| | 3 | | Tidak suka membuang-buang waktu | | | | | |
| | 4 | | Memilih teman kerja | | | | | |
| | 5 | | Memperunyai semangat tinggi | | | | | |
| | 6 | | Kerjasama tim | | | | | |
| | 7 | | Unsur paksaan | | | | | |
| | 8 | | Unsur sukarela | | | | | |
| | 9 | | Pemberian kesempatan yang sama | | | | | |
| | 10 | | Kesetiaan | | | | | |
| | 11 | Komunikasi | Sarana/ media komunikasi | | | | | |
| | 12 | | Rapat/pertemuan | | | | | |
| | 13 | | Penyampaian informasi | | | | | |
| | 14 | | Pemanfaatan informasi | | | | | |
| | 15 | Pengkakuan | Adanya reward/imbalan | | | | | |
| | 16 | | Adanya teguran/punishment | | | | | |
| | 17 | | Wujud/bentuk pengakuan | | | | | |
| | 18 | Wewenang yang didelegasikan | Kepercayaan pimpinan terhadap bawahan | | | | | |
| | 19 | | Adanya dukungan terhadap setiap keputusan yang diambil | | | | | |
| | 20 | | Bentuk delegasi kewenangan yang diberikan | | | | | |
| | 21 | Perhatian | Jenis perhatian yang diberikan | | | | | |
| | 22 | | Kapan perhatian diberikan | | | | | |
| | 23 | | Kesetiaan dalam memberikan perhatian | | | | | |

DAFTAR PERTANYAAN

ANGKET PENELITIAN PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KABUPATEN ACEH SINGKIL

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda () pada kotak jawaban yang menjadi pilihan Bapak/Ibu/Sdr

Keterangan Jawaban

- SS (Sangat Setuju)
S (Setuju)
R (Ragu - ragu)
TS (Tidak Setuju)
STS (Sangat Tidak Setuju)

| VARIABEL | NOMOR ANGKET | INDIKATOR | PERTANYAAN | STS | TS | KS | S | STS |
|-----------------|--------------|---------------------------|--|-----|----|----|---|-----|
| Y | 1 | Produktifitas | Jumlah yang dihasilkan | | | | | |
| KINERJA PEGAWAI | 2 | | Kemampuan menyelesaikan pekerjaan | | | | | |
| | 3 | | Kualitas pekerjaan yang dihasilkan | | | | | |
| | 4 | | Sumber daya/teknologi yang digunakan | | | | | |
| | 5 | Efisiensi dan Efektifitas | Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan | | | | | |
| | 6 | | Jumlah tenaga yang dibutuhkan | | | | | |
| | 7 | | Pemanfaatan sarana dan prasarana | | | | | |
| | 8 | Kepuasan | Manfaat yang diperoleh | | | | | |
| | 9 | | Lancarnya pelayanan | | | | | |
| | 10 | | Kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan | | | | | |
| | 11 | | Partisipasi/keikutsertaan | | | | | |