

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MERANGIN**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

EVI SUZANNA

NIM. 500001613

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRAK**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MERANGIN****Evi Suzanna****Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja individual pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari instrumen angket tertutup dan dinilai dengan menggunakan skala Likert. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan perangkat SPSS versi 18. Konsep kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu kepada model kepemimpinan transformasional, sedangkan motivasi mengacu kepada teori motivasi berprestasi, sementara kinerja pegawai mengacu kepada konsep kinerja berbasis perilaku spesifik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Variabel kepemimpinan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,240 dengan nilai t hitung sebesar 2,099 dan p -value sebesar 0,041 (signifikan pada $\alpha = 0,05$). Sedangkan variabel motivasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,588 dengan nilai t hitung sebesar 4,665 dan p -value sebesar 0,000 (signifikan pada $\alpha = 0,05$). Korelasi antara semua variabel independen terhadap variabel dependen cukup kuat yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,65. Kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen (kinerja pegawai) adalah sebesar 0,399 atau 39,9%, sedangkan variasi sisanya yang sebesar 60,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model regresi.

Kata kunci: *kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, motivasi dan kinerja pegawai*

ABSTRACT**INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION
PERFORMANCE OF EMPLOYEES
SECRETARIAT OF REGENCY MERANGIN****Evi Suzanna****Graduate Studies Program
Indonesia Open University**

This study aims to identify and analyze the influence of leadership variables (X_1) and motivation (X_2) on the performance of individual employees (Y) at the Secretariat of Regency Merangin. The data used is primary data obtained from questionnaires covered and assessed using a Likert scale. Data analysis tool used is multiple linear regression analysis using the help of SPSS version 18. The concept of leadership in this study refers to the transformational leadership model, while the motivation refers to the theory of achievement motivation, while the performance of employees refers to the concept of performance based on specific behaviors. The results showed that transformational leadership and motivation positive effect on the performance of employees at the Regional Secretariat Merangin. Leadership variable has a value of regression coefficient of 0,240 with a t value of 2,099 and p-value of 0,041 (significant at $\alpha = 0,05$). While the motivation variable has a coefficient of 0,588 with a t value of 4,665 and p-value of 0,000 (significant at $\alpha = 0,05$). Correlations between all independent variables on the dependent variable is strong enough indicated by the multiple correlation coefficient (R) of 0,65. The ability of the regression model in explaining variation dependent variable (performance of employees) is equal to 0,399 or 39,9%, while the remaining variation of 60,1% is explained by other variables outside the regression model.

Keywords: *leadership, transformational leadership, motivation and performance of employees*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jambi, 8 November 2014

Yang Menyatakan



(Evi Suzanna)

NIM 500001613

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Evi Suzanna
NIM : 500001613
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja
Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas
Terbuka pada:

Hari / Tanggal : 13 Desember 2014

Waktu : 08.00 – 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: Suciati, M.Sc., Ph.D

Penguji Ahli

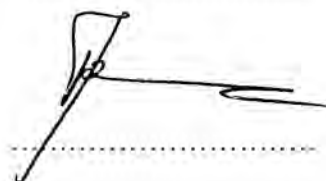
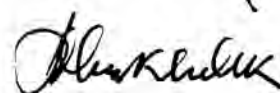
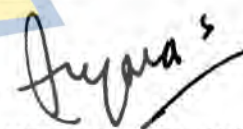
Nama: Aryana Satria, MM., Ph.D

Pembimbing I

Nama: Dr. Idham Khalik, SE., MM

Pembimbing II

Nama: Dr. Tita Rosita, M.Ed




PERSETUJUAN TAPM

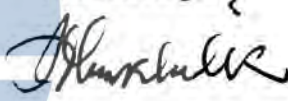
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja
Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin
Penyusun TAPM : Evi Suzanna
NIM : 500001613
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : 3 Januari 2015

Menyetujui:

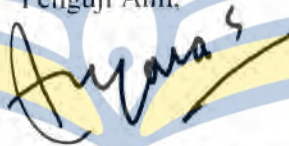
Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. Tita Rosita, MPd
NIP.


Dr. Idham Khalik, SE., MM
NIP.


Penguji Ahli,


Aryana Satrya, MM., Ph.D
NIP.

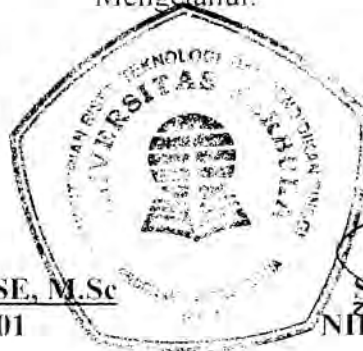
Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/
Program Manajemen

Direktur
Program Pascasarjana


MUHAMAD NASOHA, SE., M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001


SUCIATI, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2 001



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Swt Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat dan karunia-Nya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin” dapat penulis selesaikan. Shalawat beriring salam tak lupa pula penulis sampaikan kepada Baginda Nabi Muhammad Rasulullah Sallallahu Alaihi Wassallam yang telah membawa pencerahan dalam kehidupan manusia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa TAPM ini tentu masih memiliki berbagai kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Meskipun demikian, sekecil apapun penulis berharap bahwa karya penulis ini dapat memberikan manfaat dan kemaslahatan kepada orang banyak, terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan, serta diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi penelitian selanjutnya yang relevan.

Penulis juga menyadari bahwa keberhasilan penulis menyelesaikan TAPM ini tidak dapat dilepaskan dari kontribusi berbagai pihak yang telah memberi masukan dan saran, kritikan, bantuan, serta memberi semangat kepada penulis dalam menyelesaikan TAPM ini. Untuk itu, pada kesempatan yang berbahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya khususnya kepada:

1. Suciati, M.Sc., P.Hd selaku Ketua Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
2. Dr. Idham Khalik, SE., MM selaku Pembimbing Utama (Pembimbing I) yang telah banyak berkontribusi dengan memberi masukan dan saran yang bermanfaat kepada penulis dalam penyusunan TAPM ini.
3. Dr. Tita Rosita, M.Ed selaku Pembimbing Pendamping (Pembimbing II) yang juga telah banyak memberikan masukan-masukan yang sangat berharga dalam penyelesaian TAPM ini.
4. Maya Maria, SE., MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
5. Bapak Sibawaihi S.Pd., ME selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Merangin yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian pada instansi yang beliau pimpin.

6. Seluruh pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin terutama para responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk menjawab kuesioner penelitian.
7. Kepada suami tercinta yang telah banyak berkorban baik waktu, tenaga maupun materi selama penulis mengikuti pendidikan pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
8. Kepada putra-putri yang tercinta yang merupakan sumber semangat bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan pendidikan pada jenjang S2.
9. Akhirnya kepada almarhumah Ibunda dan almarhum Ayahanda tercinta yang telah sangat banyak berkorban dalam membesarkan, mendidik, dan membimbing penulis, dan pengorbanan tersebut tidak akan mungkin dapat penulis balas.

Wassalam



Jambi, 3 Januari 2015


Evi Suzanna

RIWAYAT HIDUP

Nama : Evi Suzanna
NIM : 500001613
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat / Tanggal Lahir : Bangko, 26 Juni 1968

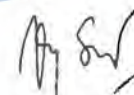
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Bangko pada tahun 1982
Lulus SMPN 1 di Bangko pada tahun 1985
Lulus SMAN 1 di Bangko pada tahun 1988
Lulus S1 dari Universitas Krisnadwipayana Jakarta pada tahun 1993

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000 s/d sekarang sebagai PNS di Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin

: Jl. Prof. M. Yamin, SH, RT 14/07 Kelurahan Pasar Atas Bangko, Kabupaten Merangin, Kode Pos 37312

Alamat email : suzannaevi01@yahoo.com

Jambi, 3 Januari 2015



Evi Suzanna
NIM. 500001613

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	14
1. Kepemimpinan.....	14
2. Motivasi.....	29
3. Kinerja.....	41
B. Hasil Penelitian Terdahulu.....	49
C. Kerangka Berfikir.....	56
D. Hipotesis Penelitian.....	59
E. Operasionalisasi Variabel.....	59
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	63
B. Populasi Dan Sampel.....	63
1. Populasi Penelitian.....	63
2. Sampel Penelitian.....	64
3. Metode Pengambilan Sampel.....	65
C. Instrumen Penelitian.....	66
1. Kuesioner (Angket).....	66
2. Wawancara (Interview).....	67
3. Dokumentasi.....	67
D. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen.....	68
1. Uji Validitas Instrumen.....	68
2. Uji Reliabilitas Instrumen.....	68
E. Metode Dan Alat Analisis Data.....	69
1. Metode Analisis Data.....	69

2. Alat Analisis Data.....	70
3. Uji Statistik (<i>Statistik Test</i>).....	70
4. Analisis Kecocokan Model (<i>Goodnes of Fit</i>).....	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	74
1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin....	74
2. Visi Dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.....	75
3. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin..	77
4. Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.....	79
B. Deskripsi Responden.....	89
1. Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin.....	91
2. Karakteristik Responden Berdasar Status Pernikahan.....	91
3. Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Pendidikan.....	92
4. Karakteristik Responden Berdasar Usia.....	92
5. Karakteristik Responden Berdasar Masa Tugas.....	93
6. Karakteristik Responden Berdasar Jenjang Struktural/Eselon..	94
C. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen.....	95
1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	96
2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	99
D. Analisis Data Penelitian	100
1. Analisis Deskriptif.....	100
2. Analisis Induktif.....	107
E. Pembahasan.....	117
1. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Secara Simultan.....	119
2. Pengaruh Kepemimpinan Secara Parsial.....	120
3. Pengaruh Motivasi Secara Parsial.....	121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	123
B. Saran-Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Hal
Tabel 1	Sumber Daya Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin Berdasarkan Struktur dan Jenjang Pendidikan.....	5
Tabel 2	Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2010 – 2013.....	7
Tabel 3	Rekapitulasi Pemberian Hukuman Disiplin Kepada PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2010 – 2013.....	9
Tabel 4	Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	54
Tabel 5	Operasional Variabel.....	61
Tabel 6	Pengambilan Sampel Penelitian.....	65
Tabel 7	Rentang Skala Penilaian Sikap Responden.....	67
Tabel 8	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	91
Tabel 9	Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	92
Tabel 10	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	92
Tabel 11	Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	93
Tabel 12	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Tugas.....	94
Tabel 13	Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Eselon.....	94
Tabel 14	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan.....	96
Tabel 15	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi.....	97
Tabel 16	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja.....	98
Tabel 17	Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	999
Tabel 18	Frekuensi Total Jawaban Responden Untuk Kuesioner Kepemimpinan.....	101
Tabel 19	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	102
Tabel 20	Frekuensi Total Jawaban Responden Untuk Kuesioner Motivasi.....	103
Tabel 21	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi.....	104
Tabel 22	Frekuensi Total Jawaban Responden Untuk Kuesioner Kinerja.....	105
Tabel 23	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja.....	106
Tabel 24	Hasil Estimasi Model Regresi.....	108
Tabel 25	Hasil Perhitungan Nilai F Hitung.....	113
Tabel 26	Model Summary.....	115
Tabel 27	Matrik Korelasi Parsial.....	116

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Hal
Gambar 1	Paradigma Penelitian.....	58
Gambar 2	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin....	78
Gambar 3	Wilayah Penerimaan dan Penolakan Uji Hipotesis 1.....	110
Gambar 4	Wilayah Penerimaan dan Penolakan Uji Hipotesis 2.....	111
Gambar 5	Wilayah Penerimaan dan Penolakan Uji Hipotesis 3.....	113



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	Statistik Deskriptif
LAMPIRAN II	Hasil Uji Validitas Instrumen
LAMPIRAN III	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen
LAMPIRAN IV	Output Analisis Regresi
LAMPIRAN V	Tabulasi Kuesioner Penelitian
LAMPIRAN VI	Kuesioner Penelitian



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks karena terbentuk dari berbagai unsur yang berusaha untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuannya. Apabila organisasi mampu mencapai tujuan yang ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut telah efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber dayanya.

Tanpa mengabaikan peranan sumber daya lainnya, sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai unsur pokok dan terpenting bagi berdiri dan hidupnya organisasi. SDM adalah aset tak ternilai yang harus mendapat perhatian utama dari organisasi, karena unsur manusia adalah unsur yang senantiasa ada dalam organisasi yang bekerja, membuat tujuan, membuat inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Tanpa ada unsur manusia, maka unsur-unsur organisasi lainnya (uang, peralatan, teknologi dan sebagainya) tidak akan banyak artinya karena tidak akan dapat diberdayakan secara optimal untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu SDM organisasi harus dikelola dengan baik agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi.

Pengelolaan SDM organisasi atau yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang yang strategis dalam sebuah organisasi. Schuler *et al.* seperti dikutip oleh Sutrisno (2011) menyatakan bahwa MSDM adalah bentuk pengakuan terhadap pentingnya tenaga kerja (pegawai) organisasi sebagai sumber daya yang sangat penting dalam memberikan

kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan juga masyarakat.

Chusway seperti dikutip oleh Sutrisno (2001) menyatakan bahwa salah satu tujuan pengelolaan SDM organisasi adalah untuk memastikan bahwa organisasi untuk mewujudkan pegawai organisasi yang berkinerja tinggi. Istilah kinerja secara umum merujuk pada tingkat kemampuan atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta kemampuannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan atau tingkat kinerja tersebut dapat diukur dari berbagai indikator seperti pencapaian tujuan, pencapaian target, pemenuhan terhadap kriteria, standar hasil kerja, kualitas dan kuantitas pekerjaan, tingkat efisiensi dan sebagainya.

Memiliki pegawai yang berkinerja tinggi adalah harapan setiap organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi publik. Hal ini didasari oleh kenyataan relatif terbatasnya sumber daya yang dimiliki oleh setiap organisasi, dan dengan sumber daya yang relatif terbatas tersebut organisasi dituntut untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya, oleh karena itu sumber daya yang tersedia harus dapat dikelola secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang paling optimal, dalam hal ini kinerja pegawai akan sangat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya tersebut. Pegawai yang berkinerja baik dan tinggi akan sangat membantu tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pembangunan baik pada tataran nasional maupun pada tataran daerah tidak mungkin dapat dilepaskan dari keberadaan birokrasi pemerintah. Birokrasi pemerintah yang efektif dan efisien mutlak diperlukan agar

pembangunan dan tujuan pembangunan dapat berjalan dan tercapai dengan optimal. Efektivitas dan efisiensi birokrasi pemerintah sendiri sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah aparatur-aparatur pemerintah yang berfungsi sebagai penggerak roda organisasi pemerintah. Salah satu aparatur pemerintah tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sehubungan dengan keberadaan PNS, Pushaita *et al* seperti dikutip oleh Lubis (2009) mengemukakan bahwa PNS merupakan salah satu organ penting bagi eksistensi suatu negara. Keberadaan PNS selain sebagai bagian dari eksekutif juga merupakan bagian aparatur atau organ negara di samping organ-organ kenegaraan lainnya seperti lembaga yudikatif dan lembaga legislatif. PNS berperan penting dalam melaksanakan dasar-dasar yang telah diputuskan atau disetujui sebagai suatu aturan hukum yang berlaku.

PNS yang profesional, berdedikasi tinggi, memiliki kompetensi, serta memiliki produktivitas dan kinerja yang baik merupakan suatu kebutuhan dalam rangka menciptakan birokrasi pemerintah yang efektif dan efisien. Dalam kenyataannya, citra umum yang melekat pada sosok PNS adalah sosok aparatur yang tidak profesional, memiliki dedikasi dan kompetensi yang rendah, serta memiliki produktivitas dan kinerja yang rendah pula. Hal ini misalnya dapat dilihat dari pernyataan Djimanto, Ketua Apindo, dan Suryo Bambang Sulistyio, Ketua Umum Kadin seperti dikutip oleh Anonim (2011) yang menyatakan bahwa produktivitas dan kinerja birokrat Indonesia (PNS) sangat rendah dibandingkan dengan Negara lain. Rendahnya produktivitas PNS tersebut menjadi salah satu penyebab rendahnya daya saing Indonesia dalam bidang perekonomian.

Studi yang dilakukan oleh Kemenpan bekerja sama dengan Universitas Indonesia pada tahun 2003 – 2004 menghasilkan kesimpulan bahwa kinerja PNS di Indonesia masih rendah. Indikatornya terlihat dari masih banyaknya PNS yang bekerja menunda-nunda pekerjaan sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lambat, kurangnya disiplin, maupun pekerjaan belum dilaksanakan secara positif. Hal ini berdampak kepada menurunnya kepercayaan rakyat terhadap prestasi kerja PNS, serta tidak maksimalnya pelayanan umum yang dilakukan (Lubis, 2009).

Menciptakan PNS yang berkinerja tinggi memang bukan persoalan yang mudah, karena kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan berbagai faktor, baik yang bersifat individual maupun yang bersifat organisasional. Gibson *et al.* sebagaimana dikutip oleh Pramudito & Yunianto (2009) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, usaha (*effort*), kemampuan (*ability*), dan arah (*direction*). The Liang Gie dan Buddy Ibrahim dalam Pramudito & Yunianto (2009) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor: motivasi kerja, kemampuan pegawai, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, kepemimpinan (*leadership*), misi strategi, budaya perusahaan, kinerja individu dan organisasi, praktek manajemen, struktur dan iklim organisasi dalam.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengenai pengaruh faktor kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan objek penelitian Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Dipilihnya Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin sebagai objek penelitian di sebabkan karena Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dapat dikatakan sebagai pusat dari

keseluruhan penyelenggaraan pemerintahan daerah di Kabupaten Merangin, karena salah satu fungsi dari Sekretariat Daerah adalah melaksanakan fungsi koordinasi baik secara internal maupun secara eksternal.

Tabel 1 berikut menyajikan data terkini tentang sumber daya aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin berdasarkan jabatan dan tingkat pendidikan:

Tabel 1.
Sumber Daya Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin
Berdasarkan Struktur dan Jenjang Pendidikan

No.	Struktur	Jenjang Pendidikan					Jumlah
		S3	S2	S1 / DIV	DIII	SLTA	
I	a. Sekretaris Daerah		1				1
	b. Staf Ahli		2	1			3
	c. Asisten Sekda		2	1			3
	d. Kepala Bagian		3	4	1		8
	e. Kepala Sub Bagian		6	18			24
	f. Fungsional						
	Sub Jumlah I		14	24	1		39
II	Staf Teknis/Adm		1	41	11	75	128
III	Jumlah I dan II		15	65	12	75	167
IV	Tenaga Honorer/Kontrak		3	36	2	164	205
	Jumlah III dan IV		18	101	14	239	372

Sumber: Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin Tahun 2014 - 2018

Dari tabel 1 dapat dilihat jumlah sumber daya aparatur yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah sebanyak 167. Sebagian besar sumber daya aparatur yang berstatus sebagai PNS memiliki jenjang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) yaitu sebanyak 75 orang atau dengan proporsi 44,91%, diikuti oleh sumber daya aparatur PNS yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1 dan DIV) sebanyak 65 orang atau dengan proporsi 38,92%, sumber daya aparatur yang memiliki tingkat pendidikan Strata Dua (S2) sebanyak 15 orang atau 8,98%, dan sumber daya aparatur dengan tingkat pendidikan Diploma III (DIII) sebanyak 12 orang atau 7,19%.

Mengingat sentralnya fungsi Sekretariat Daerah bagi kelancaran kegiatan pembangunan serta pentingnya memiliki aparatur yang memiliki kinerja tinggi, maka upaya peningkatan kinerja PNS menjadi salah satu arah kebijakan dan prioritas dalam Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin tahun 2008 – 2013. Upaya peningkatan kinerja PNS tersebut dapat dilihat dari pernyataan visi Sekretariat Daerah yang tertuang dalam Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin tahun 2008 – 2013 yaitu “*Meningkatkan Kinerja Dan Akuntabilitas Aparatur Dalam Rangka Menuju Merangin Makmur Tahun 2013*”.

Pada tabel 2 berikut dapat dilihat rekapitulasi hasil penilaian kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin selama tahun 2010 – 2013 yang diperoleh dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Penilaian kinerja ini didasarkan pada Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP-3) yang dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja PNS selama ini. Karena data hasil penilaian kinerja PNS bersifat rahasia, maka data yang diperoleh hanya data umum yaitu rekapitulasi jumlah pegawai pada masing-masing kategori kinerja.

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja PNS
Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin
Tahun 2010 -2013 (Orang)

Tahun	Jumlah Pegawai*)	Kinerja PNS Dalam Angka Dan Kategori				
		> 91 Sangat Baik	76 – 90 Baik	61 – 75 Cukup	51 – 60 Kurang	< 50 Buruk
2010	163	31	83	35	9	5
2011	165	47	81	27	8	4
2012	169	51	86	25	6	1
2013	171	49	94	21	5	2

Sumber: Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

***) Keterangan: Tidak termasuk Sekretaris Daerah (Sekda)**

Data pada tabel 2 mengindikasikan bahwa kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin selama periode 2010 – 2013 belum optimal. Secara umum kinerja pegawai memang menunjukkan perbaikan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah PNS yang kinerjanya berada dalam kategori “Sangat Baik” dan kategori “Baik”. Meskipun demikian jumlah pegawai yang memiliki kinerja pas-pasan yaitu kategori “Cukup” juga terlihat masih cukup banyak, bahkan masih terdapat pegawai yang memiliki kinerja sangat rendah yaitu pegawai yang memiliki kinerja pada kategori “Kurang” dan “Buruk”.

Jika dijumlahkan pegawai yang memiliki kinerja dalam tiga kategori terakhir (Cukup, Kurang dan Buruk) pada tahun 2010 mencapai hampir 1/3 jumlah pegawai yaitu sebanyak 49 orang atau sekitar 30,06% dari keseluruhan jumlah pegawai. Jumlah tersebut turun menjadi 39 orang atau 23,63% pada tahun 2011, menjadi sebanyak 32 orang atau 18,93% pada tahun 2012, dan sebanyak 28 orang atau sebesar 16,37%.

Rendahnya kinerja pada sebagian pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin diduga berkaitan erat dengan rendahnya motivasi pegawai yang bersangkutan. Indikasi rendahnya motivasi pada sebagian pegawai tersebut dapat dilihat berbagai tindakan *indisipliner* yang dilakukan oleh pegawai. Tindakan-tindakan *indisipliner* tersebut diantaranya: sering tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas, sering datang terlambat, pulang lebih awal dari yang ditentukan, menunda-nunda pekerjaan, melanggar peraturan, dan melakukan kegiatan yang tidak bermanfaat pada jam kerja (*main game*, *ngerumpi* dan sebagainya). Berkaitan dengan disiplin dan motivasi, G.R Terry menyatakan bahwa motivasi yang tinggi akan mendorong orang untuk mencerminkan rasio dalam

perlakuannya dan menguasai dirinya sehingga ia akan menunjukkan disiplin diri (*self discipline*) (Novitasari, 2008). Dengan demikian jelaslah bahwa tingkat disiplin seorang pegawai dapat mencerminkan motivasi pegawai tersebut.

Motivasi adalah faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, sehingga motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang, dan faktor pendorong tersebut pada umumnya adalah kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*want*) orang tersebut (Gitosudarmo dalam Sutrisno, 2011).

Berbagai studi menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja, artinya semakin tinggi motivasi pegawai maka ada kecenderungan kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut juga akan semakin baik. Menurut Stoner, motivasi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja seseorang karena motivasi seseorang akan berkontribusi terhadap komitmennya (Pramudito & Yuniarto, 2009). Artinya, semakin tinggi motivasi seorang pegawai maka komitmennya terhadap pekerjaan dan organisasi juga akan semakin tinggi, sehingga pegawai tersebut akan berupaya melaksanakan tugas-tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan rasa penuh tanggung jawab.

Salah satu upaya yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin untuk mendorong peningkatan disiplin dan motivasi kerja pegawai adalah dengan menerapkan sanksi (*punishment*) melalui penerapan PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. PP Nomor 53 Tahun 2010 mengatur tentang pemberian sanksi disiplin bagi PNS yang meliputi sanksi ringan, sanksi sedang, dan sanksi berat. Dengan implementasi PP No. 53 diharapkan tingkat disiplin dan motivasi pegawai dapat membaik yang pada akhirnya bermuara pada

peningkatan kinerja. Tabel 3 menyajikan data pemberian sanksi/hukuman disiplin kepada PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin selama tahun 2010 – 2013.

Tabel 3.
Rekapitulasi Pemberian Hukuman Disiplin
Kepada PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin
Tahun 2010 – 2013

Tahun	Jenis Sanksi Disiplin		
	Sanksi Ringan	Sanksi Sedang	Sanksi Berat
2010	5	3	-
2011	7	2	-
2012	4	1	-
2013	5	2	-

Sumber: Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

Berdasarkan data pada tabel 3 dapat dilihat bahwa pada tahun 2010 jumlah pegawai yang mendapatkan sanksi disiplin berjumlah sebanyak 8 orang dimana sebanyak 5 orang dikenai sanksi ringan (3 orang mendapat teguran secara lisan dan 2 orang mendapat sanksi teguran tertulis), dan 3 orang mendapat sanksi sedang (2 orang mendapat sanksi penundaan kenaikan gaji berkala selama setahun dan 1 orang mendapat sanksi penundaan kenaikan pangkat selama setahun).

Pada tahun 2011 jumlah pegawai yang mendapat sanksi disiplin berjumlah 9 orang dengan rincian: 7 orang dikenai sanksi disiplin ringan (4 orang mendapat teguran lisan dan 3 orang mendapat teguran secara tertulis), dan 2 orang dikenai sanksi disiplin sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun. Sementara pada tahun 2012 jumlah pegawai yang menerima sanksi berjumlah 5 orang dengan rincian: 4 orang mendapat sanksi ringan (2 mendapat sanksi teguran secara lisan dan 2 mendapat sanksi teguran tertulis), dan 1 orang dikenai sanksi sedang berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun. Sementara pada tahun 2013 jumlah pegawai yang menerima sanksi disiplin berjumlah 7 orang dengan rincian: 5 orang mendapat sanksi disiplin ringan (2 orang teguran secara

lisan, 2 orang teguran secara tertulis, dan 1 orang mendapat pernyataan tidak puas secara tertulis), dan 2 orang mendapat sanksi disiplin sedang (1 orang mendapat sanksi penundaan kenaikan gaji berkala selama setahun dan 1 orang mendapat sanksi penundaan kenaikan pangkat selama setahun).

Selain faktor motivasi, faktor pemimpin dan kepemimpinan dalam sebuah organisasi tidak dapat disangkal juga menjadi determinan yang sangat strategis dan sangat berpengaruh terhadap kegiatan sebuah organisasi. Berbagai studi pada umumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan pada umumnya memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai atau bawahan baik secara langsung ataupun secara tidak langsung. Dalam hal ini, Sutrisno (2011) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin akan menjadi penggerak dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya, sehingga kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja baik pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi.

Berkaitan dengan rendahnya kinerja PNS di Indonesia, Koordinator Bidang Politik dan Korupsi *Indonesian Corruption Watch* (ICW), Adek Irawan seperti dikutip oleh Gera (2012) menyatakan bahwa “Buruknya kinerja PNS jangan dituduhkan hanya kepada pegawainya karena cara mereka bekerja juga mengikuti cara para pejabat institusi pemerintahan”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dari faktor kepemimpinan pejabat atau atasan di mana pegawai tersebut bekerja.

Robbins sebagaimana dikutip oleh Mulyanto & Widayati (2011) menyatakan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tidak dapat

dilepaskan dari kapasitas, peranan, perilaku dan karakteristik seorang pimpinan yang meliputi sifat-sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses birokrasi pemerintahan menuntut pemimpin sebagai pejabat struktural yang selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja para bawahan.

Dalam beberapa dekade terakhir, konsep atau model kepemimpinan transaksional dan transformasional telah mendapatkan perhatian dari banyak pihak, baik dari kalangan akademisi atau ilmuwan maupun dari kalangan praktisi. Berdasarkan hasil pengamatan awal baik melalui wawancara ataupun observasi secara langsung, tipe kepemimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin condong mengadopsi pendekatan transformasional dibandingkan pendekatan transaksional.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat perilaku utama yang merupakan empat dimensi perilaku kepemimpinan transformasional yaitu: memiliki pengaruh ideal atau kharisma, memiliki perhatian pribadi terhadap bawahan, memiliki kemampuan memberi stimulus intelektual, dan memiliki kemampuan menginspirasi bawahan (motivasi inspiratif). Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan dalam penelitian ini mengacu kepada model kepemimpinan transformasional.

Berbagai hasil studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat baik dengan keluran individual maupun keluaran organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong komitmen, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja bawahan.

Kepemimpinan transformasional dapat mendorong bawahan untuk memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan transaksional yang telah lebih dahulu berkembang.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk mengetahui bagaimana keterkaitan serta pengaruh dari model kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Penulis menduga kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin. Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti pengaruh faktor kepemimpinan transformasional dan motivasi tersebut dengan mengangkat judul: *“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin”*.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian yang dijabarkan pada latar belakang masalah di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada jajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada jajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin?
3. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada jajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.
2. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsih pemikiran dan menjadi salah satu sumber referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya yang berhubungan dengan aspek kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin umumnya dan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Pemimpin Dan Kepemimpinan

Pemimpin diadopsi dari bahasa Inggris yaitu *leader* yang berasal dari akar kata *to lead* yang berarti memimpin. Sulistyani (2008) mendefinisikan pemimpin (*leader*) sebagai seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal bahwa dalam menjalankan kepemimpinan, orang tersebut memberikan perintah-perintah.

Cattell seperti dikutip oleh Salusu (2006:191) menyatakan bahwa "Pemimpin adalah orang yang menciptakan perubahan yang paling efektif dalam kinerja kelompoknya". Definisi tersebut secara tegas menyatakan bahwa seseorang baru dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin apabila orang tersebut mampu membawa perubahan kinerja dari orang-orang yang dipimpinnya menjadi lebih baik dengan cara yang paling efektif.

Definisi pemimpin yang lain dikemukakan oleh Matondang (2008) yang menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat ataupun tidak berbuat sesuatu seperti yang diinginkannya. Dalam *Modern Dictionary of Sociology* sebagaimana dikutip oleh Salusu

(2006:191), pemimpin didefinisikan sebagai “Seseorang yang menempati peranan sentral atau posisi dominan dan pengaruh dalam suatu kelompok”.

Menurut Sutrisno (2011), aspek kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang penting, karena pemimpin adalah orang yang menggerakkan serta mengarahkan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Aarons sebagaimana dikutip oleh Givens (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja organisasi dan kinerja staf.

Sulistiyani (2008) menyatakan bahwa seorang pemimpin haruslah didukung kemampuan memimpin agar kepemimpinannya dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dalam melakukan inisiasi terhadap kelompok. Kemampuan memimpin tersebut berasal dari dalam diri pemimpin itu sendiri yang merupakan faktor intrinsik yang meliputi kemampuan (*ability*), kesanggupan (*capability*), dan kepribadian (*personality*).

Sejalan dengan pendapat di atas, John Adair sebagaimana dikutip oleh Susanto & Aisyah (2010) menegaskan bahwa seorang pemimpin haruslah memiliki kepribadian dan watak tertentu yang sesuai dengan situasi umum, serta didukung oleh kemampuan teknis dan pengalaman yang relevan, yang mampu menyediakan fungsi yang diperlukan untuk menuntun kelompok mencapai tujuan sekaligus memelihara dan membangun persatuan tim.

Berbagai karakteristik pemimpin yang efektif banyak dikemukakan oleh para ahli. Lock seperti dikutip oleh Nawawi (2006) mengemukakan bahwa karakteristik pemimpin yang efektif meliputi: memiliki tekad yang kuat; memiliki kemampuan baja dalam memimpin; jujur dan berintegritas; memiliki kepercayaan diri; serta menguasai keahlian dan kemampuan yang penting di bidang organisasi.

Sedangkan Kantz seperti dikutip oleh Nawawi (2006) mengemukakan karakteristik pemimpin yang efektif sebagai berikut: memiliki keterampilan teknis; memiliki keterampilan manusiawi; dan memiliki keterampilan konseptual.

Menurut Lok & Crawford seperti dikutip oleh Belias & Koustelios (2014), dalam konteks organisasi istilah "kepemimpinan" mengacu pada pendekatan yang diadopsi oleh pimpinan dalam interaksi sehari-hari dengan bawahan atau karyawan. Hal ini meliputi berbagai dimensi, seperti: nilai-nilai, standar, norma, item atau masalah yang diamati dalam lingkungan kerja yang mempengaruhi emosi, kinerja dan perilaku bawahan. Menurut Mangkuprawira (2009), kepemimpinan adalah unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang, yang merupakan potensi untuk mampu membuat orang yang dipimpin mengikuti apa yang dikehendaki pemimpin menjadi realita.

Berkaitan dengan kepemimpinan, Richard L. Daft dalam Safaria (2004:3) menyatakan bahwa "Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami". Pernyataan tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang kompleks dan rumit. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang bersifat multidimensional dan memiliki pengertian yang sangat luas, sehingga mungkin tidak ada satu definisi pun yang mampu menjelaskan mengenai kepemimpinan secara komprehensif.

Blancard & Hersey seperti dikutip oleh Sutrisno (2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Kreither & Kinicki sebagaimana dikutip oleh Nawawi (2006), kepemimpinan adalah upaya

untuk mempengaruhi anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Menurut Terry dalam Sutrisno (2011), kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama. Dalam arti luas, kepemimpinan diartikan sebagai usaha terorganisir untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Senada dengan pendapat di atas, Robbin dalam Pramudito & Yuniarto (2009) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok orang ke arah pencapaian tujuan, dimana sumber pengaruh tersebut bisa secara formal maupun secara non formal, sedangkan kelompok dalam konteks kepemimpinan ini bertindak sebagai pengikut (*follower*). Efektivitas kepemimpinan akan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya dalam pencapaian tujuannya.

Locke dalam Mulyanto & Widayati (2011) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama”. Sedangkan Yulk seperti dikutip oleh Mulyono (2008) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”.

Pendapat lain menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (*follower*) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama”

(Joseph C. Rost dalam Safaria, 2004:3). Senada dengan Rost, Robert G. Owens seperti dikutip oleh Nawawi (2006:21) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin”. Berbeda dengan pandangan-pandangan sebelumnya, Joseph C. Rost dan Robert G. Owens memandang hubungan antara pemimpin dan pengikutnya adalah hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi, dengan kata lain kepemimpinan adalah suatu proses yang saling mempengaruhi antara seorang pemimpin dengan orang yang dipimpin dalam rangka mewujudkan tujuan bersama.

b. Peran Pemimpin Dalam Organisasi

Sutrisno (2011) mengatakan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting baik bagi kepentingan internal organisasi maupun dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Jerald Gernberg seperti dikutip oleh Nawawi (2006:24) secara tegas menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kunci untuk menciptakan kerja sama yang efektif dalam organisasi”

Mintzberg seperti dikutip oleh Safaria (2004) mengungkapkan bahwa peran pemimpin dalam organisasi adalah seperangkat harapan yang dibebankan kepada pemimpin guna menentukan bagaimana perilaku yang baik serta diterima oleh lingkungan sosialnya. Peran pemimpin tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu: (1) peran yang berhubungan dengan informasi (*informational role*); (2) peran yang berhubungan dengan relasi interpersonal

(*interpersonal role*); dan (3) peran yang berhubungan dengan pengambilan keputusan (*decisional role*).

Peran informasional (*informational role*) menggambarkan bagaimana peran pemimpin dalam memproses, mencermati, memahami serta menyebarkan informasi. Sedangkan peran interpersonal (*interpersonal role*) menggambarkan bagaimana pemimpin dalam mempertahankan hubungannya dengan orang lain. Sementara peran pengambilan keputusan (*decisional role*) menggambarkan bagaimana peran pemimpin dalam membuat suatu pilihan dan pengambilan berbagai tindakan (Safaria, 2004).

Peran informasional pemimpin terdiri atas tiga bentuk, yaitu: memonitor aliran informasi disekelilingnya, mendistribusikan, dan menyebarkan informasi. Peran interpersonal pemimpin terdiri atas tiga bentuk, yaitu: sebagai simbol organisasi, sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan, dan sebagai penghubung. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan juga mengambil tiga bentuk, yaitu: sebagai entrepreneur, sebagai peredam gangguan, dan sebagai pembagi sumber dana dan daya (Sutrisno, 2011).

c. Teori-Teori Kepemimpinan

Terdapat berbagai teori yang muncul dan berusaha untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan. Teori-teori tersebut berusaha melihat kepemimpinan dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda (Safaria, 2004). Karena memiliki sudut pandang dan perspektif yang berbeda, tentu saja masing-masing teori kepemimpinan yang muncul tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan, serta

tidak ada satupun teori yang dapat menjelaskan tentang kepemimpinan secara komprehensif.

Teori-teori kepemimpinan yang ada secara garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga teori atau pendekatan yaitu: (1) teori karakter atau teori sifat (*trait theory*); (2) teori perilaku/gaya kepemimpinan (*behavior theory*); dan (3) teori kontingensi atau teori situasional (*contingency/situational theory*) (Robbins dalam Pramudito & Yuniarto, 2009; Sutrisno, 2011).

1) Teori karakter atau teori sifat (*trait theory*).

Safaria (2004) menyatakan bahwa pemahaman awal tentang kepemimpinan terfokus pada karakteristik sifat yang dimiliki seorang pemimpin yang meliputi kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan, dan keberanian. Menurut Pramudito & Yuniarto (2009), teori karakter atau sifat adalah teori yang mencari karakter kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Teori karakter dapat diidentifikasi dengan cara menurunkan karakteristik kepribadian seseorang yang dianggap sukses.

Teori karakter berpandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena memang orang tersebut telah ditakdirkan sejak lahir untuk menjadi seorang pemimpin. Menurut teori karakter, hanya individu yang memiliki sifat tertentu saja yang dapat menjadi pemimpin, dengan kata lain seseorang tersebut menjadi pemimpin karena orang tersebut dilahirkan dengan sifat-sifat tertentu yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin.

Menurut Yulk dalam Safaria (2004), dari banyak studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin ternyata hanya memiliki hubungan yang kecil dengan keberhasilan seorang

pemimpin. Meski sifat-sifat tertentu penting dimiliki seorang pemimpin, namun hal tersebut tidak dapat menjamin seorang pemimpin untuk sukses, karena masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kesuksesan seorang pemimpin.

Terkait dengan karakter atau sifat seorang pemimpin, Richard L. Daft dalam Safaria (2004) mengidentifikasi tiga sifat atau karakter penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk sukses. Ketiga karakter dimaksud adalah: kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi.

2) Teori perilaku (*behavior theory*).

Teori perilaku beranjak dari pemikiran bahwa kepemimpinan adalah hubungan timbal balik antara seorang pemimpin dan orang yang dipimpinnya, dan dalam hubungan tersebut orang yang dipimpin akan menganalisa dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya (Sutrisno, 2011). Teori perilaku menekankan pentingnya seseorang untuk mengadopsi perilaku yang tepat untuk dapat menjadi seorang pemimpin. Penekanan pada unsur objektivitas yaitu bagaimanapun seorang pemimpin bertindak dan beraktivitas merupakan unsur nyata dalam teori perilaku (Safaria, 2004).

Robbin dalam Pramudito & Yuniarto (2009) menyatakan bahwa perilaku spesifik membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Berbeda dengan teori karakter, teori perilaku berpandangan bahwa seorang pemimpin sebenarnya bisa diciptakan. Organisasi dapat menciptakan atau menghasilkan pemimpin-pemimpin baru dengan cara melatih dan memperlakukan seseorang sesuai dengan perilaku-perilaku yang diinginkan.

Studi pertama tentang perilaku kepemimpinan dilakukan oleh Ronald Lippit & Talph K. White dari Iowa State University pada tahun 1930-an.

Penelitian ini menghasilkan tiga gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan autokratik, gaya kepemimpinan *laissez faire*, dan gaya kepemimpinan demokratis (Safaria, 2004). Gaya kepemimpinan (*leadership style*) dapat diartikan sebagai pola sikap dan perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam proses mempengaruhi orang lain (Matondang, 2008:5).

Kepemimpinan autokratik merujuk kepada tingkat pengendalian yang tinggi tanpa kebebasan dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang rendah atau bahkan tidak ada sama sekali, dan tidak menyukai partisipasi anggota. Kepemimpinan demokratis merujuk kepada tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin secara aktif menstimulasi diskusi dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota. Kepemimpinan *laissez-faire*, menyerahkan atau membiarkan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu.

Beberapa studi lain tentang kepemimpinan yang digolongkan sebagai pendekatan perilaku diantaranya adalah sebagai berikut (Safaria, 2004):

Studi Tannenbaum & Schmidt dengan teori kontinum kepemimpinan yang menyimpulkan perilaku pemimpin berada dalam sebuah kontinum dengan pusat kontinum berada antara *boss-centered* sampai *subordinate-centered*. Studi Ohio State University menghasilkan dua kategori dimensi perilaku pemimpin yaitu dimensi pertimbangan (*consideration*) dan inisiasi struktur (*initiating structure*). Berikutnya, studi Universitas Michigan menghasilkan dua dimensi perilaku

pemimpin yaitu perilaku yang terpusat pada bawahan (*employee-centered*) dan perilaku yang berorientasi pada tugas (*job-centered*).

Selanjutnya House & Mitchell seperti dikutip oleh Belias & Koustelios (2014) mengemukakan empat perilaku kepemimpinan yaitu: perilaku kepemimpinan direktif (*directive path-goal leadership behavior*); perilaku kepemimpinan mendukung (*supportive leadership behavior*); perilaku kepemimpinan partisipatif (*participative leadership behavior*); serta perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (*achievement orientation leadership behavior*).

3) Teori kontingensi (*contingency theory*).

Menurut Safaria (2004), teori kontingensi muncul sebagai jawaban atas kegagalan dalam menemukan konsep kepemimpinan yang bersifat universal yang berfokus pada sifat dan perilaku pemimpin. Teori kontingensi berkeyakinan bahwa perilaku pemimpin tidak akan efektif diterapkan pada semua situasi, perilaku yang efektif pada satu situasi belum tentu efektif diterapkan pada situasi yang lain. Hal senada dikemukakan oleh Sutrisno (2011) yang menyatakan bahwa pendekatan kontingensi mencoba mengembangkan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Pendekatan kontingensi berkeyakinan bahwa pemimpin yang memahami situasi dan kebutuhan organisasi akan dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Berdasarkan dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa agar dapat memiliki kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin harus mampu menerapkan perilaku kepemimpinan yang berbeda pada berbagai situasi yang berbeda. Menurut Nawawi (2006), karena perilaku kepemimpinan harus

disesuaikan dengan situasi yang dihadapi, maka teori kontingensi disebut juga dengan teori situasional. Dunford sebagaimana dikutip oleh Wibowo (2011) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam dan tergantung pada: sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, perilaku bawahan, serta kondisi dan situasi lingkungan.

Beberapa model kepemimpinan yang tergolong ke dalam pendekatan kontingensi atau situasional diantaranya adalah model kontingensi dari Fiedler, model situasional dari Hersey & Blatchard, teori *path-goal*, dan model kontingensi dari Vroom-Jago (Safaria, 2004).

d. Kepemimpinan Transformasional

Model atau konsep kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang relatif baru dalam studi kepemimpinan, yaitu model kepemimpinan yang berusaha mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi secara bersama (Pradana, Sunuharyo & Hamid, 2013).

Model kepemimpinan transformasional pada awalnya dikemukakan oleh J.M. Burns yang mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politik yaitu tipe kepemimpinan transaksional dan tipe kepemimpinan transformasional (Safaria, 2004). Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Burns dan kemudian dipopulerkan oleh Bass telah mendapatkan perhatian dari banyak peneliti di bidang kepemimpinan organisasi selama tiga dekade terakhir (Givens, 2008). Hal ini dikarenakan konsep kepemimpinan transformasional mampu mengakomodasi konsep kepemimpinan dengan spektrum yang luas, termasuk

mencakup pendekatan perilaku, pendekatan sifat, sekaligus pendekatan kontingensi (Humphreys dalam Mariam, 2009).

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang fokus pada usaha pencapaian tujuan dengan menawarkan imbalan yang dianggap cukup efektif. Kepemimpinan transaksional melibatkan proses negosiasi dengan menawarkan penghargaan tertentu kepada bawahan sebagai imbalan atas pencapaian tujuan dan penyelesaian tugas-tugas yang disepakati (Bass dalam Belias & Koustelios, 2014). Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang lebih fokus pada hubungan antara pemimpin dan bawahan, tanpa ada upaya untuk menciptakan perubahan bagi bawahan, dimana pemimpin lebih banyak mengawasi dan mengontrol serta memberikan perintah kepada bawahan untuk diselesaikan (Burn dalam Safaria, 2004).

Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yaitu: imbalan kontingen, dimana pemimpin menawarkan imbalan material dan psikologis kepada bawahan atas usaha mereka; dan manajemen dengan pengecualian hanya melakukan intervensi bila ada permasalahan. Kepemimpinan transaksional tidak menginspirasi bawahan untuk berusaha melampaui apa yang diperlukan dan mempertahankan status quo (Voola, Casimir & Haugen, 2003).

Seiring dengan tuntutan perubahan dan perkembangan iklim kerja ke arah pemberdayaan (*empowerment*) anggota organisasi sebagai sumber daya, sedikit demi sedikit terjadi pergeseran dari kepemimpinan transaksional ke arah kepemimpinan transformasional (Nawawi, 2006). Premis utama teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi

bawahan guna mencapai hasil yang lebih tinggi dari apa yang mereka rencanakan untuk dicapai (Krishnan dalam Givens, 2008).

Scott Burd seperti dikutip oleh Nawawi (2006) berpandangan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang diterapkan guna mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara menggabungkan tiga unsur berikut: strategi, kepemimpinan, serta budaya organisasi.

Bass seperti dikutip oleh Belias & Koustelios (2014) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk tampil melebihi dari apa yang diharapkan dengan mengilhami, menawarkan tantangan intelektual, serta memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu. Selanjutnya Bass & Avolio seperti dikutip oleh Vola, Casimir & Haugen (2003) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berupaya meningkatkan kesadaran bawahan/karyawan dengan membuat visi berdasarkan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai kebebasan, keadilan, keunggulan, dan kesetaraan.

Burns seperti dikutip oleh Safaria (2004) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh agar organisasi memiliki kinerja lebih baik di masa depan. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh pemimpin yang fokus pada pencapaian perubahan nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan ke arah yang lebih baik.

Senada dengan Burns, Hickman seperti dikutip oleh Givens (2008) menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang bekerja untuk membawa transformasi manusia dan ekonomi. Dalam organisasi, pemimpin

transformatif menghasilkan visi, misi, tujuan, dan budaya yang berkontribusi terhadap kemampuan individu, kelompok, dan organisasi untuk mempraktekkan nilai-nilai dan melayani tujuan.

Menurut Yukl sebagaimana dikutip oleh Pradana, Sunuharyo & Hamid (2013), kepemimpinan transformatif dapat didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Pemimpin transformatif membuat bawahan lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta mengarahkan bawahan untuk mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformatif memiliki keterkaitan dengan keluaran individual (*individual outcomes*) bawahan dan juga keluaran organisasi (*organizational outcomes*) (Givens, 2008). Karena dampaknya terhadap keluaran pribadi dan organisasi tersebut, kepemimpinan transformatif diperlukan dalam semua organisasi (Tucker & Russell dalam Givens, 2008). Kepemimpinan transformatif mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena kepemimpinan transformatif berdampak terhadap meningkatnya motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan (Bass dalam Safaria, 2004).

Bass sebagaimana dikutip oleh Givens (2008), Pradana, Sunuharyo & Hamid (2013), serta Belias & Koustelios (2014) mengidentifikasi empat perilaku yang merupakan empat komponen dasar atau dimensi kepemimpinan transformatif, yaitu: (1) Pengaruh ideal atau kharisma (*idealized*

influence/charisma); (2) Motivasi inspiratif (*inspirational motivation*); (3) Stimulasi atau rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4) Pertimbangan atau perhatian individual (*individualized consideration*).

Pengaruh ideal (*idealized influence*) adalah perilaku pemimpin yang berupaya mendorong pengikut atau bawahan untuk menjadikan sosok pemimpin mereka sebagai contoh atau panutan (*role model*) (Sarros & Santora dalam Mariam, 2009). Pengaruh ideal atau kharisma ditandai dengan perumusan visi dan misi secara jelas, menanamkan rasa bangga pada organisasi dan pemimpin, memperoleh penghargaan, dukungan serta kepercayaan dari bawahan dan dari rekan kerja (Nawawi, 2006).

Motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) merupakan perilaku pemimpin untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang-orang yang dipimpin (Rafferty & Griffin dalam Mariam, 2009). Motivasi inspiratif adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan inspirasi yang mencakup mengkomunikasikan harapan yang tinggi, penggunaan lambang-lambang dan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkap sesuatu yang penting secara sederhana (Nawawi, 2006). Motivasi inspiratif merupakan bentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan (Humphreys dalam Mariam, 2009).

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) adalah perilaku yang berupaya meningkatkan perhatian dan kesadaran bawahan terhadap permasalahan yang ada, serta berupaya mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara-cara yang baru. Stimulasi intelektual merupakan rangsangan kepada bawahan untuk bersikap kreatif dan

inovatif (Rafferty & Griffin dalam Mariam, 2009; Belias & Koustelios, 2014). Stimulasi intelektual adalah kemampuan pemimpin untuk memberi rangsangan intelektual kepada bawahan, meningkatkan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi belajar, mengutamakan rasionalitas, serta melakukan pemecahan permasalahan secara teliti (Nawawi, 2006).

Perhatian individual (*individual consideration*) adalah perilaku pemimpin untuk memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan secara individual, serta menyelenggarakan pelatihan dan memberikan nasihat (Nawawi, 2006). *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan (Bass *et al.* dalam Mariam, 2009).

2. Motivasi

a. Pengertian Dan Hakikat Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari kata latin, yakni "*movere*" yang berarti dorongan dari dalam diri seseorang untuk bertindak atau berperilaku (Notoadmodjo, 2009). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi diartikan sebagai: dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu; usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Stoner seperti dikutip oleh Pramudito & Yuniarto (2009) menegaskan bahwa motivasi merupakan salah satu karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan.

Richard L. Daft sebagaimana dikutip oleh Safaria (2004) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal pada diri seseorang yang menimbulkan perasaan antusiasme serta ketekunan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Senada dengan Daft, As'ad (2003) menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Fred Luthans seperti dikutip oleh Nawawi (2006:328) memberikan batasan pengertian motivasi sebagai berikut: "Motivasi adalah suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan". Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Fred Luthans dapat disimpulkan bahwa motivasi muncul sebagai akibat adanya kebutuhan-kebutuhan (*need*) yang ingin dipenuhi oleh individu. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menjadi pendorong/penggerak (*drives*) bagi seorang individu untuk mencapai tujuan.

Kontz sebagaimana dikutip oleh Sutrisno (2011) menegaskan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang bergantung pada kuat lemahnya motif yang ada. Motif merupakan suatu keadaan di dalam diri seseorang (*inner state*) yang

mendorong, mengaktifkan, menggerakkan dan menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2011), motivasi berkaitan dengan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan agar bersedia bekerja keras dengan mengerahkan semua kemampuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pramudito & Yuniarto (2009) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan, yang kemudian dipersempit dan terfokus terhadap tujuan organisasi. Unsur kunci yang terkandung dalam definisi motivasi adalah upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi tersebut dapat bersumber dari dalam diri sendiri ataupun karena adanya rangsangan dari luar yang mendorong seseorang melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Motivasi merupakan sesuatu yang sangat penting dan berpengaruh besar terhadap jalannya roda organisasi. Menurut Mangkuprawira (2009), motivasi dapat dianalogikan sebagai jantungnya manajemen karyawan. Motivasi adalah pendorong karyawan untuk melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan, dan tidak akan ada keberhasilan tanpa adanya motivasi. Oleh karena itu,

pimpinan atau manajer membutuhkan keterampilan untuk memahami dan menciptakan kondisi agar semua anggota organisasi dapat termotivasi.

Senada dengan pandangan di atas, Sutrisno (2011) menyatakan bahwa untuk menggerakkan individu dalam organisasi agar sesuai dengan yang dikehendaki, maka motivasi individu tersebut harus dipahami, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang untuk bekerja. Menurut Sulistyani & Rosidah (2009), guna meningkatkan produktivitas kerja sehingga pegawai memperoleh kepuasan dan prestasi kerja yang tinggi, selain dibutuhkan perubahan (*change*) juga yang tidak kalah penting adalah menggerakkan pegawai.

Berdasarkan berbagai pandangan yang dikemukakan di atas jelaslah bahwa motivasi yang tinggi dari para pegawai sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas dan kinerja organisasi. Motivasi yang tinggi dari pegawai dapat menjadi jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu organisasi dalam hal ini manajemen harus mampu memberikan rangsangan yang dapat meningkatkan motivasi kerja dari pegawainya.

b. Metode Pemberian Motivasi

Sebagai pengambil keputusan, seorang pimpinan organisasi perlu terus berupaya mempertahankan bahkan meningkatkan motivasi bawahannya agar mereka bersedia untuk mengerahkan segala kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang mereka miliki untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Agar pemberian motivasi efektif, pimpinan perlu memahami kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya. Menurut Notoadmodjo (2009), terdapat dua metode yang dapat ditempuh untuk mendorong

motivasi kerja bawahan yaitu: metode motivasi secara langsung (*direct method*) dan metode motivasi secara tidak langsung (*indirect method*).

Metode motivasi secara langsung merupakan metode pemberian motivasi dengan cara memberikan insentif secara langsung kepada seorang pegawai baik dalam bentuk materi (uang atau barang) ataupun dalam bentuk nonmateri untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pegawai tersebut. Pemberian motivasi secara langsung dapat berwujud misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan sebagainya

Sedangkan metode motivasi secara tidak langsung adalah metode pemberian motivasi dengan cara menyediakan berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh bawahan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas seperti lingkungan kerja yang asri, ruang kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik peralatan kerja yang baru dan modern dan sebagainya. Dengan tersedianya berbagai fasilitas, maka bawahan akan terdorong untuk lebih bergairah dalam bekerja.

c. Model-Model Motivasi

Dilihat dari orientasi cara sebuah organisasi dalam meningkatkan motivasi pegawainya, maka model motivasi dapat dikelompokkan menjadi tiga model yaitu: model tradisional; model hubungan manusia; dan model sumber daya manusia (Notoadmodjo, 2009).

a) Model Tradisional

Model tradisional adalah model pemberian motivasi yang menitikberatkan pada upaya peningkatan motivasi melalui pemberian insentif materi kepada pegawai atau bawahan yang berprestasi tinggi atau berkinerja baik (Notoadmodjo,

2009). Menurut model tradisional, dengan adanya insentif yang bersifat materi tersebut, maka pegawai akan lebih terpacu dan bergairah dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Artinya, motivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja semata-mata hanya untuk mendapatkan insentif materi (uang atau barang).

b) Model Hubungan Manusia

Model hubungan manusia adalah model pemberian motivasi yang berorientasi pada peningkatan motivasi kerja dengan cara memberikan pengakuan atau perhatian terhadap kebutuhan sosial pegawai, dan membuat mereka merasa dibutuhkan oleh organisasi. Model ini lebih menekankan pentingnya kebebasan berpendapat, berkreasi, berorganisasi dan sebagainya bagi para pegawai dibandingkan pemberian insentif secara materi (Notoadmodjo, 2009).

c) Model Sumber Daya Manusia

Model Sumber Daya Manusia adalah model pemberian motivasi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan akan keberhasilan/kesuksesan dalam bekerja. Model ini berpandangan bahwa pegawai cenderung untuk memperoleh kepuasan dari prestasi yang dicapainya, oleh karena itu untuk meningkatkan motivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan dan tanggung jawab yang lebih besar. Motivasi dan gairah kerja pegawai akan meningkat jika mereka diberi kesempatan dan kepercayaan untuk membuktikan kemampuannya (Notoadmodjo, 2009).

d. Teori-Teori Motivasi

Terdapat berbagai teori yang berusaha menjelaskan tentang motivasi yang secara garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga teori yaitu teori motivasi isi (*content theory*), teori motivasi proses, dan teori motivasi kontemporer

(Safaria, 2004). Di sini hanya akan dijelaskan mengenai teori motivasi isi yang terdiri atas: teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow, dan teori ERG dari Clayton P. Adelfer, dan teori motivasi prestasi dari David McClelland.

1) Teori hierarki kebutuhan (Abraham H. Maslow)

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow merupakan pengembangan lebih lanjut dari teori Elton Mayo yang membedakan kebutuhan manusia menjadi dua jenis yaitu kebutuhan materil atau kebutuhan biologis dan kebutuhan non materil atau kebutuhan psikologis (Notoadmodjo (2009).

Maslow seperti dikutip oleh Safaria (2004) menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang seperti tangga, dan kebutuhan tersebut harus dipenuhi secara berjenjang pula. Jika individu belum dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah, maka individu tersebut tidak akan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi hanya bisa dipenuhi apabila kebutuhan di bawahnya telah terpenuhi.

Maslow dalam teori hierarki kebutuhan yang dikemukakannya membedakan kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan atau hierarki dari tingkat yang paling dasar sampai tingkat yang paling tinggi, yaitu: (a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*); (b) Kebutuhan terhadap rasa aman (*safety needs*); (c) Kebutuhan hubungan sosial (*social/affiliation needs*); (d) Kebutuhan akan pengakuan/harga diri (*esteem needs*); serta (e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualisation needs*). Menurut Safaria (2004), kelima tingkat kebutuhan tersebut dapat dikelompokkan menjadi kebutuhan order tingkat rendah dan kebutuhan order tingkat tinggi.

Penjelasan singkat mengenai kelima jenis kebutuhan manusia menurut teori Maslow adalah sebagai berikut (Notoadmodjo, 2009):

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) adalah kebutuhan dasar atau kebutuhan pokok yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang mencakup: pakaian, makanan, dan perumahan.
- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) memiliki lingkup yang luas meliputi kebutuhan rasa aman dari ancaman alam, rasa aman dari ancaman orang-orang jahat, rasa aman dalam masalah kesehatan atau terbebas dari penyakit, dan juga rasa aman terhadap pekerjaan yang dimiliki (rasa aman dari ancaman dikeluarkan dari pekerjaan).
- c) Kebutuhan berafiliasi (*affiliation needs*) adalah kebutuhan individu untuk menjalin hubungan dengan individu lain yang diwujudkan melalui keikutsertaan individu tersebut dalam organisasi atau perkumpulan tertentu. Bentuk kebutuhan ini meliputi: kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dalam lingkungan; kebutuhan untuk dihormati/dihargai; kebutuhan akan perasaan kemajuan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas; serta kebutuhan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi.
- d) Kebutuhan akan pengakuan/harga diri (*esteem needs*) merupakan kebutuhan yang bersifat "prestise" yaitu kebutuhan untuk mendapatkan pengakuan atau penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh individu.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualisation needs*) adalah kebutuhan individu untuk mengembangkan potensi diri secara maksimal. Kebutuhan aktualisasi diri di antara masing-masing individu akan berbeda.

Maslow seperti dikutip oleh Safaria (2004) menyatakan bahwa kebutuhan yang sudah cukup terpenuhi tidak lagi dapat memotivasi seseorang. Untuk itu, guna memotivasi bawahan, pimpinan perlu memahami sedang berada di jenjang mana kebutuhan bawahan tersebut. Jika bawahan tengah berada pada jenjang kebutuhan afiliasi, maka pimpinan dapat memfokuskan pemenuhan kebutuhan tersebut atau memfokuskan pada kebutuhan di atasnya yaitu kebutuhan akan pengakuan/harga diri.

2) Teori ERG (Clayton P. Alderfer).

Clayton P. Adelfer memperkenalkan sebuah teori motivasi yang dikenal dengan nama teori motivasi ERG yang pada dasarnya merupakan penyempurnaan lebih lanjut dari teori hierarki kebutuhan seperti yang dikemukakan oleh Maslow (Safaria, 2004). Adelfer menyederhanakan lima tingkat kebutuhan seperti dikemukakan Maslow menjadi tiga tingkat kebutuhan yaitu: *existence* atau keberadaan; *relatedness* atau kekerabatan; dan *growth* atau pertumbuhan, sehingga teori yang dikemukakan oleh Adelfer ini dikenal dengan teori ERG (Sutrisno, 2011).

Motif eksistensi (*existence*) adalah kebutuhan tingkat dasar yaitu kebutuhan untuk terpenuhi dan terpeliharanya keberadaan seseorang sebagai manusia di tengah-tengah organisasi atau masyarakat, yang mencakup kebutuhan fisiologis dan kebutuhan terhadap rasa aman seperti yang dikemukakan Maslow (Sutrisno, 2011). Kebutuhan eksistensi atau kebutuhan order tingkat rendah adalah kebutuhan dasar manusia untuk hidup yang jika tidak terpenuhi akan mengancam kelangsungan hidup manusia (Safaria, 2004).

Motif untuk menjalin kekerabatan (*relatedness*) adalah kebutuhan seseorang dengan lingkungan sosial di sekitarnya yang mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, dan sebagian kebutuhan prestise teori Maslow (Sutrisno, 2011). Kebutuhan eksistensi merupakan kebutuhan akan kasih sayang, perhatian, komunikasi dengan orang-orang terdekat, dan dorongan bagi seorang individu untuk menjalin hubungan sosial dengan individu lainnya (Safaria, 2004).

Sedangkan motif pertumbuhan (*growth*) merupakan kebutuhan order tingkat-tinggi (Safaria, 2004). Kebutuhan pertumbuhan merupakan kebutuhan seseorang akan pengembangan potensi diri yang dimiliki, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan pertumbuhan ini sebanding dengan kebutuhan terhadap pengakuan dan kebutuhan terhadap aktualisasi diri seperti yang dikemukakan Maslow (Sutrisno, 2011).

Walaupun merupakan pengembangan lebih lanjut dari teori Maslow, namun menurut Safaria (2004) terdapat perbedaan mendasar antara kedua teori tersebut. Pertama, teori Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang, tetapi dalam teori ERG kebutuhan manusia tidak berjenjang, sehingga lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan. Kedua, teori Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi tidak lagi dapat mendorong dan mengarahkan perilaku individu untuk mencapai tujuan, sedang menurut teori ERG walaupun suatu kebutuhan telah terpenuhi, namun kebutuhan tersebut masih berpengaruh dalam mengarahkan perilaku individu dan secara terus-menerus akan meningkat.

3) Teori motivasi prestasi (David McClelland)

Menurut McClelland seperti dikutip oleh Notoadmodjo (2009), dalam diri manusia terdapat dua motif yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif yang muncul secara alamiah pada diri setiap manusia secara biologis yang meliputi motif untuk memenuhi kebutuhan makan, minum seks dan kebutuhan biologis lainnya. Sedangkan motif sekunder adalah motif yang muncul dari pengalaman serta interaksi dengan individu lain sehingga disebut juga dengan motif sosial.

Motif sekunder (motif sosial) ini selanjutnya oleh McClelland dibedakan menjadi tiga macam motif yaitu: motif berprestasi (*need for achievement*), motif berafiliasi (*need for affiliation*), dan motif berkuasa (*need for power*) (Safaria, 2004; Notoadmodjo, 2009)

a) Motif berprestasi (*need for achievement*)

Motif berprestasi adalah kebutuhan seseorang untuk mencapai kesuksesan yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berkaitan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan perilaku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu (Sutrisno, 2011). Motif berprestasi adalah dorongan pada diri seseorang untuk mencapai hasil kegiatan atau kerja secara maksimal (Notoadmodjo, 2009).

McClelland seperti dikutip oleh Safaria (2004) menyatakan bahwa individu yang memiliki motif berprestasi dicirikan oleh adanya dorongan individu untuk mencapai kesuksesan yang maksimal, menyukai tantangan pekerjaan, ingin berprestasi tinggi dan bersemangat bersaing untuk menjadi yang terbaik. Menurut Notoadmodjo (2009), motif berprestasi diantaranya dicerminkan oleh hal-hal

berikut: memiliki tanggung jawab pribadi atas perbuatan, selalu berupaya memperoleh umpan balik atas keputusan dan tindakan yang dilakukan, bersikap inovatif dan kreatif dalam bekerja, dan tidak merasa puas atas prestasi kerja yang telah dicapai.

b) Motif berafiliasi (*need for affiliation*)

Menurut Sutrisno (2011), kebutuhan berafiliasi adalah kebutuhan seseorang terhadap kehangatan dan sokongan dalam menjalin hubungan sosial dengan orang lain yang mengarahkan perilaku seseorang untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. McClelland sebagaimana dikutip oleh Safaria (2004) mengemukakan bahwa motif berafiliasi mempunyai beragam bentuk seperti cinta, kasih sayang, perhatian, kehangatan, persahabatan, serta saling menghargai antar sesama.

McClelland seperti dikutip oleh Safaria (2004) mengemukakan bahwa individu dengan motif berafiliasi yang tinggi tercermin dari perilakunya yang senang berada dalam lingkungan sosial yang harmonis, senang bergaul, membutuhkan teman, serta mengungkapkan perhatian dan kasih sayang. Notoadmodjo (2009) mengemukakan bahwa motif berafiliasi dalam kehidupan organisasi diantaranya tercermin dari hal-hal berikut: senang menjalin persahabatan dengan orang lain, lebih mengutamakan kerja secara tim daripada kerja secara individu, dalam melakukan pekerjaan merasa lebih efektif bekerja sama daripada bekerja sendiri, dan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan/tugas cenderung meminta persetujuan orang lain.

c) Motif berkuasa (*need for power*)

Motif berkuasa menurut Sutrisno (2011) adalah kebutuhan untuk memiliki kekuasaan dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini seringkali mengarahkan perilaku orang yang bersangkutan untuk tidak atau kurang peduli dengan perasaan orang lain. Notoadmodjo (2009) menyatakan bahwa motif berkuasa cenderung mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai kepuasan dengan jalan mengontrol atau menguasai orang lain.

McClelland dalam Safaria (2004) mengemukakan bahwa individu dengan motif berkuasa yang tinggi akan cenderung menunjukkan sikap dominasi yang kentara, seperti ingin menguasai forum diskusi, selalu ingin jadi pemimpin, serta selalu ingin pendapatnya diikuti oleh orang lain. Cerminan motif berkuasa seperti dikemukakan oleh Notoadmodjo (2009) diantaranya adalah: selalu ingin mendominasi pembicaraan terutama dalam kelompok, aktif dalam menentukan atau pengambilan keputusan terkait dengan kegiatan kelompok, suka membantu dan memberikan pendapat kepada orang lain, dan suka menjadi anggota perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Secara etimologis, istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris yaitu “*performance*”. *Performance* sendiri berasal dari kata “*to perform*” yang mengandung berbagai pengertian (Sinambela, 2013; Prawirosentono, 2012). Istilah lain yang juga sering digunakan sebagai sinonim dari kinerja adalah prestasi kerja seperti yang dikemukakan oleh Bernardin & Russel dalam Sutrisno (2011) yang diartikan sebagai catatan tentang hasil-hasil

yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam suatu kurun waktu tertentu.

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila tujuan dapat dicapai dengan baik maka kinerja dikatakan baik dan sukses (Donnelly *et al.* dalam Mangkuprawira, 2009). Dengan demikian, kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari seberapa jauh pegawai tersebut mampu melaksanakan pekerjaan/tugas yang diberikan kepadanya serta mencapai tujuan yang telah ditentukan. Semakin besar keberhasilan pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai tujuan berarti semakin tinggi kinerjanya.

Senada dengan Donnelly *et al.*, Rivai & Basri seperti dikutip oleh Sinambela (2012:6) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode waktu tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”. Dari pendapat yang dikemukakan oleh Rivai dan Basri ini dapat disimpulkan bahwa kinerja diukur dari perbandingan antara hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya dalam suatu periode waktu dengan berbagai kriteria atau indikator yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja dapat diartikan sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovich & Keeps dalam Mangkuprawira, 2009). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai

dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara legal, tidak melanggar aturan, serta sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2012). Dua definisi ini menekankan bahwa kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari hasil yang dapat dicapai orang tersebut, namun juga memperhatikan bagaimana prosedur dalam mencapai hasil kerja tersebut.

Byars dan Rue sebagaimana dikutip oleh Sutrisno (2011) menggunakan istilah prestasi kerja yang didefinisikan sebagai hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan tersebut. Sedangkan pengertian kinerja pegawai menurut Mangkunegara seperti dikutip oleh Rosy (2009) adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai merujuk pada tingkat kemampuan seseorang atau sekelompok pegawai/karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam suatu periode waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan perbandingan antara hasil yang dapat dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan terhadap target, sasaran, kriteria, atau standar hasil kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila target, sasaran, kriteria atau standar hasil kerja dapat dicapai, maka kinerja pegawai tersebut dikatakan baik.

b. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui sampai sejauh mana kinerja individual yang dicapai oleh masing-masing pegawai, maka diperlukan kegiatan pengukuran terhadap kinerja tersebut atau yang biasa disebut dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) atau evaluasi kinerja (*performance evaluation*). Noe *et al.* seperti dikutip oleh Iswanto (2011) mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja secara luas.

Menurut Simanjuntak dalam Sinambela (2012), penilaian kinerja atau evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Senada dengan pendapat di atas, Dessler dalam Iswanto (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah usaha mengevaluasi kinerja pegawai atau karyawan pada saat ini dan masa lalu dikaitkan dengan standar kinerja.

Sulistiyani & Rosidah (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi dari masing-masing individu terhadap organisasi. Aspek utama dari penilaian kinerja berkaitan dengan penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diwujudkan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab individu tersebut. Lebih lanjut Sinambela (2012) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu guna menilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Rachmawati (2008) mengemukakan tiga fungsi dari penilaian kinerja secara formal, yaitu: *Pertama*, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai

efektivitas kegiatan seleksi pegawai. *Kedua*, hasil penilaian kinerja dapat dipakai sebagai dasar bagi pemberian kompensasi, promosi, dan pelatihan kepada pegawai. *Ketiga*, penilaian kinerja memberikan umpan balik (*feed back*) kepada pegawai atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan mereka.

Tujuan penilaian kinerja menurut Murphy & Cleveland seperti dikutip oleh Sutrisno (2011) adalah untuk memperoleh informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan MSDM seperti perencanaan dan pengembangan karir, promosi dan demosi, pemberian kompensasi dan sebagainya. Tujuan penilaian kinerja menurut Sulistyani & Rosidah (2009) meliputi: mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai; untuk memotivasi pegawai guna meningkatkan kinerja; mendistribusikan *reward* dari organisasi seperti penambahan gaji/upah dan promosi yang adil; serta untuk mengadakan penelitian manajemen personalia.

c. Model Penilaian Kinerja

Berdasarkan orientasi atau kriteria yang digunakan dalam proses penilaian kinerja, model penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu: (a) penilaian kinerja berbasis hasil atau *result-based performance appraisal*; (b) penilaian kinerja berbasis perilaku atau *behavior based performance appraisal*; dan (c) penilaian kinerja berbasis perilaku spesifik atau *judgment based performance appraisal* (Sulistyani & Rosidah, 2009)

Dalam model penilaian kinerja berdasarkan hasil (*result-based performance*), penilaian kinerja diawali dengan merumuskan kinerja pegawai yang didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain model penilaian ini mengukur hasil-hasil akhir saja (*end result*). Tujuan atau sasaran

yang akan dijadikan dasar bagi penilaian kinerja dapat ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja. Kemudian pegawai dipacu dan dinilai kinerjanya berdasarkan seberapa jauh pegawai dapat mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sulistyani & Rosidah (2009), model penilaian berdasarkan hasil ini disebut juga dengan *Management by Objective (MBO)*. Menurut Rachmawati (2008), MBO adalah program manajemen yang mengikutsertakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. MBO merupakan metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan. Keuntungan dari metode ini diantaranya adalah adanya standar dan ukuran kinerja yang jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, serta dapat memacu motivasi pegawai. Sedangkan kelemahannya sering kali tujuan-tujuan yang ditentukan para pegawai bisa terlalu sederhana.

Metode penilaian berdasarkan perilaku (*behavior based performance*) adalah penilaian kinerja yang memfokuskan pada sarana (*means*) dan sasaran (*goal*) dan bukan pada pencapaian hasil akhir (*end result*) (Sulistyani & Rosidah, 2009). Model penilaian ini dikenal juga dengan penilaian berjangkarkan perilaku (*behaviorally anchored rating scales*) atau BARS. Menurut Rachmawati (2008), BARS adalah metode penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi kinerja dalam elemen-elemen tertentu, kemudian elemen tersebut diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu baik perilaku yang diharapkan maupun perilaku yang tidak diharapkan.

Menurut Gomes seperti dikutip oleh Nugroho (2006), penilaian kinerja berdasarkan perilaku lebih condong pada aspek kualitatif daripada aspek

kuantitatif yang terukur, sehingga penilaian berdasarkan perilaku pada umumnya bersifat subyektif, dimana setiap pegawai diasumsikan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya.

Model *judgment based performance* merupakan model penilaian kinerja yang paling lama sehingga model ini dikenal juga dengan model tradisional. Model penilaian ini banyak dipakai baik disektor publik maupun sektor swasta. *Judgment based performance* adalah model penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik. Menurut Sulistyani & Rosidah (2009), dimensi-dimensi yang diukur biasanya meliputi: kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreatifitas (*creativity*), kemampuan kerjasama (*cooperation*), inisiatif pribadi (*initiative*), tingkat ketergantungan dalam bekerja (*dependability*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*).

d. Determinan Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara individual dipengaruhi oleh beragam faktor. Secara teoritis dan juga didukung oleh berbagai hasil empiris menunjukkan bahwa kinerja seseorang selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat internal yaitu faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri orang itu sendiri, juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat eksternal yaitu yang bersumber dari luar diri seseorang.

Byar & Rue seperti dikutip oleh Sutrisno (2011) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang menjadi dua faktor yaitu: (a) faktor individual; dan (b) faktor lingkungan. Faktor-faktor yang bersifat individual meliputi: usaha (*effort*), kemampuan (*abilities*), dan persepsi terhadap tugas (*task*

perception). Sedangkan faktor-faktor lingkungan terdiri atas: kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, serta keberuntungan.

Mangkuprawira (2009) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atas: (a) faktor intrinsik atau faktor internal; dan (b) faktor ekstrinsik atau faktor eksternal. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja seseorang terdiri atas: tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan, sikap-motivasi terhadap kerja, dan tingkat pengalaman. Sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor lingkungan yang meliputi: lingkungan keluarga, lingkungan sosial budaya, lingkungan ekonomi, lingkungan belajar, lingkungan kerja dan budaya kerja, serta teknologi yang digunakan.

Sedangkan Simamora seperti dikutip oleh Mangkunegara (2006) mengelompokkan determinan kinerja menjadi tiga faktor utama yaitu: (a) faktor individual; (b) faktor psikologis; dan (c) faktor organisasional. Faktor-faktor individual yang mempengaruhi kinerja meliputi: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. Sedangkan faktor-faktor psikologis meliputi: persepsi, sikap (*attitude*), pembelajaran, dan motivasi. Sementara faktor-faktor organisasional terdiri atas: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur organisasi, dan rancangan pekerjaan (*job design*).

Sedangkan The Liang Gie & Ibrahim seperti dikutip dari Subroto (2008) menyatakan bahwa kinerja pegawai atau karyawan ditentukan oleh variabel-variabel sebagai berikut: (a) motivasi kerja; (b) kepemimpinan (*leadership*); (c) kemampuan kerja; (d) perlengkapan dan fasilitas; (e) lingkungan eksternal; (f)

misi strategi; (g) fasilitas kerja; (h) Kinerja individu dan organisasi; (i) praktik manajemen; (j) struktur; dan (k) Iklim kerja.

Dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal. Dua diantara berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah faktor kepemimpinan dan faktor motivasi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berbagai studi yang berusaha menguji keterkaitan dan pengaruh faktor kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai atau karyawan telah banyak dilakukan. Pada umumnya studi empiris yang telah dilakukan tersebut menemukan adanya keterkaitan yang erat serta pengaruh yang kuat dari variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Hasil-hasil penelitian pada umumnya menemukan adanya hubungan yang positif serta pengaruh yang nyata baik secara langsung maupun secara tidak langsung antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan.

1. Penelitian Brahmasari & Suprayetno (2008)

Studi Brahmasari & Suprayetno (2008) dilakukan di PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya kerja, dan

kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Penelitian Pramudito & Yuniarto (2009)

Penelitian Pramudito & Yuniarto (2009) bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel perantara (*intervening*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel komitmen organisasi.

3. Penelitian Patiran (2010)

Penelitian Patiran (2010) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PNS di Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Papua dengan menggunakan analisis regresi berganda. Variabel-variabel yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja PNS adalah: disiplin, tingkat pendidikan, dan motivasi. Temuan empiris dari penelitian tersebut adalah disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan tingkat pendidikan dan motivasi berkorelasi negatif dengan kinerja, namun secara statistik kedua variabel tersebut tidak memiliki pengaruh yang berarti (signifikan) terhadap kinerja.

4. Penelitian Mulyanto & Widayati (2011)

Penelitian Mulyanto dan Widayati (2011) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas

Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karang Anyar dengan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Diantara ketiga variabel bebas, motivasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja.

5. Penelitian Jayusman & Khotimah (2012)

Studi yang dilakukan oleh Jayusman & Khotimah (2012) bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi, pengembangan karir dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat dengan menggunakan alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel pengembangan karir dan promosi jabatan memiliki korelasi positif dengan kinerja pegawai namun tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan.

6. Penelitian Risambessy *et al* (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan *burnout* (kelelahan psikologis) terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga paramedis Rumah Sakit di Malang dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Models*) atau SEM.

Temuan dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga paramedis, serta memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *burnout* (kelelahan psikologis) tenaga paramedis. Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga paramedis, serta memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *burnout* tenaga paramedis. Sedangkan *burnout* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga paramedis. Sementara kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga paramedis.

7. Penelitian Sukendar (2013)

Penelitian Sukendar (2013) bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMP di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara dengan menggunakan alat analisis regresi berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

8. Penelitian Ciptodihardjo (2013)

Penelitian Ciptodihardjo (2013) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Smartfren, Tbk Surabaya dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation model*). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap

komitmen organisasi, sedangkan motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

9. Penelitian Idris *et al.* (2014)

Penelitian ini adalah untuk mendapatkan ulasan dari kerangka konseptual variabel penelitian yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan objek penelitian lima perusahaan pengembang perumahan (*real estate*) di Sulawesi Selatan dengan menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Hasil identifikasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara parsial terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

10. Penelitian Pangestuti *et al.* (2014)

Penelitian Pangestuti *et al.* (2014) ini dilakukan di PT. Terminal Peti Kemas Surabaya dengan tujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung dan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan PT. Terminal Peti Kemas Surabaya dengan menggunakan komitmen kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan motivasi kerja karyawan, namun tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen kerja dan motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil-hasil penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan di atas, dirangkum dalam tabel 4 berikut.

Tabel 4.
Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti, Jurnal Dan Tahun Publikasi	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	"Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)"	Brahmasari I.A & Suprayetno, A. <i>Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan.</i> (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi Kerja • Kepemimpinan • Budaya Organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja Perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2.	"Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Perangkat Desa Se Kecamatan Batang Kabupaten Batang)"	Luksono Pramudito & Askar Yuniarto. <i>Jurnal Telaah Manajemen (TEMA)</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Motivasi • Komitmen Organisasi • Kinerja Perangkat Desa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi perangkat desa. • Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perangkat desa. • Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perangkat desa dan mampu memediasi pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.
3.	"Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)"	Andarias Patiran. <i>Jurnal Fokus Ekonomi.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi • Tingkat Pendidikan • Disiplin • Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja • Motivasi dan tingkat pendidikan tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja.

4.	“Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan & Kehutanan Kabupaten Karanganyar”	Mulyanto & Dyah Widayati. <i>Excellent Jurnal Manajemen</i> . (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Motivasi Kerja • Kinerja Pegawai • Kepuasan Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. • Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. • Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
5.	“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat”	Hendra Jayusman & Siti Khotimah. <i>Jurnal Spread</i> (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Komunikasi • Motivasi • Pengembangan Karir • Promosi Jabatan • Kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan, motivasi dan komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. • Pengembangan karir dan promosi jabatan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
6.	“The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance”	Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib & Endang Siti Astuti. <i>Journal of Basic and Applied Scientific Research</i> . (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional • Motivasi • <i>Bournot</i> (Kelelahan Emosional) • Kepuasan Kerja • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Bournot</i>. • Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>Bournot</i>
7.	“Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara”	Nur Cahya Edi Sukendar. <i>Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)</i> . (2013).	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan Kepemimpinan • Motivasi Kerja • Kinerja Guru 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. • Motivasi kerja guru berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.
8.	“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan PT.Smartfren, Tbk Di Surabaya”	Irawan Ciptodihardjo. <i>Jurnal Widya Mandala Catholic University Surabaya</i> . (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan • Motivasi • Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasi • Kinerja Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sedangkan motivasi berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. • Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

9.	"The Effects of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance"	Muhammad Idris, Eka Afran Troena, Noermijati, Fatchur Rohman, & Peter A. Newcombe. <i>International Journal of Business and Management Invention. (2014)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan • Kepemimpinan Transformasional • Budaya Organisasi • Motivasi Kerja. 	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	"The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance (Study on PT. Terminal Peti Kemas Surabaya)"	Anna Suzanthi Daru Pangestuti, Armanu, Achmad Sudiro & Noermijati. <i>European Journal of Business and Management. (2014)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Transformasional • Kinerja • Motivasi Kerja • Komitmen Kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen kerja dan motivasi kerja, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. • Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan komitmen kerja dan motivasi kerja sebagai mediasi. • Komitmen kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Berfikir

Kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu periode waktu tertentu. Tingkat kinerja yang dicapai oleh pegawai merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan berbagai indikator seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Tingkat kinerja seorang dideterminasi oleh banyak faktor, baik oleh faktor yang bersumber dari dalam diri orang itu sendiri (faktor internal/intrinsik) maupun oleh faktor yang bersumber dari luar diri seseorang (faktor eksternal/ekstrinsik).

Salah satu faktor yang memiliki pengaruh cukup penting terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi hampir selalu dikaitkan dengan sosok seorang pemimpin dan kemampuan dalam memimpin. Pernyataan yang menyatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan merupakan pernyataan yang

menunjukkan bahwa posisi pemimpin berada pada posisi yang terpenting dalam organisasi.

Hasil studi Yulk pada beberapa perusahaan di AS menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi, dan kinerja bawahan. Menurut Yulk, perilaku kepemimpinan akan berdampak positif terhadap bawahan melalui perilaku pemimpin yang baik, dan akan berdampak negatif terhadap bawahan melalui perilaku pemimpin yang jelek (Sari, Muchlis & Hamid 2012). Studi yang dilakukan Pramudito & Yunianto (2009), Mulyanto & Widayati (2011), Jayusman & Khotimah (2012), Sukendar (2013), dan Ciptodihardjo (2013) menemukan bahwa variabel kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

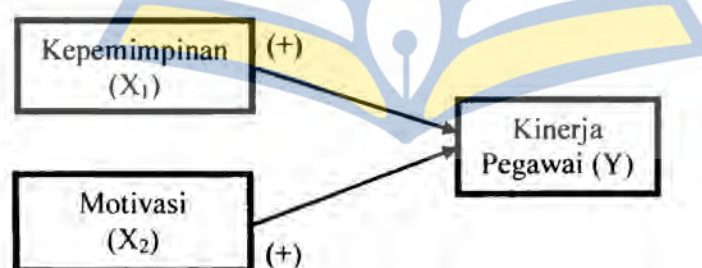
Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh sangat besar terhadap kinerja seorang pegawai, karena motivasi kerja merupakan tenaga penggerak yang mendorong dan mengarahkan perilaku seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi kerja pegawai dapat dianalogikan seperti sebuah picu yang berfungsi sebagai pemantik untuk mendorong semangat seorang pegawai supaya berbuat dan melakukan sesuatu sesuai dengan yang diharapkan.

Pentingnya peranan motivasi dalam menentukan kinerja seseorang dapat dilihat dari pernyataan Mitchell dalam Sinambela (2012:9) yang secara tegas menyatakan bahwa “Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik”. Artinya, agar mampu menghasilkan kinerja yang baik, kemampuan saja belumlah cukup, namun harus pula disertai dengan motivasi kerja yang tinggi. Dalam hal ini, McNeese-Smith *et*

al. seperti dikutip oleh Sari, Muchlis & Hamid (2012) menegaskan bahwa dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawab seseorang dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

Secara teoritis dinyatakan bahwa motivasi berkorelasi positif dengan kinerja seseorang, artinya semakin tinggi motivasi kerja seorang pegawai maka ada kecenderungan kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut juga akan semakin baik, karena menurut Stoner, motivasi seseorang akan berkontribusi terhadap komitmennya (Pramudito & Yuniarto, 2009). Hal ini didukung pula oleh temuan empiris seperti dari hasil berbagai studi yang telah dikemukakan di atas yang pada umumnya menemukan adanya hubungan yang positif serta pengaruh yang nyata dari variabel motivasi terhadap kinerja. Artinya, jika motivasi seseorang meningkat maka kinerja orang tersebut juga akan meningkat, demikian pula sebaliknya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka paradigma penelitian yang menunjukkan hubungan antara variabel independen yaitu kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y) dapat digambarkan dalam bentuk diagram sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teoritis baik dari kajian teori maupun dari tinjauan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian yang akan diuji dinyatakan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Diduga kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.

Hipotesis 2: Diduga motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.

Hipotesis 3: Diduga kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin.

E. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel atau dalam istilah lain disebut juga dengan definisi operasional merupakan suatu definisi yang menyatakan dengan jelas dan akurat mengenai bagaimana suatu konsep atau konstruk di ukur. Dengan kata lain, operasional variabel atau definisi operasional adalah suatu penjelasan tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam mengukur suatu konsep (Ali dan Limakrisna, 2012).

Dalam penelitian ini, variabel penelitian dibedakan menjadi variabel independen (variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi), dan variabel dependen (variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi). Variabel independen

terdiri atas variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel motivasi (X_2), sedangkan variabel dependen (Y) adalah kinerja pegawai.

Kuesioner penelitian untuk variabel kepemimpinan yang digunakan mengacu kepada model kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh J.M. Burns (1978). Model kepemimpinan transformasional tersebut diukur dengan menggunakan empat dimensi kepemimpinan transformasional seperti yang dikemukakan oleh Bass seperti dikutip oleh Givens (2008), Pradana, Sunuharyo & Hamid (2013), serta Belias & Koustelios (2014) yang terdiri atas: (1) pengaruh ideal (*idealized influence*); (2) inspirasional (*inspirational motivation*); (3) pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*); dan (4) perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Sedangkan kuesioner penelitian untuk variabel motivasi mengacu kepada teori motivasi yang dikemukakan oleh David McClelland. Menurut David McClelland, motivasi seseorang dapat dilihat dari 3 dimensi yaitu: (a) Motivasi untuk berprestasi atau *need for achievement (N-Ach)*; (b) Motivasi untuk berafiliasi atau *need for affiliation (N-Aff)*; dan (c) Motivasi untuk berkuasa atau *need for power (N-Pow)*. Dalam penelitian ini, ketiga dimensi motivasi tersebut digunakan untuk mengukur motivasi pegawai.

Sementara kuesioner kinerja dalam penelitian ini menggunakan dimensi-dimensi yang umum dipakai dalam pengukuran kinerja berbasis perilaku spesifik (*judgement based performance appraisal*). Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri atas: (a) Dimensi pekerjaan/tugas (*work/task*); (b) Dimensi inovasi (*innovation*); (c) Dimensi

kemampuan menjalin kerja sama (*cooperation*); dan (d) Dimensi pengetahuan terhadap pekerjaan (*job knowledge*).

Operasional variabel untuk masing-masing variabel penelitian yang terdiri atas definisi konsep, sub variabel (dimensi), indikator, skala pengukuran, serta jumlah butir/item pertanyaan pada masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 5.
Operasional Variabel

Konsep Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala Pengukuran	Item
<p>Kepemimpinan (Leadership)</p> <p>Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Blancard & Hersey dalam Sutrisno, 2011). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang fokus pada pencapaian perubahan nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan ke arah yang lebih baik (Burns dalam Safaria, 2004).</p>	Pengaruh Ideal (<i>Idealized Influence</i>)	Bersikap optimis terhadap masa depan	Skala Likert	1
		Memiliki visi serta misi yang kuat	Skala Likert	2
	Perhatian Pribadi (<i>Individualized Consideration</i>)	Menghargai orang lain dan bawahan	Skala Likert	3
		Dapat menciptakan kenyamanan dalam berhubungan	Skala Likert	4
		Memiliki perhatian pribadi terhadap perkembangan bawahan	Skala Likert	5
	Stimulus Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Menstimulasi bawahan untuk kreatif	Skala Likert	6
		Menstimulasi bawahan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki	Skala Likert	7
		Menstimulasi bawahan untuk mengutarakan ide dan pendapat	Skala Likert	8
	Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	Menginspirasi bawahan untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien	Skala Likert	9
		Menginspirasi bawahan untuk menghargai norma dan etika	Skala Likert	10
<p>Motivasi (Motivation)</p> <p>Motivasi merupakan dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani seseorang untuk berbuat,</p>	Motivasi Untuk Berprestasi (<i>Need For Achievement</i>)	Dorongan untuk bertanggung jawab	Skala Likert	1, 2, 3
		Dorongan untuk mendapat umpan balik (<i>feed back</i>)	Skala Likert	4
		Dorongan untuk kreatif dan inovatif	Skala Likert	5, 6
		Dorongan untuk bekerja keras	Skala Likert	7, 8

<p>sehingga motivasi tersebut merupakan <i>driving force</i> yang menggerakkan seseorang untuk bertingkah laku dan didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 2003).</p>	<p>Motivasi Untuk Berafiliasi (<i>Need For Affiliation</i>)</p>	Dorongan untuk menjalin pertemanan	Skala Likert	9, 10
		Dorongan untuk menjalin kerja sama	Skala Likert	11, 12
		Dorongan untuk mengambil keputusan bersama	Skala Likert	13, 14
		Dorongan untuk berkumpul/berkelompok	Skala Likert	15, 16
	<p>Motivasi Untuk Berkuasa (<i>Need For Power</i>)</p>	Dorongan untuk berkompetisi	Skala Likert	17, 18
		Dorongan untuk membantu orang lain	Skala Likert	19, 20
		Dorongan untuk mendominasi kelompok	Skala Likert	21, 22
		Dorongan untuk aktif menentukan arah dan pengambilan keputusan kelompok/organisasi	Skala Likert	23, 24
<p>Kinerja (Performance)</p> <p>Kinerja (<i>performance</i>) merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan dapat dicapai dengan baik maka kinerja dikatakan baik dan sukses (Donelly <i>et al</i> dalam Mangkuprawira, 2009).</p>	<p>Pekerjaan/ Tugas</p>	Kecepatan dalam bekerja	Skala Likert	1, 2
		Keterampilan dalam bekerja	Skala Likert	3
		Kualitas pekerjaan	Skala Likert	4, 5
		Kuantitas pekerjaan	Skala Likert	6
	<p>Kemampuan Bekerja Sama</p>	Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja sekantor	Skala Likert	7, 8, 9
		Kemampuan bekerja sama dengan pihak luar	Skala Likert	10
	<p>Sikap Inovatif</p>	Berfikir tentang ide-ide yang baru	Skala Likert	11
		Mengaplikasikan ide-ide baru	Skala Likert	12
		Menciptakan proses dan rutinitas yang lebih baik	Skala Likert	13
	<p>Pengetahuan Kerja</p>	Pengetahuan terhadap bidang pekerjaan	Skala Likert	14
		Kesesuaian antara pengetahuan dengan bidang pekerjaan	Skala Likert	15
		Pemahaman terhadap prosedur kerja	Skala Likert	16
		Pengetahuan terhadap tugas pokok dan fungsi pekerjaan	Skala Likert	17

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode atau pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berpijak pada filsafat positivisme, digunakan pada populasi atau sampel tertentu, umumnya sampel diambil secara acak, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik guna menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2009). Dengan demikian, penelitian yang menggunakan metode kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk melakukan pengujian teori secara empiris melalui pengukuran variabel penelitian dan analisis data dengan menggunakan pendekatan statistik.

Berdasarkan tingkat eksplanasi (*level of explanation*), penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan bentuk hubungan kausalitas. Menurut (Sugiyono, 2009), penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Sedangkan hubungan kausalitas adalah hubungan antar variabel yang bersifat sebab akibat.

B. Populasi Dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2009), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulannya. Ali dan Limakrisna (2013:96) mengemukakan bahwa "Populasi ialah seluruh kumpulan elemen yang sejenis akan tetapi berbeda karena karakteristiknya".

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada jajaran Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin (tidak termasuk sekretaris daerah, 3 orang asisten, dan 3 orang staf ahli). Pada saat penelitian ini dilakukan, jumlah PNS pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin di luar sekretaris daerah, asisten sekretaris daerah, dan staf ahli berjumlah sebanyak 171 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2009). Sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih dan dijadikan sebagai subyek penelitian yang mewakili populasi. Kesimpulan atau generalisasi yang ditarik dari sampel tersebut diberlakukan untuk populasi.

Penentuan jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus penentuan sampel yang diperkenalkan oleh Slovin dalam Setiawan (2007). Rumus Slovin tersebut adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana:

n = jumlah sampel penelitian

N = jumlah populasi

e = taraf toleransi kesalahan pengambilan sampel

Dengan menggunakan taraf toleransi kesalahan yang ditentukan sebesar 10% atau $e = 0,10$, maka banyaknya jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = \frac{171}{171(0,10^2) + 1}$$

$$n = \frac{171}{171(0,01) + 1} = 63,09 \text{ atau dibulatkan menjadi } 63 \text{ orang.}$$

3. Metode Pengambilan Sampel

Metode atau teknik pengambilan sampel merupakan proses pemilihan elemen dari populasi penelitian yang akan dijadikan sebagai sampel penelitian (Sekaran, 2006). Pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*. Metode ini adalah metode pengambilan sampel secara acak dengan membagi populasi menjadi subpopulasi atau strata berdasarkan ukuran tertentu, dan selanjutnya dari masing-masing subpopulasi tersebut diambil sampel acak secara proporsional.

Dalam penelitian ini, pengelompokan populasi menjadi sub-sub populasi didasarkan pada tingkat jabatan atau jenjang eselon. Perhitungan jumlah sampel berdasarkan distribusi subpopulasi menurut tingkat jabatan atau jenjang eselon tersebut dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6.
Pengambilan Sampel Penelitian

No	Jabatan	Eselon	Jumlah Subpopulasi (Orang)	Jumlah Sampel (Orang)
1.	Kepala Bagian	III	8	$8/171(63) = 3$
2.	Kepala Subbagian	IV	24	$24/171(63) = 9$
3.	Staf	Non Eselon	139	$139/171(63) = 51$
Jumlah			171	63

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin, diolah.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur fenomena-fenomena yang diamati, dan fenomena yang diamati disebut sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2009). Dengan demikian instrumen penelitian pada dasarnya berhubungan erat dengan teknik atau metode yang digunakan oleh seorang peneliti untuk mengumpulkan dan mengukur data penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen atau alat bantu utama yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian terdiri atas kuesioner atau angket, wawancara (*interview*), dan dokumentasi.

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang diajukan kepada responden untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan. Pertanyaan kuesioner dapat bersifat terbuka ataupun tertutup, dan bentuknya dapat berupa kalimat positif ataupun negatif (Sugiyono, 2009).

Dalam penelitian ini, pengumpulan data melalui kuesioner bertujuan untuk mengetahui persepsi atau sikap responden atas suatu pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, oleh karena itu pertanyaan atau pernyataan yang digunakan bersifat tertutup, dimana untuk setiap butir pertanyaan atau pernyataan telah disediakan jawabannya, dan responden tinggal memilih sesuai dengan persepsi dan sikap masing-masing. Setiap jawaban responden dinilai dengan menggunakan skala Likert dengan rentang skala penilaian dari 1 – 5. Rentang skala pengukuran sikap responden dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7.
Rentang Skala Penilaian Sikap Responden

No.	Skala Sikap	Kode	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Kurang Setuju	KS	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	SS	5

2. Wawancara (*Interview*)

Esterberg seperti dikutip oleh Sugiyono (2009) menyatakan bahwa wawancara (*interview*) adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab. Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan bertatap muka dan mengadakan tanya jawab secara lisan dengan sumber informasi (*informan*) atau responden yang telah ditentukan.

Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data (Sugiyono, 2009). Wawancara tidak terstruktur ini dilakukan pada studi pendahuluan guna memperoleh berbagai informasi yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang objek penelitian dan permasalahan penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumen adalah catatan peristiwa masa lalu yang dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang (Sugiyono, 2009). Dengan demikian dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menelaah dan mengkaji berbagai dokumen-dokumen yang terkait

dengan objek penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data melalui teknik dokumentasi hanya dilakukan terhadap dokumen-dokumen tertulis.

D. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas Instrumen

Validitas instrumen penelitian merupakan tingkat ketepatan atau kecermatan alat ukur penelitian yang digunakan dalam melakukan fungsinya sebagai alat ukur. Tingkat validitas instrumen penelitian yang digunakan pada akhirnya akan menentukan validitas hasil penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, uji validitas (*validity test*) adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap instrumen penelitian guna mengetahui tingkat ketepatan dan kecermatannya sebagai alat ukur penelitian.

Uji validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan uji korelasi produk momen. Nilai korelasi produk momen diperoleh dengan cara mengkorelasikan antara skor pada masing-masing item pertanyaan pada setiap variabel dengan skor totalnya. Menurut Sugiyono (2009), bila nilai korelasi berada di bawah 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa item instrumen tersebut tidak valid sehingga harus dibuang atau diganti.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas instrumen penelitian enunjukkan kekonsistenan instrumen penelitian sebagai alat ukur dalam penelitian. Instrumen yang reliabel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Dengan demikian uji reliabilitas adalah uji yang dilakukan untuk melihat kekonsistenan atau kemantapan instrument penelitian sebagai alat ukur penelitian. Uji reliabilitas instrumen penelitian

dilakukan dengan menggunakan uji Alpha Cronbach. Nilai Alpha Cronbach adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain.

Penilaian atau pengambilan keputusan dengan uji Alpha Cronbach didasarkan atas pendapat Sekaran (2006) yang menyatakan bahwa instrumen penelitian dikatakan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien Alpha Cronbach $\geq 0,70$. Berdasarkan pendapat Sekaran tersebut, maka apabila nilai Alpha Cronbach lebih kecil dari 0,70 berarti instrumen yang digunakan tidak reliabel.

E. Metode Dan Alat Analisis Data

1. Metode Analisis Data

Sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif, maka analisis terhadap data penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistika, yang meliputi analisis statistik deskriptif dan analisis statistik induktif (inferensial).

Analisis statistik deskriptif adalah analisis data yang dilakukan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data penelitian sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk menarik kesimpulan yang berlaku umum. Analisis data yang dikategorikan sebagai statistik deskriptif diantaranya adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, piktogram, perhitungan modus, median, mean, desil, persentil dan sebagainya (Sugiyono, 2009).

Analisis statistik induktif atau inferensial adalah analisis data yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan membuat perkiraan interval tentang suatu parameter dan bermaksud menarik kesimpulan tentang karakteristik suatu

populasi dari mana suatu sampel diperoleh (Ali dan Limakrisna, 2013). Statistik inferensial atau statistik induktif dalam istilah lain disebut juga dengan statistik probabilistik, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi didasarkan pada data sampel yang kebenarannya bersifat probabilitas (Sugiyono, 2009).

2. Alat Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari variabel independen yang terdiri atas variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel motivasi kerja (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y), maka alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Secara matematis model persamaan regresi berganda dapat dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Dimana:

- Y : variabel dependen (kinerja pegawai)
- β_0 : konstanta/intersep persamaan garis regresi
- β_1, β_2 : koefisien persamaan regresi
- X_1, X_2 : variabel independen (kepemimpinan dan motivasi kerja)

3. Uji Statistik (*Statistic Test*)

Uji statistik atau disebut juga dengan uji hipotesis adalah prosedur statistik yang bertujuan untuk menguji apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak. Dengan kata lain, uji statistik bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial (individual) maupun secara serentak (simultan).

Untuk melihat dan menguji pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial, maka digunakan uji t (*t test*). Kriteria pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis melalui uji t ditentukan dengan cara membandingkan antara nilai t-hitung dengan nilai t-tabel pada taraf keyakinan (α) tertentu. Formulasi hipotesis untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dinyatakan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_A : \beta_i > 0$$

Jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_A), artinya variabel independen secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika nilai t-hitung lebih kecil dari nilai t-tabel, maka keputusannya adalah menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_A), artinya variabel independen secara individual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk melihat dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak atau secara simultan maka digunakan uji F (*F test*). Tingkat signifikansi (*level of significan*) uji F ditentukan dengan cara membandingkan antara nilai F-hitung dengan nilai F-tabel pada taraf keyakinan (α) tertentu. Hipotesis untuk pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak dinyatakan sebagai berikut:

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

$$H_A: \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$$

Jika nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_A), artinya variabel independen secara serentak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai F-hitung lebih kecil dari nilai F-tabel maka keputusannya adalah menerima hipotesis nol (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_A), artinya variabel independen secara serentak tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

4. Analisis Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Kecocokan atau ketepatan garis regresi sampel dalam menaksir nilai populasi atau *goodness of fit* adalah ukuran yang menunjukkan seberapa jauh model regresi yang digunakan mampu menjelaskan variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Semakin besar kemampuan garis regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen berarti semakin baik model tersebut. Gujarati seperti dikutip oleh Suwardi & Utomo (2011) menyatakan bahwa koefisien determinasi (R^2) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik garis regresi dalam mencocokkan data (*a measure of the goodness of fit*).

Nilai koefisien determinasi berada antara nol dan satu (0 – 1), dimana semakin besar nilai koefisien determinasi berarti semakin besar kemampuan variabel independen yang digunakan dalam model regresi dalam menjelaskan variasi atau perilaku variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai koefisien determinasi berarti semakin rendah kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen.

Kelemahan utama penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap

penambahan variabel independen, maka nilai R^2 akan meningkat tanpa peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel dependen. Untuk mengatasi hal tersebut, maka penilaian kecocokan model yang lebih tepat digunakan dalam persamaan regresi berganda adalah koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*). Setiap penambahan variabel independen ke dalam model regresi akan mengakibatkan naik atau turunnya nilai R^2 .



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Merangin Nomor 5 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Merangin Nomor 18 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Merangin.

Menurut pasal 12 Peraturan Daerah Kabupaten Merangin Nomor 5 Tahun 2014, Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin merupakan unsur staf Pemerintah Kabupaten Merangin yang memiliki tugas pokok dan kewajiban membantu Bupati Merangin dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan perangkat-perangkat daerah lainnya. Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati Merangin.

Dalam mengemban salah tugas pokoknya yaitu sebagai koordinator, Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin tidak dapat dilepaskan dari keberadaan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lainnya yang berada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Merangin yang meliputi Badan/Dinas/Kantor, Kecamatan, serta Kelurahan dan Desa. Selain itu, sekretariat daerah juga memiliki keterkaitan dan hubungan kerja dengan lembaga/instansi vertikal yang ada di Kabupaten

Merangin, serta melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah kabupaten/kota, provinsi serta instansi pemerintah pusat. Sehingga dapat dikatakan sekretariat daerah merupakan pusat dari keseluruhan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pada saat ini, Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin tercatat memiliki Sumber Daya Manusia yang berstatus sebagai PNS sebanyak 178 orang yang terdiri atas 7 orang pegawai yang berstatus sebagai pejabat eselon II (1 orang sekretaris daerah, 3 orang staf ahli, dan 3 orang asisten sekretaris daerah), 8 orang pegawai berstatus sebagai pejabat eselon III (8 orang kepala bagian), 24 orang pegawai berstatus sebagai pejabat eselon IV, serta sebanyak 139 orang pegawai staf teknis dan administrasi. Selain itu juga terdapat sebanyak 205 orang pegawai yang berstatus sebagai pegawai honorer.

2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

Visi merupakan suatu pernyataan yang menggambarkan tentang kondisi yang dipilih dan hendak diwujudkan oleh sebuah organisasi di masa depan. Sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Merangin, Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin menetapkan visinya dengan berpijak pada salah satu misi Pemerintah Kabupaten Merangin dan dengan memperhatikan berbagai harapan publik, kondisi internal dan eksternal serta nilai-nilai yang ada.

Adapun visi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin seperti tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin tahun 2014 – 2018 adalah sebagai berikut: ***“Bangun Ekonomi Rakyat, Bersih Dan Amanah Menuju Merangin Yang Berekonomi Maju, Aman, Adil dan Sejahtera Tahun 2018”***.

Bertolak dari visi tersebut di atas, maka misi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dijabarkan sebagai berikut:

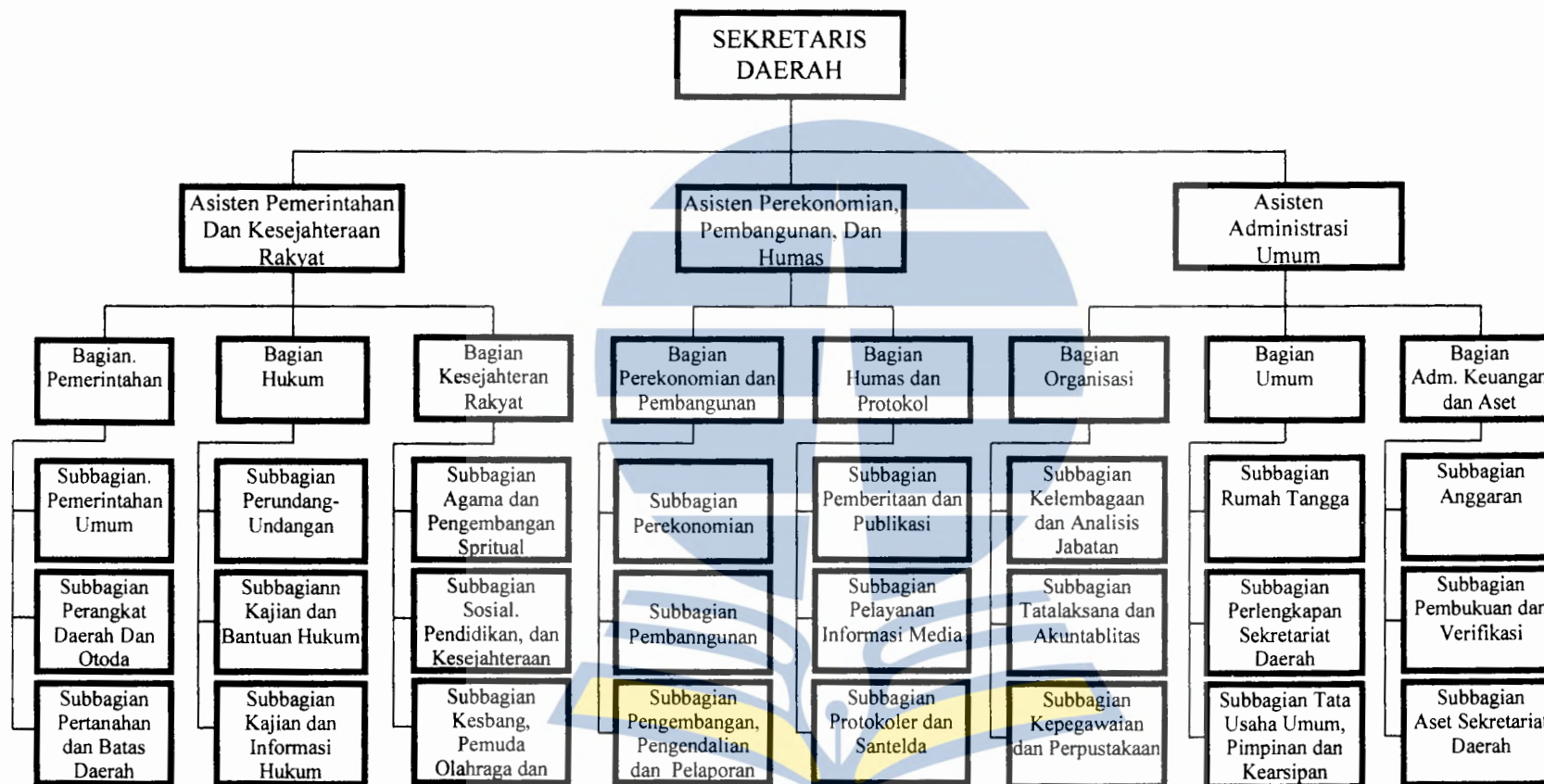
- a. Menerapkan peraturan disiplin secara tegas dan tanpa terkecuali.
- b. Meningkatkan kualitas penerimaan PNS Daerah.
- c. Memperluas kesempatan dan peluang PNS meningkatkan pendidikan dan keterampilan.
- d. Meningkatkan alokasi anggaran untuk peningkatan SDM.
- e. Memberikan tambahan penghasilan PNS sesuai dengan kemampuan daerah.
- f. Meningkatkan pemahaman dan wawasan aparatur terhadap nilai-nilai agama.
- g. Menyempurnakan ketatalaksanaan organisasi.
- h. Memberikan kemudahan dan menyederhanakan prosedur pelayanan (tepat waktu, tepat biaya dan taat hukum).
- i. Mengembangkan sistem akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.
- j. Menyediakan informasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang dapat diakses secara luas oleh masyarakat.
- k. Meningkatkan koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.
- l. Melakukan penyempurnaan terhadap kebijakan pengelolaan keuangan dan barang daerah.
- m. Meningkatkan kapasitas aparatur pengelola keuangan dan barang daerah.
- n. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam sistem pengelolaan keuangan dan barang daerah.

- o. Melaksanakan pengendalian menyeluruh terhadap pengelolaan keuangan daerah.
- p. Mengembangkan sistem pengelolaan barang daerah

3. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati Merangin. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, Sekretaris Daerah Kabupaten Merangin dibantu oleh 3 orang staf ahli, 3 orang asisten yang membawahi 8 bagian, dan masing-masing bagian memiliki 3 subbagian. Bagan struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Merangin Nomor 5 Tahun 2014 dapat dilihat pada bagan 2 berikut.





Gambar 2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin
Sumber: Peraturan Daerah Kabupaten Merangin No. 5 Tahun 2014

4. Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin

a. Sekretaris Daerah (Sekda)

Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang berkedudukan di bawah serta bertanggung jawab secara langsung kepada Bupati Merangin. Tugas pokok dan kewajiban Sekretaris Daerah Kabupaten Merangin adalah membantu Bupati Merangin dalam menyusun kebijakan serta mengkoordinasikan perangkat-perangkat daerah.

Untuk melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana tersebut di atas, Sekretaris Daerah Kabupaten Merangin memiliki dan menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Melakukan koordinasi pelaksanaan tugas perangkat daerah.
- 2) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah.
- 3) Melakukan pembinaan dibidang administrasi dan aparatur pemerintah daerah.
- 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati Merangin sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi seperti dikemukakan di atas, sekretaris daerah dibantu oleh perangkat-perangkat kelengkapan organisasi yang terdiri dari staf ahli, asisten-asisten, bagian-bagian, dan subbagian dari sekretariat daerah. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Merangin Nomor 5 Tahun 2014, dalam melaksanakan tugas-tugasnya Sekretaris Daerah Kabupaten Merangin dibantu oleh 3 orang staf ahli, 3 orang asisten, 8 kepala bagian, serta 24 kepala subbagian.

Tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan dalam struktur organisasi Sekretariat Daerah diatur dengan peraturan bupati, yaitu Peraturan Bupati Merangin Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Merangin Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Merangin.

b. Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat (Asisten I)

Asisten I yang membidangi bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat mempunyai pokok membantu sekretaris daerah dalam merumuskan kebijakan dan pembinaan penyelenggaraan dan pelayanan administrasi pemerintahan umum, otonomi daerah, hukum, serta kesejahteraan rakyat.

Untuk menjalankan tugas pokok tersebut di atas, Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan di bidang penyelenggaraan pemerintahan umum dan otonomi daerah, hukum dan kesejahteraan rakyat.
- 2) Merumuskan kebijakan, penyusunan program, penyusunan petunjuk teknis, serta pemantuan penyelenggaraan pemerintahan umum dan otonomi daerah.
- 3) Merumuskan kebijakan di bidang administrasi pemerintahan umum dan otonomi daerah, hukum dan kesejahteraan rakyat.
- 4) Melaksanakan tugas lain yang diberikannya oleh sekretaris daerah sesuai dengan bidangnya.

Asisten Pemerintahan, dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin membawahi tiga bagian yaitu: bagian pemerintahan, bagian

hukum, dan bagian kesejahteraan rakyat yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada sekretaris daerah melalui asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat.

c. Asisten Perekonomian, Pembangunan, Dan Humas (Asisten II)

Asisten Perekonomian, Pembangunan, dan Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin mempunyai tugas pokok membantu sekretaris daerah dalam merumuskan kebijakan, pembinaan penyelenggaraan pelayanan administrasi, dan pengkoordinasian kegiatan-kegiatan di bidang perekonomian, pembangunan, serta kehumasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menjalankan tugas pokok tersebut di atas, Asisten Perekonomian, Pembangunan, dan Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dalam bidang administrasi perekonomian yang meliputi bidang koperasi dan UKM, penanaman modal, perindustrian, perdagangan, dan badan usaha daerah.
- 2) Pelaksanaan pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dalam bidang administrasi pembangunan yang meliputi bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan, statistik, perhubungan, pekerjaan umum, serta budaya dan pariwisata.
- 3) Pelaksanaan pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan di bidang administrasi pengembangan perekonomian, pengendalian, dan pelaporan pembangunan.
- 4) Pelaksanaan pembinaan dan pengkoordinasian kegiatan di bidang administrasi di bidang kehumasan.

5) Pelaksanaan kegiatan lain yang diberikan oleh sekretaris daerah yang berhubungan dengan bidang perekonomian, pembangunan, dan kehumasan.

Asisten Perekonomian, Pembangunan, dan Humas Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin membawahi dua bagian yaitu: bagian perekonomian dan pembangunan (ekobang), serta bagian hubungan masyarakat (humas) yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada sekretaris daerah melalui asisten perekonomian, pembangunan, dan humas.

d. Asisten Administrasi Umum (Asisten III)

Asisten Administrasi Umum (Asisten III) Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu sekretaris daerah dalam perumusan dan penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan kegiatan di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, keuangan, dan urusan umum. Untuk menjalankan tugas pokok tersebut, asisten administrasi umum mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, analisa jabatan, aparatur serta perpustakaan.
- 2) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan penyelenggaraan urusan keuangan.
- 3) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan penyelenggaraan tata usaha umum dan pimpinan.
- 4) Penyusunan program kebutuhan perbekalan dan pengelolaan perlengkapan serta mempersiapkan administrasi perlengkapan.

- 5) Perumusan kebijakan urusan rumah tangga dan perjalanan dinas, tata usaha serta kearsipan.
- 6) Melaksanakan pengelolaan, penatausahaan, akuntansi serta verifikasi dan pembukuan keuangan sekretariat daerah.
- 7) Pelaksanaan kegiatan lain yang berhubungan dengan bidang organisasi, umum, pengelolaan keuangan dan aset sekretariat daerah.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, asisten administrasi dan umum membawahi tiga bagian yaitu: bagian organisasi, bagian umum, dan bagian keuangan dan aset, yang masing-masing bagian dipimpin oleh seorang kepala bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada sekretaris daerah melalui asisten administrasi dan umum.

e. Bagian Pemerintahan

Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam menyampaikan bahan-bahan pembinaan dan perumusan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan umum, pelaksanaan otonomi daerah, perangkat daerah, pertanahan dan batas, pengkoordinasian pemerintahan desa, trantib, tenaga kerja dan transmigrasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas pokok di atas, Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pelayanan administrasi kegiatan penyelenggaraan pemerintahan umum dan otonomi daerah, pertanahan dan batas.

- 2) Mempersiapkan bahan pembinaan dan petunjuk teknis penyelenggaraan otonomi daerah, perangkat daerah dan desa, pengembangan wilayah, serta pertanahan dan batas.
- 3) Menyiapkan bahan dan menganalisa data serta memberikan pertimbangan dalam rangka pembinaan perangkat kecamatan, kelurahan dan desa.
- 4) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Bagian Hukum

Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam mempersiapkan bahan-bahan pembinaan dan perumusan kebijakan, melaksanakan dan mengkoordinasikan perumusan peraturan perundang-undangan, penelaahan hukum, memberikan bantuan hukum, mempublikasikan dan mendokumentasikan produk-produk hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas pokok di atas, Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan bahan-bahan pertimbangan dan bantuan hukum kepada semua unsur pemerintah daerah atas masalah hukum yang timbul dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Menghimpun peraturan perundang-undangan dan telaahan hukum, mempublikasikan serta melakukan pendokumentasian produk-produk hukum.
- 3) Menelaah dan mengevaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan dan menyiapkan bahan Rancangan Peraturan Daerah Kabupaten Merangin.

- 4) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

g. Bagian Kesejahteraan Rakyat

Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam mempersiapkan bahan-bahan pembinaan dan perumusan kebijakan, melaksanakan pengkoordinasian dan penyusunan pedoman pembinaan di bidang keagamaan, pengembangan spiritual, sosial, pendidikan, kesehatan, kesejahteraan, kesatuan bangsa, pemuda dan olahraga, serta pemberdayaan masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas pokok di atas, Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pelayanan administrasi dan kegiatan penyelenggaraan di bidang keagamaan, pengembangan spiritual, sosial, pendidikan, kesehatan, kesejahteraan, kesatuan bangsa, pemuda dan olahraga, serta pemberdayaan masyarakat.
- 2) Pengkoordinasian kegiatan penyelenggaraan di bidang keagamaan, pengembangan spritual sosial, pendidikan, kesehatan, kesejahteraan, kesatuan bangsa, pemuda dan olahraga, serta pemberdayaan masyarakat.
- 3) Pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang keagamaan, pengembangan spritual sosial, pendidikan, kesehatan, kesejahteraan, kesatuan bangsa, pemuda dan olahraga, serta pemberdayaan masyarakat.
- 4) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

h. Bagian Perekonomian dan Pembangunan (Ekobang)

Bagian Perekonomian dan Pembangunan (Ekobang) Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin mempunyai tugas pokok membantu sekretaris daerah dalam mempersiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, serta evaluasi pelaksanaan bidang administrasi perekonomian dan administrasi pembangunan. Sedangkan fungsi-fungsi dari Bagian Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin adalah sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan kegiatan di bidang perekonomian dan pembangunan.
- 2) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pengembangan perekonomian serta pengendalian dan pelaporan pembangunan.
- 3) Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 4) Melaksanakan ketatausahaan bagian.

i. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokoler

Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokoler Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu sekretaris daerah dalam mempersiapkan bahan-bahan perumusan kebijakan dan penyelenggaraan kegiatan di bidang kehumasan, protokoler, serta sandi dan telekomunikasi daerah (santelda).

Untuk menyelenggarakan tugas dimaksud, Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokoler Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi penyelenggaraan bidang kehumasan.
- 2) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan penyelenggaraan bidang kehumasan.
- 3) Pelaksanaan hubungan timbal balik antara pemerintah dan masyarakat umum di bidang hubungan masyarakat.
- 4) Pelaksanaan monitoring pelayanan hubungan masyarakat melalui media cetak dan media elektronik.
- 5) Melaksanakan ketatausahaan bagian, dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

j. Bagian Organisasi

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penataan kelembagaan, pelaksanaan analisa jabatan, ketatalaksanaan, evaluasi kelembagaan, pembinaan kepegawaian dalam lingkup Sekretariat Daerah, dan pengelolaan perpustakaan. Untuk menyelenggarakan tugas dimaksud, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi penataan kelembagaan.

- 2) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi ketatalaksanaan.
- 3) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan analisa jabatan.
- 4) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan pemberdayaan aparatur.
- 5) Penyusunan kebijakan, fasilitasi, pengkoordinasian, pemantauan, dan evaluasi kepegawaian sekretariat daerah dan pengelolaan perpustakaan.
- 6) Melaksanakan ketatausahaan bagian.

k. Bagian Umum

Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu Sekretaris Daerah dalam penyusunan perumusan kebijakan dan penyelenggaraan pelayanan umum, tata usaha pimpinan, tata usaha rumah tangga, dan tata usaha kearsipan. Untuk menyelenggarakan tugas dimaksud, Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Pembinaan dan pengelolaan administrasi umum di lingkungan sekretariat daerah.
- 2) Pembinaan dan pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan.
- 3) Pelaksanaan kegiatan urusan rumah tangga sekretariat daerah.
- 4) Pembinaan dan perumusan kebijakan serta penyusunan program kebutuhan dan pengelolaan perlengkapan.
- 5) Pelaksanaan kegiatan perjalanan dinas dan tata usaha pimpinan.

6) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

1. Bagian Administrasi Keuangan dan Aset

Bagian Administrasi Keuangan dan Aset Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki tugas pokok membantu sekretaris daerah dalam mempersiapkan bahan penyusunan kebijakan, fasilitasi, koordinasi, pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan urusan keuangan dan aset sekretariat daerah. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bagian Administrasi Keuangan dan Aset Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan serta mempersiapkan bahan rumusan penyusunan anggaran sekretariat daerah.
- 2) Mengumpulkan bahan dan petunjuk teknis pembinaan administrasi keuangan sekretariat daerah.
- 3) Pelaksanaan administrasi pembukuan serta verifikasi keuangan sekretariat daerah.
- 4) Melaksanakan, mengkoordinasikan, pendataan dan pemeliharaan aset sekretariat daerah.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Deskripsi Responden

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel penelitian dengan menggunakan rumus penentuan sampel dari Slovin pada taraf toleransi kesalahan pengambilan sampel (e) sebesar 10% seperti yang telah dikemukakan pada Bab III, diperoleh

jumlah sampel penelitian sebanyak 63 orang. Sesuai dengan jumlah sampel tersebut, maka jumlah kuesioner yang disebarakan juga sebanyak 63 bundel yang disebarakan dalam dua tahap, yaitu tahap awal disebarakan kepada 30 orang responden, dan pada tahap kedua disebarakan kepada 33 orang responden.

Penyebaran kuesioner tahap awal kepada 30 orang responden dilakukan dengan tujuan untuk melakukan uji coba terhadap instrumen penelitian yang digunakan yaitu untuk menguji validitas (kesahihan) dan menguji reliabilitas (kekonsistenan) instrumen penelitian. Dari 30 kuesioner yang disebarakan pada tahap awal, hanya 26 kuesioner yang dikembalikan oleh responden, dan dari 26 kuesioner yang dikembalikan tersebut terdapat 1 kuesioner yang tidak terisi secara lengkap.

Sementara pada penyebaran kuesioner tahap dua, responden yang mengembalikan kuesioner berjumlah sebanyak 31 orang, namun dari 31 kuesioner yang dikembalikan tersebut terdapat 3 kuesioner yang tidak terisi secara lengkap. Kuesioner penelitian yang dikembalikan oleh responden namun tidak terisi secara lengkap baik pada tahap awal maupun pada tahap kedua tidak diikutsertakan sebagai sampel penelitian. Oleh karena itu jumlah sampel penelitian pada akhirnya berkurang menjadi sebanyak 53 orang.

Berikut adalah deskripsi tentang karakteristik 53 orang responden penelitian yang dilihat dari aspek: jenis kelamin responden; status pernikahan; tingkat pendidikan responden; kelompok usia responden; masa tugas responden; dan jenjang struktural/eselon responden.

1. Karakteristik Responden Berdasar Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah sebanyak 29 orang atau dengan proporsi yang mencapai sebesar 54,72% dari jumlah responden secara keseluruhan. Sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah sebanyak 24 orang atau sebesar 45,28% dari jumlah responden. Jumlah dan proporsi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 8 berikut.

Tabel 8.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki-Laki	29	54,72
2.	Wanita	24	45,28
	Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer

2. Karakteristik Responden Berdasar Status Pernikahan

Berdasarkan status responden, sebagian besar atau mayoritas responden penelitian berstatus telah menikah atau telah memiliki keluarga. Dengan demikian sebagian besar responden telah memiliki tanggung jawab berupa anak, dan isteri/suami. Responden yang berstatus telah menikah atau telah berkeluarga berjumlah sebanyak 44 orang atau dengan proporsi mencapai sebesar 83,02% dari total responden. Sedangkan sebesar 16,98% atau sebanyak 9 orang responden masih berstatus lajang. Jumlah dan proporsi responden berdasarkan status responden dapat dilihat pada tabel 9 berikut.

Tabel 9.
Distribusi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

No	Status	Jumlah Responden	Persentase
1	Menikah	44	83,02
2	Lajang	9	16,98
	Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer

3. Karakteristik Responden Berdasar Tingkat Pendidikan

Dilihat dari aspek tingkat pendidikan, mayoritas responden penelitian telah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Sebanyak 32 orang responden atau sebesar 60,38% memiliki tingkat pendidikan terakhir sarjana (S1), sebanyak 4 orang responden atau 7,55% memiliki tingkat pendidikan terakhir diploma III (DIII), dan 2 orang responden atau 3,77% memiliki tingkat pendidikan terakhir pasca sarjana (S2). Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan terakhir Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) berjumlah sebanyak 15 orang atau sekitar 28,30% dari jumlah responden. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan secara lengkap dapat dilihat pada tabel 10 berikut.

Tabel 10.
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1.	SLTA Sederajat	15	28,30
2.	Diploma (DIII)	4	7,55
3.	Sarjana (S1)	32	60,38
4.	Pasca Sarjana (S2 dan S3)	2	3,77
	Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer

4. Karakteristik Responden Berdasar Usia

Ditinjau dari aspek usia para responden dapat dikatakan mayoritas responden sedang berada dalam usia pekerja yang ideal dan produktif, dimana

sebagian besar responden berusia ≤ 40 tahun. Berdasarkan rentang umur, responden terbanyak berada dikelompok usia antara 36 – 40 dengan jumlah responden sebanyak 15 orang (28,30%), diikuti oleh responden kelompok usia antara 21 – 25 tahun dengan jumlah responden 11 orang (20,75%), responden kelompok usia antara 31 – 35 tahun sebanyak 9 orang (16,98%), responden kelompok usia antara 26 – 30 tahun sebanyak 8 orang (15,10%), responden kelompok usia antara 46 – 50 tahun sebanyak 6 orang (11,32%), dan responden yang berusia di atas 50 tahun sebanyak 4 orang (7,55%).

Tabel 11.
Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Usia (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
1.	21 – 25	11	20,75
2.	26 – 30	8	15,10
3.	31 – 35	9	16,98
4.	36 – 40	15	28,30
5.	41 – 45	-	-
6.	46 – 50	6	11,32
7.	≥ 50	4	7,55
	Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer

5. Karakteristik Responden Berdasar Masa Tugas

Dilihat dari lama masa bertugas, sebagian besar responden memiliki masa tugas antara 1 – 5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 21 orang (39,62%), diikuti oleh responden dengan masa tugas antara 6 – 10 tahun dengan jumlah sebanyak 13 orang (24,53%), responden dengan masa tugas antara 11 – 15 tahun dengan jumlah 9 orang (16,98%), responden dengan masa tugas antara 21 – 25 tahun dan antara 26 – 30 tahun masing-masing sebanyak 4 orang (7,55%), dan responden dengan masa tugas lebih dari 30 tahun sebanyak 2 orang (3,77%).

Tabel 12.
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Tugas

No	Masa Tugas (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
1.	1 – 5	21	39,62
2.	6 – 10	13	24,53
3.	11 – 15	9	16,98
4.	16 – 20	-	-
5.	21 – 25	4	7,55
6.	26 – 30	4	7,55
7.	> 30	2	3,77
	Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer

6. Karakteristik Responden Berdasar Jenjang Struktural/Eselon

Dilihat dari jenjang struktural (eselon), sebanyak 3 orang responden atau sebesar 5,66% dari jumlah keseluruhan responden adalah pegawai dengan dengan jenjang struktural eselon III (Kepala Bagian), sebanyak 7 orang responden atau sebesar 13,21% dari jumlah seluruh responden adalah pegawai dengan jenjang struktural eselon IV (Kepala Subbagian), dan sebanyak 43 orang atau sebesar 81,13% dari jumlah keseluruhan responden adalah pegawai yang berstatus sebagai staf (non eselon). Distribusi responden berdasarkan jenjang struktural (eselon) ini dapat dilihat pada tabel 13 berikut.

Tabel 13.
Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Struktural

No	Eselon	Jumlah Responden	Persentase
1.	III	3	5,66
2.	IV	7	13,21
3.	Non Eselon/Staf	43	81,13
	Jumlah	53	100

Sumber: Data Primer

C. Hasil Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Instrumen

Validitas instrumen menunjukkan tingkat ketepatan suatu instrumen untuk mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas bertujuan untuk melihat tingkat kecermatan instrument penelitian dalam melakukan fungsinya sebagai alat ukur. Uji validitas digunakan untuk menilai valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi produk momen (*moment product correlation*).

Korelasi produk momen diperoleh dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total). Kriteria penilaian uji validitas mengacu kepada pendapat Sugiyono (2009) yang menyatakan bahwa apabila nilai korelasi produk momen lebih rendah dari 0,30, maka butir instrumen tersebut dikatakan tidak valid, sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Dengan demikian nilai r kritis dalam penentuan validitas butir instrumen adalah 0,30. Jika $r \text{ hitung} \geq 0,30$ maka butir instrumen tersebut valid, dan jika $r \text{ hitung} < 0,30$ maka butir instrumen tersebut tidak valid.

Setelah dilakukan uji validitas, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen. Uji reliabilitas hanya dilakukan terhadap butir-butir instrumen penelitian yang telah terbukti memiliki validitas yang baik berdasarkan hasil uji validitas. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji Alpha (α) Cronbach. Nilai Alpha Cronbach adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Kriteria penilaian reliabilitas instrumen mengacu kepada pendapat yang dikemukakan oleh Sekaran (2006) yang menyatakan bahwa instrumen penelitian dikatakan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari atau sama dengan 0,70 ($\alpha \geq 0,70$). Apabila nilai $\alpha < 0,70$ berarti instrumen yang digunakan tidak atau kurang reliabel.

1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

a. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan *output* hasil uji validitas instrumen penelitian melalui uji korelasi produk momen pada Lampiran II, dapat diringkas hasil uji validitas untuk variabel kepemimpinan seperti tersaji pada tabel 14 berikut.

Tabel 14.
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan

Butir Instrumen/Item	r hitung	r kritis	Validitas
Kepemimpinan-1	0.740	0.30	Valid
Kepemimpinan-2	0.849	0.30	Valid
Kepemimpinan-3	0.670	0.30	Valid
Kepemimpinan-4	0.629	0.30	Valid
Kepemimpinan-5	0.849	0.30	Valid
Kepemimpinan-6	0.745	0.30	Valid
Kepemimpinan-7	0.781	0.30	Valid
Kepemimpinan-8	0.791	0.30	Valid
Kepemimpinan-9	0.807	0.30	Valid
Kepemimpinan-10	0.750	0.30	Valid

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai r hitung untuk masing-masing butir instrumen kuesioner variabel kepemimpinan memiliki nilai korelasi (r) yang jauh lebih besar dari nilai r kritis yang ditetapkan dalam uji validitas yaitu sebesar

0,30. Karena semua butir instrumen atau item pertanyaan dalam kuesioner kepemimpinan memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari 0,30, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir instrumen kuesioner memiliki tingkat validitas yang baik sehingga layak untuk digunakan sebagai alat ukur penelitian.

b. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Berdasarkan hasil uji validitas instrumen pada Lampiran II, maka dapat diringkas hasil uji validitas untuk variabel motivasi seperti tersaji pada tabel 15 berikut.

Tabel 15.
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi

Butir Instrumen/Item	r hitung	r kritis	Validitas
Motivasi-1	0.195	0.30	Tidak valid
Motivasi-2	0.487	0.30	Valid
Motivasi-3	0.580	0.30	Valid
Motivasi-4	0.249	0.30	Tidak valid
Motivasi-5	0.586	0.30	Valid
Motivasi-6	0.561	0.30	Valid
Motivasi-7	0.426	0.30	Valid
Motivasi-8	-0.050	0.30	Tidak valid
Motivasi-9	0.155	0.30	Tidak valid
Motivasi-10	0.576	0.30	Valid
Motivasi-11	0.233	0.30	Tidak valid
Motivasi-12	0.698	0.30	Valid
Motivasi-13	0.667	0.30	Valid
Motivasi-14	0.726	0.30	Valid
Motivasi-15	0.790	0.30	Valid
Motivasi-16	0.693	0.30	Valid
Motivasi-17	0.448	0.30	Valid
Motivasi-18	0.439	0.30	Valid
Motivasi-19	0.143	0.30	Tidak valid
Motivasi-20	0.676	0.30	Valid
Motivasi-21	0.441	0.30	Valid
Motivasi-22	0.538	0.30	Valid
Motivasi-23	0.433	0.30	Valid
Motivasi-24	0.212	0.30	Tidak valid

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari ringkasan hasil uji validitas instrumen motivasi pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa terdapat sebanyak 7 butir instrumen yang memiliki nilai korelasi (r) yang lebih kecil dari r kritis (tidak valid), butir-butir instrumen yang tidak valid tersebut adalah butir instrumen nomor 1, 4, 8, 9, 11, 19 dan 24. Karena tidak memiliki validitas yang baik maka butir-butir instrumen tersebut tidak akan diikutsertakan (dikeluarkan) dari kuesioner penelitian. Dengan dikeluarkannya butir-butir instrumen tersebut, maka butir instrumen penelitian untuk variabel motivasi menjadi sebanyak 17 butir. Terhadap ke-17 butir instrumen tersebut selanjutnya akan dilakukan pengujian reliabilitas.

c. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Adapun ringkasan hasil uji validitas instrumen penelitian untuk variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 16 berikut.

Tabel 16.
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja

Butir Instrumen/Item	r hitung	r kritis	Validitas
Kinerja-1	0.015	0.30	Tidak valid
Kinerja-2	0.576	0.30	Valid
Kinerja-3	0.656	0.30	Valid
Kinerja-4	0.668	0.30	Valid
Kinerja-5	0.633	0.30	Valid
Kinerja-6	0.648	0.30	Valid
Kinerja-7	0.265	0.30	Tidak valid
Kinerja-8	0.603	0.30	Valid
Kinerja-9	0.647	0.30	Valid
Kinerja-10	0.763	0.30	Valid
Kinerja-11	0.601	0.30	Valid
Kinerja-12	0.695	0.30	Valid
Kinerja-13	0.666	0.30	Valid
Kinerja-14	0.904	0.30	Valid
Kinerja-15	0.814	0.30	Valid
Kinerja-16	0.873	0.30	Valid
Kinerja-17	0.828	0.30	Valid

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat dua butir instrumen dalam kuesioner penilaian kinerja yang memiliki nilai korelasi lebih kecil dari 0,30, yaitu butir instrumen nomor 1 dengan nilai r sebesar 0,015 dan butir instrumen nomor 7 dengan nilai r sebesar 0,265. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua butir instrumen variabel kinerja tersebut tidak memiliki validitas yang baik, sehingga tidak akan diikutsertakan dalam kuesioner penelitian. Dengan dikeluarkannya kedua butir instrumen tersebut, maka jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja yang akan dilakukan uji reliabilitas menjadi sebanyak 15 butir pertanyaan.

2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian yang dilakukan dengan bantuan *software* SPSS dengan menggunakan uji *Alpha Cronbach* untuk masing-masing instrumen atau kuesioner penelitian dapat dilihat pada tabel 17 berikut. Sedangkan untuk hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran III.

Tabel 17.
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No	Variabel	Nilai Alpha Cronbach (α)	Alpha Cronbach (α) Minimum	Reliabilitas
1.	Kepemimpinan	0.910	0.70	Reliabel
2.	Motivasi Kerja	0.861	0.70	Reliabel
3.	Kinerja Pegawai	0.927	0.70	Reliabel

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian pada tabel di atas dapat dilihat bahwa masing-masing instrumen penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* (α) yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *Alpha Cronbach* minimum yang dipersyaratkan dalam uji reliabilitas yaitu sebesar 0,70.

Nilai *Alpha Cronbach* untuk masing-masing instrumen penelitian adalah: instrumen variabel kepemimpinan sebesar 0,910, instrumen variabel motivasi sebesar 0,861, dan instrumen variabel kinerja pegawai sebesar 0,927.

Dengan demikian, berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan uji *Alpha Cronbach* diperoleh kesimpulan bahwa masing-masing instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang baik (*reliable*), karena masing-masing instrumen penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* yang lebih tinggi dibandingkan nilai *Alpha Cronbach* minimum yang disyaratkan dalam pengujian reliabilitas.

D. Analisis Data Penelitian

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan pendekatan deskriptif yaitu melalui analisis statistik deskriptif dan analisis pendekatan kuantitatif yaitu dengan menggunakan analisis statistik inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau memaparkan data penelitian apa adanya tanpa bermaksud untuk mengambil suatu kesimpulan. Sedangkan analisis statistik inferensial bertujuan untuk mengambil kesimpulan atau generalisasi dari sampel yang diamati yang hasilnya diberlakukan untuk populasi.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif meliputi analisis frekuensi tanggapan responden berupa penyajian tanggapan responden untuk masing-masing instrumen penelitian (kuesioner penelitian), serta analisis statistik deskriptif berupa statistik skor minimum dan maksimum tanggapan responden pada masing-masing butir instrumen, nilai skor total (*sum*), skor rata-rata (*mean*), standar deviasi (*standard deviation*) dan varians (*variance*).

a) Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Frekuensi jawaban atau tanggapan total responden pada masing-masing tingkatan skala sikap untuk kuesioner variabel kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada tabel 18 berikut. Frekuensi tanggapan total tersebut diperoleh dengan menjumlahkan jawaban responden untuk masing-masing tingkatan skala sikap pada masing-masing butir instrumen. Untuk frekuensi tanggapan responden pada masing-masing butir instrumen dapat dilihat pada Lampiran I.

Tabel 18.
Frekuensi Total Jawaban Responden
Untuk Kuesioner Kepemimpinan

No.	Skala Sikap Responden	Frekuensi Total	Persentase
1.	STS	12	2,26
2.	TS	18	3,40
3.	KS	74	13,96
4.	S	341	64,34
5.	SS	85	16,04
Jumlah		530	100

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa distribusi tanggapan responden untuk kuesioner variabel kepemimpinan yang terbesar adalah “Setuju” (S) dengan frekuensi jawaban sebanyak 341 kali atau sebesar 64,34%. Selanjutnya tanggapan “Sangat Setuju” (SS) dengan frekuensi jawaban sebanyak 85 kali atau sebesar 16,04%. Kemudian tanggapan “Kurang Setuju” (KS) dengan frekuensi jawaban sebanyak 74 kali atau sebesar 13,96%. Diikuti oleh tanggapan “Tidak Setuju” (TS) dengan frekuensi jawaban sebanyak 18 kali atau 3,40%. Dan tanggapan “Sangat Tidak Setuju” (STS) dengan frekuensi jawaban berjumlah sebanyak 12 kali atau 2,26%.

Sedangkan statistik deskriptif yang meliputi nilai minimum, nilai maksimum, skor total (*sum*), skor rata-rata (*mean*), standar deviasi (*standard*

deviation), dan varians (*variance*) untuk masing-masing butir instrumen kuesioner kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 19 berikut.

Tabel 19.
Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kepemimpinan1	53	1.00	5.00	197.00	3.7170	.98795	.976
Kepemimpinan2	53	1.00	5.00	204.00	3.8491	.86372	.746
Kepemimpinan3	53	2.00	5.00	204.00	3.8491	.69049	.477
Kepemimpinan4	53	2.00	5.00	205.00	3.8679	.65156	.425
Kepemimpinan5	53	2.00	5.00	214.00	4.0377	.64933	.422
Kepemimpinan6	53	1.00	5.00	208.00	3.9245	.89548	.802
Kepemimpinan7	53	1.00	5.00	214.00	4.0377	.67830	.460
Kepemimpinan8	53	1.00	5.00	200.00	3.7736	.91234	.832
Kepemimpinan9	53	1.00	5.00	206.00	3.8868	.72484	.525
Kepemimpinan10	53	1.00	5.00	207.00	3.9057	.79091	.626
Valid N (listwise)	53						

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden untuk butir instrumen nomor 1, 2, 6, 7, 8, 9, dan 10 memiliki nilai minimum sebesar 1 (Sangat Tidak Setuju), sementara tanggapan responden pada butir instrumen nomor 3, 4, dan 5 memiliki nilai minimum 2 (Tidak Setuju). Sedangkan nilai maksimum tanggapan responden pada semua butir instrumen adalah 5 (Sangat Setuju).

Nilai/skor total dan skor rata-rata tanggapan responden yang tertinggi terdapat pada butir instrumen nomor 5 dan 7 yaitu dengan skor total sebesar 214 atau dengan skor rata-rata sebesar 4,0377. Sedangkan skor total dan skor rata-rata tanggapan responden yang terendah terdapat pada butir instrumen nomor 1 dengan skor total sebesar 197 dan skor rata-rata sebesar 3,7170. Sementara untuk standar deviasi tanggapan responden yang tertinggi terdapat pada butir instrumen nomor 1 yaitu sebesar 0,98795 dan varians sebesar 0,976, dan standar deviasi

terendah terdapat pada butir instrumen nomor 5 dengan nilai sebesar 0,64933 dan varians sebesar 0,422.

b) Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Frekuensi tanggapan total responden pada masing-masing tingkatan skala sikap untuk kuesioner variabel motivasi (X_2) dari seluruh butir pertanyaan yang dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel 20 berikut.

Tabel 20.
Frekuensi Total Jawaban Responden
Untuk Kuesioner Motivasi

No.	Skala Sikap Responden	Frekuensi Total	Persentase
1.	STS	15	1,67
2.	TS	43	4,77
3.	KS	156	17,31
4.	S	531	58,94
5.	SS	156	17,31
Jumlah		901	100

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa distribusi tanggapan responden untuk kuesioner variabel motivasi yang terbesar adalah tanggapan “Setuju” (S) dengan frekuensi sebanyak 531 kali atau sebesar 58,94%. Berikutnya tanggapan “Sangat Setuju” (SS) dan tanggapan “Kurang Setuju” (KS) masing-masing dengan frekuensi sebanyak 156 kali atau sebesar 17,31%. Selanjutnya tanggapan “Tidak Setuju” (TS) dengan frekuensi sebanyak 43 kali atau 4,77%. Dan terakhir tanggapan “Sangat Tidak Setuju” (STS) dengan frekuensi sebanyak 15 kali atau 1,67%.

Sedangkan statistik deskriptif untuk masing-masing butir instrumen atau item pertanyaan kuesioner variabel motivasi yang dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel 21 berikut.

Tabel 21.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Motivasi2	53	2.00	5.00	225.00	4.2453	.70454	.496
Motivasi3	53	1.00	5.00	199.00	3.7547	.82987	.689
Motivasi5	53	2.00	5.00	208.00	3.9245	.78076	.610
Motivasi6	53	2.00	5.00	207.00	3.9057	.62831	.395
Motivasi8	53	2.00	5.00	205.00	3.8679	.52027	.271
Motivasi9	53	2.00	5.00	216.00	4.0755	.64597	.417
Motivasi10	53	2.00	5.00	219.00	4.1321	.68043	.463
Motivasi12	53	2.00	5.00	205.00	3.8679	.80950	.655
Motivasi13	53	2.00	5.00	211.00	3.9811	.69311	.480
Motivasi14	53	2.00	5.00	209.00	3.9434	.71831	.516
Motivasi15	53	2.00	5.00	206.00	3.8868	.60955	.372
Motivasi16	53	2.00	5.00	210.00	3.9623	.78354	.614
Motivasi17	53	2.00	5.00	201.00	3.7925	.79320	.629
Motivasi18	53	1.00	5.00	208.00	3.9245	.89548	.802
Motivasi20	53	1.00	5.00	198.00	3.7358	.81219	.660
Motivasi21	53	1.00	5.00	185.00	3.4906	1.08526	1.178
Motivasi22	53	1.00	5.00	172.00	3.2453	1.05440	1.112
Motivasi23	53	2.00	5.00	198.00	3.7358	.76337	.583
Valid N (listwise)	53						

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tanggapan responden untuk butir instrumen nomor 3, 18, 20, 21, dan 22 memiliki nilai minimum sebesar 1 (Sangat Tidak Setuju), sementara tanggapan responden pada butir instrumen yang lainnya memiliki nilai minimum 2 (Tidak Setuju). Sedangkan nilai maksimum tanggapan responden pada semua butir instrumen adalah 5 (Sangat Setuju).

Dilihat dari nilai/skor total dan skor rata-rata tanggapan responden yang tertinggi terdapat pada butir instrumen nomor 2, yaitu dengan skor total sebesar 225 dan skor rata-rata sebesar 4,2453. Sedangkan butir instrumen yang memiliki nilai skor total paling rendah terdapat pada butir nomor 22 dengan nilai skor total sebesar 172 dan skor rata-rata sebesar 3,2453. Dilihat dari nilai standar deviasi,

maka butir instrumen dengan nilai standar deviasi terbesar adalah pada butir nomor 21 dengan standar deviasi sebesar 1,08526 dan varian sebesar 1,178, sedangkan butir instrumen dengan nilai standar deviasi terendah adalah butir nomor 8 dengan standar deviasi sebesar 0,52027 dan varians sebesar 0,271.

c) Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Frekuensi tanggapan total responden pada masing-masing tingkatan skala sikap untuk kuesioner variabel kinerja pegawai (Y) dari seluruh butir pertanyaan yang dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel 22 berikut.

Tabel 22.
Frekuensi Total Jawaban Responden
Untuk Kuesioner Kinerja Pegawai

No.	Skala Sikap Responden	Frekuensi Total	Persentase
1.	STS	14	1,76
2.	TS	23	2,89
3.	KS	159	20,00
4.	S	496	62,39
5.	SS	103	12,96
Jumlah		795	100

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa distribusi tanggapan responden untuk kuesioner kinerja pegawai yang terbesar adalah “Setuju” (S) dengan frekuensi jawaban sebanyak 496 kali atau sebesar 62,39%. Selanjutnya diikuti oleh tanggapan “Kurang Setuju” (KS) dengan frekuensi jawaban sebanyak 159 kali atau sebesar 20,00%. Berikutnya tanggapan “Sangat Setuju” (SS) dengan frekuensi jawaban sebanyak 103 kali atau sebesar 12,96%. Tanggapan “Tidak Setuju” (TS) dengan frekuensi sebanyak 23 kali atau 2,89%. Sedangkan tanggapan “Sangat Tidak Setuju” (STS) dengan frekuensi jawaban sebanyak 14 kali atau 1,76%.

Sedangkan statistik deskriptif untuk masing-masing butir instrumen kuesioner variabel kinerja pegawai dari seluruh butir pertanyaan yang dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel 23 berikut.

Tabel 23.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kinerja2	53	2.00	5.00	209.00	3.9434	.69102	.478
Kinerja3	53	1.00	5.00	200.00	3.7736	.75042	.563
Kinerja4	53	2.00	5.00	199.00	3.7547	.70454	.496
Kinerja5	53	1.00	5.00	187.00	3.5283	.84589	.716
Kinerja6	53	1.00	5.00	201.00	3.7925	.74314	.552
Kinerja8	53	1.00	5.00	207.00	3.9057	.88283	.779
Kinerja9	53	1.00	5.00	209.00	3.9434	.71831	.516
Kinerja10	53	1.00	5.00	196.00	3.6981	.93201	.869
Kinerja11	53	2.00	5.00	204.00	3.8491	.63234	.400
Kinerja12	53	1.00	5.00	198.00	3.7358	.81219	.660
Kinerja13	53	1.00	5.00	206.00	3.8868	.72484	.525
Kinerja14	53	1.00	5.00	198.00	3.7358	.81219	.660
Kinerja15	53	2.00	5.00	206.00	3.8868	.64032	.410
Kinerja16	53	2.00	5.00	210.00	3.9623	.67830	.460
Kinerja17	53	1.00	5.00	207.00	3.9057	.68680	.472
Valid N (listwise)	53						

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Nilai maksimum tanggapan responden pada semua butir instrumen kuesioner kinerja pegawai adalah 5 (Sangat Setuju). Tanggapan responden yang memiliki nilai minimum 1 (Sangat Tidak Setuju) terdapat pada butir instrumen nomor 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, dan 17. Sedangkan tanggapan responden yang memiliki nilai minimum 2 (Tidak Setuju) terdapat pada butir instrumen nomor 4, 11, 15 dan 16.

Untuk nilai skor total dan skor rata-rata tanggapan responden yang tertinggi terdapat pada butir instrumen nomor 16 dengan nilai skor total sebesar 210 dan skor rata-rata sebesar 3,96233, sedangkan butir instrumen dengan nilai

skor total terendah terdapat pada butir instrumen nomor 5 dengan skor total sebesar 187 dan skor rata-rata sebesar 3,5283. Adapun butir instrumen yang memiliki nilai standar deviasi terbesar terdapat pada butir instrumen nomor 10 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,93201 dan varians sebesar 0,869, sedangkan butir instrumen dengan nilai standar deviasi terendah adalah butir instrumen nomor 11 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,63234 dan varians sebesar 0,400.

2. Analisis Induktif

a. Hasil Estimasi Persamaan Regresi

Setelah melalui pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, maka diketahui terdapat beberapa butir instrumen (item pertanyaan) yang tidak valid. Butir-butir instrumen yang tidak valid selanjutnya dikeluarkan dari kuesioner penelitian, dengan kata lain data-data yang diperoleh dari butir instrumen yang tidak valid tidak diikutsertakan dalam analisis regresi. Untuk kuesioner variabel motivasi kerja, butir-butir instrumen yang tidak valid adalah butir instrumen pada nomor 1, 4, 8, 9, 11, 19, dan 24. Untuk kuesioner kinerja pegawai butir instrumen yang tidak valid adalah instrumen nomor 1 dan 7. Sedangkan butir-butir instrumen untuk kuesioner kepemimpinan semuanya terbukti valid.

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis regresi dengan bantuan *software* SPSS, dapat disajikan ringkasan hasil estimasi persamaan regresi model penelitian seperti terlihat pada tabel 24 berikut. Untuk hasil *print out* yang diperoleh dari pengolahan data SPSS selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran IV.

Tabel 24.
Hasil Estimasi Model Regresi
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.623	.542		1.148	.256
	Kepemimpinan	.240	.114	.239	2.099	.041
	Motivasi	.588	.126	.531	4.665	.000

Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel hasil estimasi persamaan regresi di atas, pada kolom *unstandardized coefficients* diperoleh nilai konstanta (β_0) sebesar 0,623, sedangkan koefisien persamaan regresi untuk variabel kepemimpinan (β_1) sebesar 0,240, sementara koefisien persamaan regresi untuk variabel motivasi kerja (β_2) adalah sebesar 0,588. Dengan demikian, berdasarkan hasil estimasi persamaan regresi diperoleh persamaan garis regresi untuk model penelitian sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Y = 0,623 + 0,240X_1 + 0,588X_2 + \varepsilon$$

b. Uji Hipotesis (Uji Statistik)

Guna melihat tingkat keberartian atau tingkat signifikansi pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun secara simultan maka perlu dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian yang telah diajukan. Adapun rumusan hipotesis penelitian yang akan diuji adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2:

Motivasi memiliki hubungan yang positif serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3:

Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

1) Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji Statistik t)

Uji hipotesis secara parsial (uji t) adalah uji hipotesis yang digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Berdasarkan rumusan hipotesis yang diajukan di atas, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji satu arah (*one-tailed test*) yaitu pengujian pada sisi kanan. Dengan demikian, formulasi hipotesis dapat dituliskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

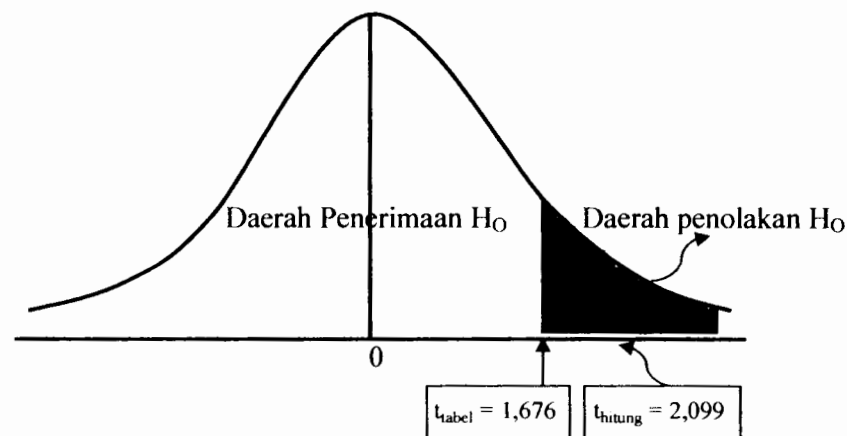
$$H_A : \beta_i > 0$$

Uji hipotesis secara parsial dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai t-hitung yang diperoleh dari persamaan regresi dengan nilai kritis (*critical value*) t-tabel pada tingkat keyakinan (*level of confidence*) tertentu dengan derajat kebebasan atau *degree of freedom* (df) sebesar $N - k$, dimana N adalah jumlah sampel/observasi, dan k adalah jumlah variabel independen dan variabel dependen. Jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai kritis t-tabel ($t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$), maka H_0 ditolak (H_A diterima). Sebaliknya jika nilai t-hitung lebih kecil dari nilai kritis t-tabel ($t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$), maka H_0 diterima (H_A ditolak).

Dalam pengujian hipotesis penelitian, tingkat keyakinan pengujian yang digunakan oleh peneliti adalah sebesar 0,95 atau pada $\alpha = 0,05$. Sedangkan derajat kebebasan pengujian atau $df = 53 - 2 - 1 = 50$. Berdasarkan distribusi tabel t diperoleh nilai kritis t-tabel untuk uji satu arah pada $\alpha = 0,05$ dan $df = 50$ sebesar 1,676.

a) Uji Hipotesis Pengaruh Variabel Kepemimpinan

Dari ringkasan hasil analisis persamaan regresi (tabel 21 pada kolom t) diperoleh nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 2,099. Dari perbandingan antara nilai t-hitung dan nilai t-tabel $(0,05; 50)$ dapat disimpulkan bahwa nilai t-hitung ($2,099 > 1,676$). Dengan demikian nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan berada di wilayah penolakan hipotesis nol (H_0). Hal ini dapat digambarkan dengan menggunakan kurva normal sebagai berikut:



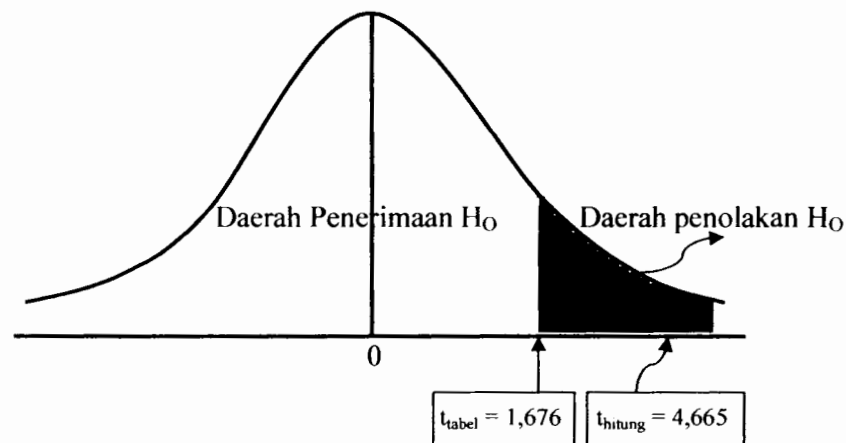
Gambar 3. Wilayah Penerimaan dan Penolakan Uji Hipotesis 1

Karena nilai t-hitung berada di wilayah penolakan H_0 , maka H_0 yang menyatakan tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, ditolak, dan hipotesis alternatif (H_A) yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, diterima. Dengan demikian, berdasarkan

uji hipotesis variabel kepemimpinan secara statistik terbukti memiliki pengaruh yang signifikan (memiliki pengaruh yang nyata) terhadap kinerja pegawai pada $\alpha = 0,05$.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Variabel Motivasi

Dari tabel 12 dapat dilihat besarnya nilai t-hitung untuk variabel motivasi (X_2) adalah sebesar 4,665. Dengan membandingkan antara nilai t-hitung dan nilai kritis t-tabel $(0,05; 50)$ dapat disimpulkan bahwa nilai t-hitung (4,665) > nilai kritis t-tabel (1,676), dengan kata lain nilai t-hitung untuk variabel motivasi berada di wilayah penolakan hipotesis nol (H_0). Wilayah penerimaan dan penolakan H_0 untuk variabel motivasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Wilayah Penerimaan dan Penolakan Uji Hipotesis 2

Karena nilai t-hitung berada di wilayah penolakan H_0 , maka H_0 yang menyatakan tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, harus ditolak. Sebaliknya, hipotesis alternatif (H_A) yang menyatakan terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, diterima. Dengan demikian variabel motivasi kerja secara statistik terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada $\alpha = 0,05$.

2) Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji Statistik F)

Uji hipotesis secara simultan adalah pengujian hipotesis untuk melihat tingkat keberartian pengaruh variabel independen dalam model regresi secara bersama-sama/serentak terhadap variabel dependen. Uji hipotesis secara simultan dilakukan melalui uji statistik F. Formulasi untuk pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut:

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

$$H_A : \beta_1, \beta_2 \neq 0$$

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F dilakukan dengan membandingkan antara nilai F-hitung yang diperoleh dari analisis persamaan regresi dengan nilai kritis F-tabel pada taraf keyakinan tertentu, dengan derajat kebebasan 1 (df_1) = $k - 1$ dan derajat kebebasan 2 (df_2) = $N - k$, dimana k adalah jumlah variabel independen dan variabel dependen, dan N adalah jumlah observasi/sampel. Jika nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_A) diterima. Sebaliknya jika nilai F-hitung lebih kecil dari nilai kritis F-tabel maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_A) ditolak.

Dalam analisis persamaan regresi melalui SPSS, besarnya nilai F-hitung dapat dilihat pada tabel *Analisis of Variance* (ANOVA). Dari *output* SPSS pada tabel ANOVA diperoleh nilai F-hitung sebesar 18,265. Hasil perhitungan nilai F-hitung pada tabel ANOVA tersebut disajikan kembali pada tabel 25 berikut.

Tabel 25.
Hasil Perhitungan Nilai F Hitung
ANOVA^D

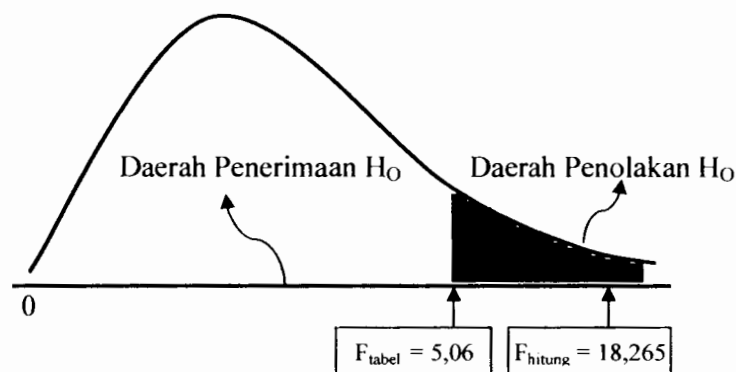
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.879	2	2.939	18.265	.000 ^a
	Residual	8.047	50	.161		
	Total	13.925	52			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dengan menggunakan tingkat keyakinan pengujian sebesar 0,99 atau pada $\alpha = 0,01$ dengan $df_1 = 3 - 1 = 2$, dan $df_2 = 53 - 3 = 50$, diperoleh nilai kritis F-tabel sebesar 5,06. Dengan membandingkan antara nilai F-hitung dan nilai kritis F-tabel dapat disimpulkan bahwa nilai F-hitung (18,265) > nilai kritis F-tabel (5,06), dengan kata lain nilai F-hitung berada di wilayah penolakan hipotesis nol (H_0). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Wilayah Penerimaan dan Penolakan H_0 Untuk Hipotesis 3

Karena nilai $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, maka hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai, ditolak. Sebaliknya, hipotesis alternatif (H_A) yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai, diterima.

Signifikansi pengaruh variabel independen secara simultan juga dapat dilihat dari nilai *probability value* atau *p-value*. Nilai *p-value* pada tabel ANOVA dapat dilihat pada kolom paling kanan (kolom sig). Pengujian signifikansi dilakukan dengan membandingkan antara *p-value* dengan tingkat signifikansi pengujian yang digunakan (α). Jika *p-value* $< \alpha$, maka H_0 ditolak (H_A diterima), sebaliknya jika *p-value* $> \alpha$, maka H_0 diterima (H_A ditolak). Dari tabel 23 diperoleh nilai *probability value* sebesar 0,000. Dengan demikian *p-value* (0,000) $< \alpha$ (0,05) sehingga H_0 ditolak, dan H_A diterima.

c. Analisis Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi merupakan suatu nilai yang menunjukkan tingkat keeratan hubungan antar variabel. Dalam analisis regresi, koefisien korelasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu: koefisien korelasi ganda (*multiple correlation*) yang biasa disimbolkan dengan R, dan koefisien korelasi parsial (*partial correlation*) yang disimbolkan dengan r. Koefisien korelasi ganda (R) adalah suatu nilai yang digunakan untuk melihat tingkat keeratan hubungan atau korelasi antara dua variabel independen atau lebih secara bersama-sama dengan satu variabel dependen. Nilai koefisien korelasi ganda (R) berada di antara 0 – 1, dimana semakin besar nilai R berarti semakin erat hubungan antar variabel tersebut.

Sedangkan korelasi parsial adalah suatu nilai yang digunakan untuk melihat tingkat keeratan hubungan antara dua buah variabel, baik hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat maupun hubungan diantara masing-masing variabel bebas itu sendiri. Nilai koefisien korelasi parsial berada diantara -1 dan +1. Berbeda dengan korelasi ganda yang hanya menunjukkan

tingkat keeratan hubungan antar variabel, korelasi parsial selain menunjukkan tingkat keeratan hubungan juga menunjukkan arah hubungan antar variabel. Nilai korelasi yang bertanda negatif (-) menunjukkan bahwa variabel memiliki hubungan yang bertolak belakang, dan nilai korelasi yang bertanda positif (+) menunjukkan hubungan yang searah.

Pada analisis regresi melalui *software* SPSS, nilai koefisien korelasi ganda dapat dilihat pada tabel *Model Summary* yaitu pada kolom R. Nilai koefisien korelasi ganda yang diperoleh dari hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel 26 berikut.

Tabel 26.
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.650 ^a	.422	.399	.40116

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Dari tabel 26 di atas diperoleh nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,650. Menurut Sugiyono (2009), korelasi ganda (R) yang memiliki nilai antara 0,60 – 0,799 menunjukkan bahwa antar variabel memiliki korelasi atau hubungan yang kuat. Karena nilai korelasi ganda (R) yang diperoleh dari analisis regresi adalah sebesar 0,650, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel motivasi (X_2) memiliki hubungan atau korelasi yang kuat dengan variabel kinerja pegawai (Y).

Sedangkan nilai korelasi parsial diantara masing-masing variabel penelitian pada *output* SPSS disajikan dalam bentuk tabel matrik korelasi. Tabel

matrik korelasi yang dihasilkan oleh output SPSS dapat dilihat pada tabel 27 berikut.

Tabel 27.
Matrik Korelasi Parsial

		Kinerja	Kepemimpinan	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.413	.609
	Kepemimpinan	.413	1.000	.328
	Motivasi	.609	.328	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.001	.000
	Kepemimpinan	.001	.	.008
	Motivasi	.000	.008	.
N	Kinerja	53	53	53
	Kepemimpinan	53	53	53
	Motivasi	53	53	53

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil perhitungan nilai korelasi parsial antar masing-masing variabel penelitian seperti pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel penelitian berkorelasi secara positif satu sama lainnya. Variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel kinerja pegawai (Y) memiliki korelasi positif dengan nilai korelasi sebesar 0,413, nilai ini berada dalam kategori Sedang. Sedangkan variabel motivasi (X_2) dan variabel kinerja pegawai (Y) memiliki korelasi positif dengan nilai korelasi sebesar 0,609. Sementara antara variabel kepemimpinan (X_1) dan variabel motivasi (X_2) memiliki korelasi positif dengan nilai korelasi sebesar 0,328.

d. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) adalah suatu nilai yang menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Priyatno, 2011). Dengan demikian analisis koefisien determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar

kemampuan variabel-variabel independen dalam suatu model regresi mampu menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Semakin besar nilai koefisien determinasi berarti semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen, dan demikian pula sebaliknya.

Nilai koefisien determinasi dari hasil analisis regresi juga dapat dilihat pada tabel *Model Summary* yaitu pada tabel 26 di atas. Menurut Santoso dalam Priyatna (2011), untuk model regresi berganda (model regresi dengan dua variabel independen atau lebih) nilai koefisien determinasi yang sebaiknya digunakan adalah koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R²*).

Pada tabel *Model Summary* diperoleh nilai koefisien determinasi yang telah disesuaikan atau *adjusted R²* sebesar 0,399 atau 39,9%. Hal ini menjelaskan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen yaitu kepemimpinan dan motivasi terhadap variasi variabel dependen yang dalam hal ini kinerja pegawai adalah sebesar 39,9%. Dengan kata lain, sebesar 39,9% variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel dependen (kinerja pegawai) pada model regresi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model tersebut. Sedangkan variasi sisanya yaitu sebesar 60,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar model regresi.

E. Pembahasan

Berdasarkan *output* hasil analisis regresi diperoleh nilai konstanta (*constant*) model regresi (β_0) sebesar 0,623, koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (β_1) sebesar 0,240, dan koefisien regresi untuk variabel motivasi

(β_2) sebesar 0,588. Dengan demikian persamaan regresi untuk model penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,623 + 0,240X_1 + 0,588X_2$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan bahwa masing-masing koefisien regresi memiliki tanda (arah hubungan) yang positif, dengan kata lain baik variabel kepemimpinan (X_1) maupun variabel motivasi (X_2) memiliki korelasi atau hubungan yang positif dengan kinerja pegawai (Y), hasil ini selaras dengan yang diharapkan. Temuan empiris ini memiliki implikasi bahwa semakin baik persepsi pegawai atau bawahan terhadap kepemimpinan seorang pimpinan, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai atau bawahan tersebut. Demikian pula halnya dengan motivasi, apabila motivasi seorang pegawai meningkat atau semakin baik maka kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut juga akan cenderung meningkat.

Nilai korelasi antara variabel kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,413. Berdasarkan nilai korelasi tersebut, keeratan hubungan antara variabel kepemimpinan dan variabel kinerja pegawai berada dalam kategori “sedang”. Sedangkan nilai korelasi antara variabel motivasi dan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,609, nilai korelasi tersebut berada dalam kategori “kuat”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kinerja pegawai memiliki korelasi yang lebih kuat dibandingkan dengan korelasi antara kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Dari hasil analisis data diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (β_1) sebesar 0,240, hal ini menunjukkan bahwa apabila persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasan meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja

pegawai tersebut akan meningkat sebesar, 0,24 satuan. Sedangkan nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi (β_2) adalah sebesar 0,588, hal ini menjelaskan bahwa apabila motivasi pegawai meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat sebesar 0,588 satuan.

Dari hasil perhitungan korelasi parsial juga ditemukan adanya korelasi yang positif antara variabel kepemimpinan dan variabel motivasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,328. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2009), nilai korelasi antara kepemimpinan dan motivasi tersebut berada dalam kategori “rendah”. Adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan dan motivasi ini adalah suatu hal yang wajar mengingat salah satu peran dari pemimpin dalam organisasi adalah memberi dorongan atau rangsangan kepada orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan yang terbaik demi pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sutrisno (2011) yang menyatakan bahwa salah satu bentuk peran pimpinan secara interpersonal dalam organisasi adalah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan.

1. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Secara Simultan

Berdasarkan hasil analisis persamaan regresi diperoleh nilai F-hitung sebesar 18,265, sedangkan nilai kritis F-tabel pada $\alpha = 0,01$, dengan $df_1 = 2$ dan $df_2 = 50$ adalah sebesar 5,06. Karena F-hitung (18,265) > F-tabel (5,06), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin pada tingkat keyakinan pengujian sebesar 99% atau pada $\alpha = 0,01$.

Jika dilihat dari nilai koefisien determinasi (*adjusted R²*), variabel independen dalam model regresi yaitu kepemimpinan dan motivasi hanya mampu menjelaskan sekitar 40% variasi variabel bebas yang dalam hal ini adalah kinerja pegawai, tepatnya sebesar 39,9%. Sedangkan variasi kinerja pegawai yang sebesar 60,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Rendahnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen pada model yang digunakan tidaklah mengherankan, karena variabel dependen yang dalam hal ini adalah kinerja pegawai memang dideterminasi oleh banyak sekali faktor.

2. Pengaruh Kepemimpinan Secara Parsial

Dari persamaan regresi diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 0,240. Dengan demikian hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai adalah positif (bergerak searah). Artinya, jika kepemimpinan seorang atasan membaik maka kinerja pegawai/bawahan juga cenderung membaik, dan sebaliknya.

Dari ringkasan hasil analisis regresi pada tabel 24 diperoleh besarnya nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 2,099. Dengan menggunakan tingkat keyakinan pengujian sebesar 0,95 atau pada $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,676. Karena t-hitung (2,099) > t-tabel (1,676) maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Dengan demikian variabel kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin pada tingkat keyakinan pengujian sebesar 0,95 atau pada $\alpha = 0,05$.

Temuan empiris ini selaras dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suetno (2007), Pramudito dan Yunianto (2009),

Mulyanto dan Widayati (2011), Jayusman dan Khotimah (2012), Risambessy *et al* (2012), Sukendar (2013), Ciptodihardjo (2013), dan Idris *et al* (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja. Namun temuan empiris ini tidak mendukung hasil penelitian Parlinda dan Wahyudin (2007) dan Pangestuti *et al* (2014) yang tidak menemukan adanya pengaruh yang signifikan secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai/karyawan.

3. Pengaruh Motivasi Secara Parsial

Dari persamaan regresi diketahui bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai adalah positif dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,588 dan nilai t-hitung sebesar 4,665. Berdasarkan hasil pengujian statistik pada $\alpha = 0,05$ diperoleh kesimpulan bahwa t-hitung (4,665) > t-tabel (1,676) sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak. Artinya, motivasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin pada tingkat keyakinan pengujian sebesar 0,95 atau pada $\alpha = 0,05$.

Temuan empiris ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yuniarto (2009), Mulyanto dan Widayati (2011), Jayusman dan Khotimah (2012), Risambessy *et al* (2012), Sukendar (2013), Ciptodihardjo (2013), Idris *et al* (2014), serta hasil penelitian Pangestuti *et al* (2014) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun temuan empiris ini tidak mendukung hasil penelitian Brahasari dan Suyetno (2008), serta Patiran (2010) yang menemukan tidak adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Motivasi secara umum dapat diartikan sebagai tenaga pendorong (*driving force*) yang menggerakkan seorang untuk berbuat atau bertingkah laku guna mencapai suatu tujuan tertentu (As'ad, 2003). Dengan demikian, semakin tinggi motivasi seorang berarti semakin besar pula tenaga pendorong yang ada dalam diri orang tersebut baik dalam bekerja ataupun untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Daya dorong yang lebih besar menyebabkan pegawai dengan motivasi yang lebih tinggi dapat berbuat atau menghasilkan sesuatu yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang bermotivasi rendah.

Dalam konteks organisasi, motivasi dapat diartikan sebagai kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi (Pramudito dan Yuniarto, 2009). Pegawai yang bermotivasi tinggi akan memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas, pekerjaan serta terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan motivasi pegawai akan berdampak terhadap peningkatan komitmen pegawai tersebut yang pada gilirannya menyebabkan pegawai tersebut bersedia untuk mengeluarkan upaya yang lebih tinggi dengan mengeluarkan seluruh kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan tenaganya untuk membantu mencapai tujuan organisasi, dan pada muaranya akan berdampak terhadap membaiknya kinerja pegawai tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap data penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan motivasi secara simultan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin pada tingkat signifikansi pengujian (α) sebesar 0,01. Hal ini dibuktikan oleh nilai F_{hitung} (18,265) yang lebih besar dari F_{tabel} (5,06), serta *p-value* (0,000) yang lebih kecil dari α (0,001).
2. Kepemimpinan secara parsial terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin pada tingkat signifikansi pengujian (α) sebesar 0,05. Hal ini dibuktikan oleh nilai t_{hitung} (2,099) yang lebih besar dari t_{tabel} (1,676) serta *p-value* (0,041) yang lebih kecil dari α (0,05).
3. Motivasi secara parsial terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin pada tingkat signifikansi pengujian (α) sebesar 0,05. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} (4,665) yang lebih besar dari nilai t_{tabel} (1,676), serta *p-value* (0,000) yang lebih kecil dari α (0,05).

4. Kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 39,90% variasi kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin, sedangkan variasi sisa yang sebesar 60,10% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar model penelitian seperti: kompetensi pegawai, lingkungan kerja, stres kerja, budaya kerja, kedisiplinan dan sebagainya.

B. Saran-Saran

Beranjak dari temuan empiris yang diperoleh, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin khususnya dan Pemerintah Daerah Kabupaten Merangin umumnya, untuk menciptakan aparatur yang berkinerja baik perlu hendaknya ada upaya yang sistematis, berkesinambungan, dan komprehensif guna menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam diri setiap pegawai. Hal ini dapat ditempuh misalnya dengan menerapkan *system reward and punishment*, menciptakan iklim kerja dan budaya organisasi yang baik, sistem perencanaan dan pengembangan karir yang terbuka dan jelas dan sebagainya.
2. Dalam penempatan pegawai pada berbagai jenjang jabatan struktural, aspek kepemimpinan atau kemampuan memimpin perlu mendapatkan perhatian yang serius karena kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan pada dasarnya dapat diciptakan melalui suatu proses, oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kemampuan memimpin perlu dilakukan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah dengan meningkatkan intensitas

pemberian pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklatpim) kepada para pegawai.

3. Dari hasil analisis yang dilakukan diketahui bahwa model yang digunakan hanya mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai lebih kurang sebesar 40%. Oleh karena itu, bagi peneliti lain yang berkeinginan untuk melakukan penelitian yang sama, peneliti menyarankan untuk memasukkan variabel-variabel lain yang relevan ke dalam model penelitian, agar diperoleh model yang memiliki *goodness of fit* yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., dan Limakrisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian: Petunjuk Praktis Untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, Dan Disertasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Deppublish.
- Anonim (2011, 6 September). Kinerja dan Produktivitas Birokrasi Indonesia Buruk dalam *Suara Pembaruan*. Diambil 20 September 2014, dari situs <http://sp.beritasatu.com/ekonomidanbisnis/kinerja-dan-produktivitas-birokrasi-indonesia-buruk/10863>
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Brahmasari I.A., dan Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, September 2008, 124 – 135. Diambil 5 Agustus 2014, dari situs world wide web: www.academia.edu/3361819/Pengaruh_Motivasi
- Belias, D., and Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 3, 2014, 187 – 200. Diambil 17 Desember 2014, dari situs world wide web: <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/766/pdf>
- Ciptodihardjo, I. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Smartfren, Tbk Di Surabaya. *Jurnal Widya Mandala Catholic University Surabaya*, Vol. 2, No. 1. Diambil 30 September 2014, dari situs world wide web: <http://journal.wima.ac.id/index.php/JUMMA/article/view/383/357>
- Gera, I. (2012, 5 September). ICW: Perbaiki Kinerja PNS Dan Birokrasi dalam *Voice Of America*. Diakses 20 September 2014, dari situs world wide web: http://www.voaindonesia.com/content/icw_perbaiki_kerja_pns_dan_birokrasi/370607.html
- Givens, R.J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 1, 4 – 24. Diambil 20 Desember 2014, dari situs world wide web: https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ_V1Iss1_Givens.pdf
- Idris, M., Troena, E.A., Noermijati, Rohman, F., & Newcombe, P.A. (2014). The Effects of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of*

- Business and Management Invention*, Vol. 3, No. 3, Maret 2014, 51 – 57. Diambil 25 Oktober 2014, dari situs world wide web: [http://ijbmi.org/papers/Vol\(3\)3/Version-2/F0332051057.pdf](http://ijbmi.org/papers/Vol(3)3/Version-2/F0332051057.pdf)
- Iswanto, Y. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Jayusman, H., dan Khotimah, S. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. *Jurnal Spread*, Vol. 2, No. 2, Oktober 2012, 139 – 148. Diambil 5 Agustus 2014, dari situs world wide web: <http://jurnalstieikayutangi.ac.id/downlot.php?file=Hendra%20Jayusman,%20Siti%20Khotimah1.pdf>
- Lubis, S. (2009). Analisis Budaya Kerja dan Kinerja PNS di Lingkungan Pemda Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal DEMOKRASI*, Vol. VIII, No. 2, 149 – 166. Diambil 6 September 2014, dari situs world wide web: <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jd/article/download/1198/10>
- Mangkuprawira, Tb. S. (2009). *Horison Bisnis, Manajemen, Dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Matondang, M.H. (2008). *Kepemimpinan: Budaya Organisasi Dan Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mariam, R. (2009). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Diambil 21 Desember 2014, dari situs world wide web: http://eprints.undip.ac.id/18830/1/RANI_MARIAM.pdf
- Mulyanto dan Widayati, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar). *Excellent Jurnal Manajemen, Edisi 1, No. 1*, Maret 2011. Diambil 20 Juli 2014, dari situs world wide web: <http://e-journal.stie-aub.ac.id/e-journal/index.php/excellent/article/view/183>.
- Mulyono. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Pengembangan Karir Motivasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo. *Excellent Jurnal Manajemen*, Vol. 1, No. 1, Maret 2008. Diambil 20 Juli 2014, dari situs world wide web: <http://e-journal.stie-aub.ac.id/e-journal/index.php/excellent/article/view/50/32>
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Notoadmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rineke Cipta.
- Pangestuti, A.S.D., Armanu, Sudiro, A., & Noermijati. (2014). The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance (Study on PT. Terminal Peti Kemas Surabaya). *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 21. 7 – 13. Diambil 5 November 2014, dari situs world wide web:
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/14429/14738>
- Patiran, A. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 5, No. 2, Desember 2010, 32 – 43. Diambil 5 September 2014, dari situs world wide web:
<http://stiepena.ac.id/wp-content/uploads/2012/11/pena-fokus-vol-5-no-2-32-43.pdf>
- Pradana, M.A., Sunuharyo, B.S., & Hamid, Dj. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. MUSTIKA BAHANA JAYA, Lumajang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 1, 1 – 11. Diakses 25 Oktober 2014, dari situs world wide web:
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/157/237>
- Pramudito, L., dan Yuniarto, A. (2009). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi (Studi Pada Perangkat Desa Se Kecamatan Batang Kabupaten Batang). *Jurnal Telaah Manajemen (TEMA) Vol. 6, Edisi 1*, Maret 2009, 1-18. Diambil 1 Agustus 2014, dari situs world wide web:
<https://www.academia.edu>
- Prawirosentono, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno, D. (2011). *Buku Pintar Statistik Komputer: SPSS, Minitab, Microsoft Excel, dan Xlstat*. Yogyakarta: Media Kom.
- Rachmawati, I.K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E.S. (2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Bournout Toward Job Satisfaction And Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 9, 2012, 8834 – 8842. Diambil 10 Oktober 2014, dari situs world wide web:
<http://www.textroad.com/Old%20Version/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%202%289%298833-8842,%202012.pdf>

- Rosy, B. (2009). *Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Puskesmas Demangan Kecamatan Taman Kota Madiun*. Diambil 25 Juli 2014, dari situs world wide web: <http://eprints.uns.ac.id/9067/1/149521708201004241.pdf>
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Salusu, J. (2006). *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sari, R., Muis, M., dan Hamid, N. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, Vol. 1, No. 1, Juni 2012, 87 – 93. Diambil 20 Juli 2014, dari situs world wide web: <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/8f8285a8d250d738502b4d19dfdb30c2.pdf>
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, N. (2007). *Penentuan Ukuran Sampel Memakai Rumus Slovin Dan Tabel Krejcie-Morgan: Telaah Konsep Dan Aplikasinya*. Makalah disampaikan pada Diskusi Ilmiah Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Peternakan Unpad, 22 November 2007. Bandung: Universitas Padjajaran. Diambil 20 Desember 2014, dari situs world wide web: http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/03/penentuan_ukuran_sampel_memakai_rumus_slovin.pdf
- Sinambela, L.P. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subroto, T.I. (2008). *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang*. Tesis Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Diambil 25 Juli 2014, dari situs world wide web: http://eprints.undip.ac.id/17978/1/TITIEN_INDARWATI_SUBROTO.pdf
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukendar, N.C.E. (2013). Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, Vol. 2, No. 1, April 2013. 68 – 84. Diambil 1 Agustus 2014, dari situs world wide web: <http://www.e-jurnal.com/2013/12/pengaruh-keterampilan-kepemimpinan.html>.
- Sulistiyani, A.T. (2008). *Kepemimpinan Profesional Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Sulistiyani, A.T., dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Susanto, H., dan Aisiyah, N. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Jurnal Magistra*, No. 74 Th. XXII, Desember 2010, 15 – 38. Diambil 25 Oktober 2014, dari situs world wide web: <http://journal.unwidha.ac.id/index.php/magistra/article/viewFile/82/43>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwardi dan Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, Vol. 5, No. 1, Juli 2011, 75 – 86. Diambil 10 Juli 2014, dari situs world wide web: <http://jurnal.umk.ac.id/index.php/JAM/article/view/16/15>
- Voola, R., Casimir, G., & Haugen, H. (2003). *Leadership Style, Internal Marketing, And Market Orientation: Conceptualising The Relationship*. Makalah disampaikan pada Conference Proceedings Adelaide, 1 – 3 December 2003. Diambil 20 Desember 2014, dari situs world wide web: http://www.anzmac.org/conference_archive/2003/papers/MO27_voolar.pdf

LAMPIRAN I STATISTIK DESKRIPTIF

A. STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL KEPEMIMPINAN (X_1)

DESCRIPTIVES VARIABLES=Kepemimpinan1 Kepemimpinan2 Kepemimpinan3
Kepemimpinan4 Kepemimpinan5 Kepemimpinan6 Kepemimpinan7 Kepemimpinan8
Kepemimpinan9 Kepemimpinan10
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV VARIANCE MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kepemimpinan1	53	1.00	5.00	197.00	3.7170	.98795	.976
Kepemimpinan2	53	1.00	5.00	204.00	3.8491	.86372	.746
Kepemimpinan3	53	2.00	5.00	204.00	3.8491	.69049	.477
Kepemimpinan4	53	2.00	5.00	205.00	3.8679	.65156	.425
Kepemimpinan5	53	2.00	5.00	214.00	4.0377	.64933	.422
Kepemimpinan6	53	1.00	5.00	208.00	3.9245	.89548	.802
Kepemimpinan7	53	1.00	5.00	214.00	4.0377	.67830	.460
Kepemimpinan8	53	1.00	5.00	200.00	3.7736	.91234	.832
Kepemimpinan9	53	1.00	5.00	206.00	3.8868	.72484	.525
Kepemimpinan10	53	1.00	5.00	207.00	3.9057	.79091	.626
Valid N (listwise)	53						

FREQUENCIES VARIABLES=Kepemimpinan1 Kepemimpinan2 Kepemimpinan3
Kepemimpinan4 Kepemimpinan5 Kepemimpinan6 Kepemimpinan7 Kepemimpinan8
Kepemimpinan9 Kepemimpinan10
/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table**Kepemimpinan1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	5.7	5.7	5.7
	2.00	4	7.5	7.5	13.2
	3.00	5	9.4	9.4	22.6
	4.00	34	64.2	64.2	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kepemimpinan2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	4	7.5	7.5	9.4
	3.00	6	11.3	11.3	20.8
	4.00	33	62.3	62.3	83.0
	5.00	9	17.0	17.0	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kepemimpinan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	11	20.8	20.8	24.5
	4.00	33	62.3	62.3	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kepemimpinan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	12	22.6	22.6	24.5
	4.00	33	62.3	62.3	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kepemimpinan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	4	7.5	7.5	11.3
	4.00	37	69.8	69.8	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kepemimpinan6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	5.7	5.7	5.7
	3.00	5	9.4	9.4	15.1
	4.00	35	66.0	66.0	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kepemimpinan7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	5	9.4	9.4	11.3
	4.00	37	69.8	69.8	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kepemimpinan8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	1	1.9	1.9	5.7
	3.00	14	26.4	26.4	32.1
	4.00	26	49.1	49.1	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kepemimpinan9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	8	15.1	15.1	18.9
	4.00	36	67.9	67.9	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kepemimpinan10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	3	5.7	5.7	7.5
	3.00	4	7.5	7.5	15.1
	4.00	37	69.8	69.8	84.9
	5.00	8	15.1	15.1	100.0
	Total		53	100.0	100.0

B. STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL MOTIVASI (X₂)

DESCRIPTIVES VARIABLES=Motivasi1 Motivasi2 Motivasi3 Motivasi4 Motivasi5
 Motivasi6 Motivasi7 Motivasi8 Motivasi9 Motivasi10 Motivasi11 Motivasi12 Motivasi13
 Motivasi14 Motivasi15 Motivasi16 Motivasi17 Motivasi18 Motivasi19 Motivasi20
 Motivasi21 Motivasi22 Motivasi23 Motivasi24
 /STATISTICS=MEAN SUM STDDEV VARIANCE MIN MAX.

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Motivasi1	53	1.00	5.00	212.00	4.0000	.80861	.654
Motivasi2	53	2.00	5.00	225.00	4.2453	.70454	.496
Motivasi3	53	1.00	5.00	199.00	3.7547	.82987	.689
Motivasi4	53	2.00	5.00	212.00	4.0000	.78446	.615
Motivasi5	53	2.00	5.00	208.00	3.9245	.78076	.610
Motivasi6	53	2.00	5.00	207.00	3.9057	.62831	.395
Motivasi7	53	2.00	5.00	212.00	4.0000	.65044	.423
Motivasi8	53	2.00	5.00	205.00	3.8679	.52027	.271
Motivasi9	53	2.00	5.00	216.00	4.0755	.64597	.417
Motivasi10	53	2.00	5.00	219.00	4.1321	.68043	.463
Motivasi11	53	2.00	5.00	215.00	4.0566	.79458	.631
Motivasi12	53	2.00	5.00	205.00	3.8679	.80950	.655
Motivasi13	53	2.00	5.00	211.00	3.9811	.69311	.480
Motivasi14	53	2.00	5.00	209.00	3.9434	.71831	.516
Motivasi15	53	2.00	5.00	206.00	3.8868	.60955	.372
Motivasi16	53	2.00	5.00	210.00	3.9623	.78354	.614
Motivasi17	53	2.00	5.00	201.00	3.7925	.79320	.629
Motivasi18	53	1.00	5.00	208.00	3.9245	.89548	.802
Motivasi19	53	2.00	5.00	214.00	4.0377	.70608	.499
Motivasi20	53	1.00	5.00	198.00	3.7358	.81219	.660
Motivasi21	53	1.00	5.00	185.00	3.4906	1.08526	1.178
Motivasi22	53	1.00	5.00	172.00	3.2453	1.05440	1.112
Motivasi23	53	2.00	5.00	198.00	3.7358	.76337	.583
Motivasi24	53	1.00	5.00	201.00	3.7925	.92733	.860
Valid N (listwise)	53						

FREQUENCIES VARIABLES=Motivasi1 Motivasi2 Motivasi3 Motivasi4 Motivasi5
 Motivasi6 Motivasi7 Motivasi8 Motivasi9 Motivasi10 Motivasi11 Motivasi12
 Motivasi13 Motivasi14 Motivasi15 Motivasi16 Motivasi17 Motivasi18 Motivasi19
 Motivasi20 Motivasi21 Motivasi22 Motivasi23 Motivasi24
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

Motivasi1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	8	15.1	15.1	18.9
	4.00	30	56.6	56.6	75.5
	5.00	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	5	9.4	9.4	11.3
	4.00	27	50.9	50.9	62.3
	5.00	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	3	5.7	5.7	7.5
	3.00	11	20.8	20.8	28.3
	4.00	31	58.5	58.5	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	10	18.9	18.9	22.6
	4.00	27	50.9	50.9	73.6
	5.00	14	26.4	26.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	12	22.6	22.6	26.4
	4.00	27	50.9	50.9	77.4
	5.00	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	10	18.9	18.9	20.8
	4.00	35	66.0	66.0	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	8	15.1	15.1	17.0
	4.00	34	64.2	64.2	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	8	15.1	15.1	17.0
	4.00	41	77.4	77.4	94.3
	5.00	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	6	11.3	11.3	13.2
	4.00	34	64.2	64.2	77.4
	5.00	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	6	11.3	11.3	13.2
	4.00	31	58.5	58.5	71.7
	5.00	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.7	5.7	5.7
	3.00	6	11.3	11.3	17.0
	4.00	29	54.7	54.7	71.7
	5.00	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.5	7.5	7.5
	3.00	9	17.0	17.0	24.5
	4.00	30	56.6	56.6	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	7	13.2	13.2	17.0
	4.00	34	64.2	64.2	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	9	17.0	17.0	20.8
	4.00	32	60.4	60.4	81.1
	5.00	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.7	5.7	5.7
	3.00	4	7.5	7.5	13.2
	4.00	42	79.2	79.2	92.5
	5.00	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.5	7.5	7.5
	3.00	5	9.4	9.4	17.0
	4.00	33	62.3	62.3	79.2
	5.00	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.5	7.5	7.5
	3.00	11	20.8	20.8	28.3
	4.00	30	56.6	56.6	84.9
	5.00	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	1	1.9	1.9	5.7
	3.00	8	15.1	15.1	20.8
	4.00	30	56.6	56.6	77.4
	5.00	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	6	11.3	11.3	15.1
	4.00	33	62.3	62.3	77.4
	5.00	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	3	5.7	5.7	7.5
	3.00	11	20.8	20.8	28.3
	4.00	32	60.4	60.4	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	9.4	9.4	9.4
	2.00	3	5.7	5.7	15.1
	3.00	12	22.6	22.6	37.7
	4.00	27	50.9	50.9	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	11.3	11.3	11.3
	2.00	5	9.4	9.4	20.8
	3.00	13	24.5	24.5	45.3
	4.00	28	52.8	52.8	98.1
	5.00	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.7	5.7	5.7
	3.00	15	28.3	28.3	34.0
	4.00	28	52.8	52.8	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	5.7	5.7	5.7
	2.00	2	3.8	3.8	9.4
	3.00	5	9.4	9.4	18.9
	4.00	36	67.9	67.9	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

C. STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA (Y)

DESCRIPTIVES VARIABLES=Kinerja1 Kinerja2 Kinerja3 Kinerja4 Kinerja5 Kinerja6
Kinerja7 Kinerja8 Kinerja9 Kinerja10 Kinerja11 Kinerja12 Kinerja13 Kinerja14
Kinerja15 Kinerja16 Kinerja17
/STATISTICS=MEAN SUM STDDEV VARIANCE MIN MAX.

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kinerja1	53	1.00	5.00	208.00	3.9245	.87374	.763
Kinerja2	53	2.00	5.00	209.00	3.9434	.69102	.478
Kinerja3	53	1.00	5.00	200.00	3.7736	.75042	.563
Kinerja4	53	2.00	5.00	199.00	3.7547	.70454	.496
Kinerja5	53	1.00	5.00	187.00	3.5283	.84589	.716
Kinerja6	53	1.00	5.00	201.00	3.7925	.74314	.552
Kinerja7	53	2.00	5.00	204.00	3.8491	.66205	.438
Kinerja8	53	1.00	5.00	207.00	3.9057	.88283	.779
Kinerja9	53	1.00	5.00	209.00	3.9434	.71831	.516
Kinerja10	53	1.00	5.00	196.00	3.6981	.93201	.869
Kinerja11	53	2.00	5.00	204.00	3.8491	.63234	.400
Kinerja12	53	1.00	5.00	198.00	3.7358	.81219	.660
Kinerja13	53	1.00	5.00	206.00	3.8868	.72484	.525
Kinerja14	53	1.00	5.00	198.00	3.7358	.81219	.660
Kinerja15	53	2.00	5.00	206.00	3.8868	.64032	.410
Kinerja16	53	2.00	5.00	210.00	3.9623	.67830	.460
Kinerja17	53	1.00	5.00	207.00	3.9057	.68680	.472
Valid N (listwise)	53						

Frequency Table

Kinerja1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	1	1.9	1.9	5.7
	3.00	7	13.2	13.2	18.9
	4.00	32	60.4	60.4	79.2
	5.00	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	8	15.1	15.1	18.9
	4.00	34	64.2	64.2	83.0
	5.00	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	13	24.5	24.5	28.3
	4.00	32	60.4	60.4	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	15	28.3	28.3	32.1
	4.00	30	56.6	56.6	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	2	3.8	3.8	7.5
	3.00	19	35.8	35.8	43.4
	4.00	26	49.1	49.1	92.5
	5.00	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	12	22.6	22.6	26.4
	4.00	33	62.3	62.3	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	10	18.9	18.9	22.6
	4.00	35	66.0	66.0	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	1	1.9	1.9	5.7
	3.00	8	15.1	15.1	20.8
	4.00	31	58.5	58.5	79.2
	5.00	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	6	11.3	11.3	15.1
	4.00	37	69.8	69.8	84.9
	5.00	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	2.00	3	5.7	5.7	9.4
	3.00	12	22.6	22.6	32.1
	4.00	28	52.8	52.8	84.9
	5.00	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	9	17.0	17.0	20.8
	4.00	37	69.8	69.8	90.6
	5.00	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	14	26.4	26.4	30.2
	4.00	31	58.5	58.5	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	3.8	5.7
	3.00	5	9.4	9.4	15.1
	4.00	39	73.6	73.6	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kinerja14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	2	3.8	3.8	5.7
	3.00	14	26.4	26.4	32.1
	4.00	29	54.7	54.7	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kinerja15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	11	20.8	20.8	22.6
	4.00	34	64.2	64.2	86.8
	5.00	7	13.2	13.2	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Kinerja16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.8	3.8	3.8
	3.00	7	13.2	13.2	17.0
	4.00	35	66.0	66.0	83.0
	5.00	9	17.0	17.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Kinerja17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.9	1.9	1.9
	2.00	1	1.9	1.9	3.8
	3.00	6	11.3	11.3	15.1
	4.00	39	73.6	73.6	88.7
	5.00	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

LAMPIRAN II HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN

A. HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER KEPEMIMPINAN (X₁)

CORRELATIONS

/VARIABLES=Kepemimpinan1 Kepemimpinan2 Kepemimpinan3 Kepemimpinan4 Kepemimpinan5
Kepemimpinan6 Kepemimpinan7 Kepemimpinan8 Kepemimpinan9 Kepemimpinan10 SkorTotal
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Kepemim pinan1	Kepemim pinan2	Kepemim pinan3	Kepemim pinan4	Kepemim pinan5	Kepemim pinan6	Kepemim pinan7	Kepemim pinan8	Kepemim pinan9	Kepemim pinan10	Skor Total
Kepemim pinan1	Pearson Correlation	1	.847**	.424*	.223	.452*	.669**	.424*	.470*	.543**	.423*	.740**
	Sig. (2-tailed)		.000	.035	.284	.023	.000	.035	.018	.005	.035	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan2	Pearson Correlation	.847**	1	.485*	.424*	.529**	.783**	.548**	.629**	.554**	.514**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000		.014	.035	.007	.000	.005	.001	.004	.009	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan3	Pearson Correlation	.424*	.485*	1	.622**	.586**	.378	.463*	.521**	.546**	.343	.670**
	Sig. (2-tailed)	.035	.014		.001	.002	.062	.020	.008	.005	.093	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan4	Pearson Correlation	.223	.424*	.622**	1	.664**	.330	.544**	.295	.472*	.483*	.629**
	Sig. (2-tailed)	.284	.035	.001		.000	.107	.005	.153	.017	.014	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Kepemim pinan5	Pearson Correlation	.452	.529**	.586**	.664**	1	.491*	.780**	.595**	.756**	.752**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.023	.007	.002	.000		.013	.000	.002	.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan6	Pearson Correlation	.669**	.783**	.378	.330	.491*	1	.299	.573**	.632**	.289	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.062	.107	.013		.146	.003	.001	.161	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan7	Pearson Correlation	.424	.548**	.463	.544**	.780**	.299	1	.671**	.518**	.793**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.035	.005	.020	.005	.000	.146		.000	.008	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan8	Pearson Correlation	.470	.629**	.521**	.295	.595**	.573**	.671**	1	.572**	.612**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.018	.001	.008	.153	.002	.003	.000		.003	.001	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan9	Pearson Correlation	.543**	.554**	.546**	.472	.756**	.632**	.518**	.572**	1	.576**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.005	.004	.005	.017	.000	.001	.008	.003		.003	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kepemim pinan10	Pearson Correlation	.423	.514**	.343	.483	.752**	.289	.793**	.612**	.576**	1	.750**
	Sig. (2-tailed)	.035	.009	.093	.014	.000	.161	.000	.001	.003		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
SkorTotal	Pearson Correlation	.740**	.849**	.670**	.629**	.849**	.745**	.781**	.791**	.807**	.750**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

B. HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER MOTIVASI (X₂)

CORRELATIONS

/VARIABLES=Motiv1 Motiv2 Motiv3 Motiv4 Motiv5 Motiv6 Motiv7 Motiv8 Motiv9 Motiv10 Motiv11 Motiv12 Motiv13
Motiv14 Motiv15 Motiv16 Motiv17 Motiv18 Motiv19 Motiv20 Motiv21 Motiv22 Motiv23 Motiv24 SkorTotal
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Motiv 1	Motiv 2	Motiv 3	Motiv 4	Motiv 5	Motiv 6	Motiv 7	Motiv 8	Motiv 9	Motiv 10	Motiv 11	Motiv 12	Motiv 13	Motiv 14	Motiv 15	Motiv 16	Motiv 17	Motiv 18	Motiv 19	Motiv 20	Motiv 21	Motiv 22	Motiv 23	Motiv 24	Sk Tot
Motiv1	Pearson Correlation	1	.198	.188	-.175	.172	.077	-.057	.424*	.091	.156	-.032	.233	.111	.444*	.184	.000	.115	-.204	-.201	.163	-.279	-.217	.158	.043	.19
	Sig. (2-tailed)		.342	.368	.404	.412	.715	.786	.035	.666	.455	.878	.262	.597	.026	.377	1.000	.583	.328	.335	.435	.177	.298	.451	.840	.35
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv2	Pearson Correlation	.198	1	.475*	.382	.442*	.293	.578**	-.094	.347	.455*	.064	.223	.424*	.147	.198	.234	.004	-.075	-.199	-.045	.364	-.024	.302	.463*	.48
	Sig. (2-tailed)	.342		.016	.060	.027	.155	.002	.654	.090	.022	.762	.284	.034	.483	.342	.261	.987	.721	.340	.832	.074	.909	.143	.020	.01
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv3	Pearson Correlation	.188	.475*	1	.327	.317	.251	.225	-.183	.322	.227	-.240	.346	.402*	.273	.237	.467*	.261	.025	-.265	.287	.505**	.209	.268	.397*	.58
	Sig. (2-tailed)	.368	.016		.111	.122	.226	.280	.382	.117	.274	.247	.090	.046	.186	.253	.019	.207	.906	.200	.164	.010	.316	.195	.049	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv4	Pearson Correlation	-.175	.382	.327	1	-.063	.173	.578**	-.341	.345	.025	.039	.257	.508**	-.191	.136	.404*	-.194	-.105	-.049	-.038	.146	-.113	-.174	.244	.24
	Sig. (2-tailed)	.404	.060	.111		.765	.408	.002	.095	.091	.907	.853	.216	.010	.361	.515	.045	.354	.616	.816	.855	.487	.589	.406	.239	.22
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv5	Pearson Correlation	.172	.442*	.317	-.063	1	.387	.306	.053	.269	.704**	-.096	.131	.548**	.492*	.222	.000	.272	.381	.101	.079	.460*	.256	.355	.271	.58
	Sig. (2-tailed)	.412	.027	.122	.765		.056	.137	.801	.193	.000	.647	.532	.005	.012	.287	1.000	.188	.060	.633	.708	.021	.217	.081	.190	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Motiv6	Pearson Correlation	.077	.293	.251	.173	.387	1	.419	-.230	-.035	.355	.148	.285	.490	.367	.396	.374	.161	.294	.382	.228	.312	.303	-.096	-.023	.56
	Sig. (2-tailed)	.715	.155	.226	.408	.056		.037	.268	.867	.082	.481	.167	.013	.071	.050	.066	.442	.154	.060	.273	.129	.141	.647	.913	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv7	Pearson Correlation	-.057	.578**	.225	.578**	.306	.419	1	-.097	.478	.320	.137	.209	.516**	.167	.220	.365	-.273	-.170	.160	-.014	.232	.055	-.189	.474	.42
	Sig. (2-tailed)	.786	.002	.280	.002	.137	.037		.646	.016	.119	.512	.316	.008	.425	.290	.072	.187	.416	.445	.947	.265	.793	.366	.017	.03
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv8	Pearson Correlation	.424	-.094	-.183	-.341	.053	-.230	-.097	1	.269	.201	-.013	-.131	-.173	.321	.043	-.138	.118	-.171	-.151	-.052	-.404	-.218	.178	.138	-.03
	Sig. (2-tailed)	.035	.654	.382	.095	.801	.268	.646		.193	.335	.950	.532	.408	.117	.839	.512	.576	.413	.472	.803	.045	.296	.396	.510	.81
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv9	Pearson Correlation	.091	.347	.322	.345	.269	-.035	.478	.269	1	.339	-.154	-.080	.341	.180	-.158	.169	-.337	-.386	-.215	-.209	.101	-.287	.109	.632**	.15
	Sig. (2-tailed)	.666	.090	.117	.091	.193	.867	.016	.193		.098	.461	.703	.095	.389	.451	.421	.099	.057	.301	.316	.631	.164	.605	.001	.46
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv10	Pearson Correlation	.156	.455	.227	.025	.704**	.355	.320	.201	.339	1	.154	.174	.574**	.635**	.332	.183	.328	.385	.167	.000	.194	-.063	.236	.247	.57
	Sig. (2-tailed)	.455	.022	.274	.907	.000	.082	.119	.335	.098		.462	.405	.003	.001	.105	.382	.109	.057	.426	1.000	.353	.766	.257	.234	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv11	Pearson Correlation	-.032	.064	-.240	.039	-.096	.148	.137	-.013	-.154	.154	1	.575**	-.017	.347	.291	.301	.154	.138	.022	.333	-.473	.025	-.233	-.284	.23
	Sig. (2-tailed)	.878	.762	.247	.853	.647	.481	.512	.950	.461	.462		.003	.936	.089	.158	.143	.461	.511	.917	.103	.017	.906	.261	.169	.26
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv12	Pearson Correlation	.233	.223	.346	.257	.131	.285	.209	-.131	-.080	.174	.575**	1	.250	.533**	.558**	.572**	.375	.239	.174	.682**	.000	.369	.185	-.184	.69
	Sig. (2-tailed)	.262	.284	.090	.216	.532	.167	.316	.532	.703	.405	.003		.229	.006	.004	.003	.065	.249	.405	.000	1.000	.069	.377	.378	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv13	Pearson Correlation	.111	.424	.402	.508**	.548**	.490	.516**	-.173	.341	.574**	-.017	.250	1	.408	.508**	.349	.345	.396	-.032	.183	.246	.174	.113	.175	.66
	Sig. (2-tailed)	.597	.034	.046	.010	.005	.013	.008	.408	.095	.003	.936	.229		.043	.009	.087	.091	.050	.880	.381	.235	.405	.592	.402	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv14	Pearson Correlation	.444	.147	.273	-.191	.492	.367	.167	.321	.180	.635**	.347	.533**	.408	1	.652**	.435	.413	.244	.091	.545**	.019	.306	.241	.101	.72
	Sig. (2-tailed)																									
	N																									

	Sig. (2-tailed)	.026	.483	.186	.361	.012	.071	.425	.117	.389	.001	.089	.006	.043		.000	.030	.040	.239	.666	.005	.927	.137	.247	.632	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv15	Pearson Correlation	.184	.198	.237	.136	.222	.396	.220	.043	-.158	.332	.291	.558	.508	.652	1	.715	.450	.402	.047	.781	.148	.534	.336	-.085	.79
	Sig. (2-tailed)	.377	.342	.253	.515	.287	.050	.290	.839	.451	.105	.158	.004	.009	.000		.000	.024	.046	.822	.000	.480	.006	.101	.685	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv16	Pearson Correlation	.000	.234	.467	.404	.000	.374	.365	-.138	.169	.183	.301	.572	.349	.435	.715	1	.056	.000	.091	.715	.241	.387	.129	.193	.69
	Sig. (2-tailed)	1.000	.261	.019	.045	1.000	.066	.072	.512	.421	.382	.143	.003	.087	.030	.000		.790	1.000	.664	.000	.245	.056	.539	.355	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv17	Pearson Correlation	.115	.004	.261	-.194	.272	.161	-.273	.118	-.337	.328	.154	.375	.345	.413	.450	.056	1	.668	-.041	.396	-.074	.215	.290	-.360	.44
	Sig. (2-tailed)	.583	.987	.207	.354	.188	.442	.187	.576	.099	.109	.461	.065	.091	.040	.024	.790		.000	.846	.050	.726	.303	.159	.077	.02
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv18	Pearson Correlation	-.204	-.075	.025	-.105	.381	.294	-.170	-.171	-.386	.385	.138	.239	.396	.244	.402	.000	.668	1	.238	.306	.225	.364	.324	-.322	.43
	Sig. (2-tailed)	.328	.721	.906	.616	.060	.154	.416	.413	.057	.057	.511	.249	.050	.239	.046	1.000	.000		.251	.136	.280	.073	.114	.117	.02
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv19	Pearson Correlation	-.201	-.199	-.265	-.049	.101	.382	.160	-.151	-.215	.167	.022	.174	-.032	.091	.047	.091	-.041	.238	1	.087	.229	.204	-.118	-.141	.14
	Sig. (2-tailed)	.335	.340	.200	.816	.633	.060	.445	.472	.301	.426	.917	.405	.880	.666	.822	.664	.846	.251		.679	.270	.328	.575	.501	.49
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv20	Pearson Correlation	.163	-.045	.287	-.038	.079	.228	-.014	-.052	-.209	.000	.333	.682	.183	.545	.781	.715	.396	.306	.087	1	.111	.590	.308	-.111	.67
	Sig. (2-tailed)	.435	.832	.164	.855	.708	.273	.947	.803	.316	1.000	.103	.000	.381	.005	.000	.000	.050	.136	.679		.599	.002	.135	.599	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv21	Pearson Correlation	-.279	.364	.505	.146	.460	.312	.232	-.404	.101	.194	-.473	.000	.246	.019	.148	.241	-.074	.225	.229	.111	1	.508	.499	.493	.44
	Sig. (2-tailed)	.177	.074	.010	.487	.021	.129	.265	.045	.631	.353	.017	1.000	.235	.927	.480	.245	.726	.280	.270	.599		.009	.011	.012	.02
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv22	Pearson Correlation	-.217	-.024	.209	-.113	.256	.303	.055	-.218	-.287	-.063	.025	.369	.174	.306	.534	.387	.215	.364	.204	.590	.508	1	.278	-.093	.53
	Sig. (2-tailed)	.298	.909	.316	.589	.217	.141	.793	.296	.164	.766	.906	.069	.405	.137	.006	.056	.303	.073	.328	.002	.009		.179	.658	.00
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Motiv23	Pearson Correlation	.158	.302	.268	-.174	.355	-.096	-.189	.178	.109	.236	-.233	.185	.113	.241	.336	.129	.290	.324	-.118	.308	.499	.278	1	.249	.43
	Sig. (2-tailed)	.451	.143	.195	.406	.081	.647	.366	.396	.605	.257	.261	.377	.592	.247	.101	.539	.159	.114	.575	.135	.011	.179		.229	.03
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Motiv24	Pearson Correlation	.043	.463	.397	.244	.271	-.023	.474	.138	.632	.247	-.284	-.184	.175	.101	-.085	.193	-.360	-.322	-.141	-.111	.493	-.093	.249	1	.21
	Sig. (2-tailed)	.840	.020	.049	.239	.190	.913	.017	.510	.001	.234	.169	.378	.402	.632	.685	.355	.077	.117	.501	.599	.012	.658	.229		.30
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Skor Total	Pearson Correlation	.195	.487	.580	.249	.586	.561	.426	-.050	.155	.576	.233	.698	.667	.726	.790	.693	.448	.439	.143	.676	.441	.538	.433	.212	1
	Sig. (2-tailed)	.351	.013	.002	.229	.002	.004	.034	.814	.460	.003	.262	.000	.000	.000	.000	.000	.025	.028	.496	.000	.027	.006	.031	.309	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

C. HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER KINERJA (Y)

CORRELATIONS

/VARIABLES=Kinerja1 Kinerja2 Kinerja3 Kinerja4 Kinerja5 Kinerja6 Kinerja7 Kinerja8 Kinerja
Kinerja10 Kinerja11 Kinerja12 Kinerja13 Kinerja14 Kinerja15 Kinerja16 Kinerja17 SkorTotal
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Kinerja 1	Kinerja 2	Kinerja 3	Kinerja 4	Kinerja 5	Kinerja 6	Kinerja 7	Kinerja 8	Kinerja 9	Kinerja 10	Kinerja 11	Kinerja 12	Kinerja 13	Kinerja 14	Kinerja 15	Kinerja 16	Kinerja 17	Skor Total
Kinerja1	Pearson Correlation	1	-.084	-.262	.138	-.042	-.188	-.090	-.319	.104	-.345	.346	.180	.145	.017	.086	.209	-.116	.015
	Sig. (2-tailed)		.690	.206	.511	.844	.369	.670	.120	.620	.091	.090	.391	.489	.937	.682	.317	.582	.944
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja2	Pearson Correlation	-.084	1	.490	.878**	.473	.619**	-.135	.676**	.221	.283	.272	.036	.295	.318	.350	.553**	.360	.576**
	Sig. (2-tailed)	.690		.013	.000	.017	.001	.520	.000	.288	.171	.189	.866	.152	.122	.086	.004	.077	.003
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja3	Pearson Correlation	-.262	.490	1	.463	.638**	.686**	.456	.642**	.070	.384	.236	.319	.100	.603**	.344	.280	.624**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.206	.013		.020	.001	.000	.022	.001	.739	.058	.256	.120	.634	.001	.092	.175	.001	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja4	Pearson Correlation	.138	.878**	.463	1	.588**	.661**	.000	.577**	.189	.343	.379	.169	.267	.452	.542**	.661**	.409	.668**
	Sig. (2-tailed)	.511	.000	.020		.002	.000	1.000	.003	.366	.093	.062	.418	.198	.023	.005	.000	.042	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

Kinerja5	Pearson Correlation	-.042	.473*	.638**	.588**	1	.409*	.575**	.407*	.000	.472*	.409*	.459*	.120	.468*	.424*	.444*	.320	.633**
	Sig. (2-tailed)	.844	.017	.001	.002		.042	.003	.043	1.000	.017	.043	.021	.567	.018	.035	.026	.118	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja6	Pearson Correlation	-.188	.619**	.686**	.661**	.409*	1	.307	.709**	.143	.301	.057	.090	.040	.627**	.442*	.500*	.644**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.369	.001	.000	.000	.042		.136	.000	.496	.144	.786	.670	.848	.001	.027	.011	.001	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja7	Pearson Correlation	-.090	-.135	.456*	.000	.575**	.307	1	.247	-.242	.220	-.009	.266	-.310	.374	-.011	.000	.132	.265
	Sig. (2-tailed)	.670	.520	.022	1.000	.003	.136		.235	.243	.290	.967	.198	.132	.066	.958	1.000	.531	.201
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja8	Pearson Correlation	-.319	.676**	.642**	.577**	.407*	.709**	.247	1	.164	.396*	-.073	.000	.154	.522**	.250	.436*	.567**	.603**
	Sig. (2-tailed)	.120	.000	.001	.003	.043	.000	.235		.434	.050	.729	1.000	.463	.007	.228	.029	.003	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja9	Pearson Correlation	.104	.221	.070	.189	.000	.143	-.242	.164	1	.674**	.573**	.576**	.873**	.570**	.655**	.714**	.557**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.620	.288	.739	.366	1.000	.496	.243	.434		.000	.003	.003	.000	.003	.000	.000	.004	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja10	Pearson Correlation	-.345	.283	.384	.343	.472*	.301	.220	.396*	.674**	1	.521**	.608**	.610**	.654**	.671**	.622**	.552**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.091	.171	.058	.093	.017	.144	.290	.050	.000		.008	.001	.001	.000	.000	.001	.004	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja11	Pearson Correlation	.346	.272	.236	.379	.409*	.057	-.009	-.073	.573**	.521**	1	.715**	.614**	.426*	.521**	.573**	.311	.601**
	Sig. (2-tailed)	.090	.189	.256	.062	.043	.786	.967	.729	.003	.008		.000	.001	.034	.008	.003	.130	.001
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja12	Pearson Correlation	.180	.036	.319	.169	.459*	.090	.266	.000	.576**	.608**	.715**	1	.683**	.684**	.590**	.640**	.501*	.695**
	Sig. (2-tailed)	.391	.866	.120	.418	.021	.670	.198	1.000	.003	.001	.000		.000	.000	.002	.001	.011	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja13	Pearson Correlation	.145	.295	.100	.267	.120	.040	-.310	.154	.873**	.610**	.614**	.683**	1	.568**	.675**	.739**	.568**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.489	.152	.634	.198	.567	.848	.132	.463	.000	.001	.001	.000		.003	.000	.000	.003	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja14	Pearson Correlation	.017	.318	.603**	.452*	.468*	.627**	.374	.522**	.570**	.654**	.426*	.684**	.568**	1	.745**	.741**	.859**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.937	.122	.001	.023	.018	.001	.066	.007	.003	.000	.034	.000	.003		.000	.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja15	Pearson Correlation	.086	.350	.344	.542**	.424*	.442*	-.011	.250	.655**	.671**	.521**	.590**	.675**	.745**	1	.819**	.756**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.682	.086	.092	.005	.035	.027	.958	.228	.000	.000	.008	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja16	Pearson Correlation	.209	.553**	.280	.661**	.444*	.500*	.000	.436*	.714**	.622**	.573**	.640**	.739**	.741**	.819**	1	.681**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.317	.004	.175	.000	.026	.011	1.000	.029	.000	.001	.003	.001	.000	.000	.000		.000	.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Kinerja17	Pearson Correlation	-.116	.360	.624**	.409*	.320	.644**	.132	.567**	.557**	.552**	.311	.501*	.568**	.859**	.756**	.681**	1	.828**
	Sig. (2-tailed)	.582	.077	.001	.042	.118	.001	.531	.003	.004	.004	.130	.011	.003	.000	.000	.000		.000
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
SkorTotal	Pearson Correlation	.015	.576**	.656**	.668**	.633**	.648**	.265	.603**	.647**	.763**	.601**	.695**	.666**	.904**	.814**	.873**	.828**	1
	Sig. (2-tailed)	.944	.003	.000	.000	.001	.000	.201	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN III HASIL UJI RELIABILITAS INSTRUMEN

A. HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KEPEMIMPINAN (X₁)

RELIABILITY

/VARIABLES=Kepemimpinan1 Kepemimpinan2 Kepemimpinan3 Kepemimpinan4
Kepemimpinan5 Kepemimpinan6 Kepemimpinan7 Kepemimpinan8
Kepemimpinan9 Kepemimpinan 10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.914	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepemimpinan1	34.9200	36.993	.674	.901
Kepemimpinan2	34.8400	35.390	.802	.892
Kepemimpinan3	34.6400	41.407	.628	.905
Kepemimpinan4	34.6800	42.060	.444	.912
Kepemimpinan5	34.5200	39.010	.758	.897
Kepemimpinan6	34.9600	36.040	.659	.903
Kepemimpinan7	34.6800	37.393	.712	.898
Kepemimpinan8	34.9600	35.623	.723	.898
Kepemimpinan9	34.8800	37.110	.748	.896
Kepemimpinan10	34.6800	38.643	.675	.901

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.6400	46.407	6.81224	10

B. HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL MOTIVASI (X₂)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Motivasi2 Motivasi3 Motivasi5 Motivasi6 Motivasi7 Motivasi10
Motivasi12 Motivasi13 Motivasi14 Motivasi15 Motivasi16 Motivasi17 Motivasi18
Motivasi20 Motivasi21 Motivasi22 Motivasi23
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.861	.871	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasi2	64.1600	52.307	.424	.857
Motivasi3	64.8000	50.167	.444	.856
Motivasi5	64.4000	50.833	.525	.852
Motivasi6	64.6000	51.667	.478	.855
Motivasi7	64.4400	53.673	.264	.862
Motivasi10	64.2400	52.857	.431	.857
Motivasi12	64.6400	48.323	.526	.852
Motivasi13	64.4000	51.750	.561	.853

Motivasi14	64.6000	49.833	.565	.850
Motivasi15	64.7200	48.543	.736	.844
Motivasi16	64.6400	47.907	.594	.848
Motivasi17	64.3600	50.990	.447	.855
Motivasi18	64.3200	50.393	.423	.857
Motivasi20	64.8400	47.140	.622	.846
Motivasi21	65.0400	49.290	.381	.862
Motivasi22	65.4000	47.167	.503	.855
Motivasi23	64.6400	51.407	.427	.856

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
68.6400	56.240	7.49933	17

C. HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

RELIABILITY

VARIABLES=Kinerja2 Kinerja3 Kinerja4 Kinerja5 Kinerja6 Kinerja8 Kinerja9
Kinerja10 Kinerja11 Kinerja12 Kinerja13 Kinerja14 Kinerja15 Kinerja16 Kinerja17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.930	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja2	54.1200	63.943	.562	.925
Kinerja3	54.2800	60.877	.587	.924
Kinerja4	54.0400	62.540	.630	.923
Kinerja5	54.3200	62.893	.550	.925
Kinerja6	54.2400	61.023	.588	.924
Kinerja8	54.0400	59.457	.530	.927
Kinerja9	54.0400	60.707	.616	.923
Kinerja10	54.2800	56.127	.723	.920
Kinerja11	54.1200	63.360	.543	.925
Kinerja12	54.3600	59.823	.612	.923
Kinerja13	54.1200	59.943	.638	.922
Kinerja14	54.2400	55.440	.860	.915
Kinerja15	54.1600	59.973	.796	.918
Kinerja16	54.0400	58.123	.852	.916
Kinerja17	54.1600	57.140	.804	.917

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
58.0400	68.623	8.28392	15

LAMPIRAN IV OUTPUT ANALISIS REGRESI

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2
/RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/SAVE PRED ZPRED.

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	3.8201	.51749	53
Kepemimpinan	3.8849	.51605	53
Motivasi	3.8546	.46727	53

Correlations

		Kinerja	Kepemimpinan	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.413	.609
	Kepemimpinan	.413	1.000	.328
	Motivasi	.609	.328	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.001	.000
	Kepemimpinan	.001	.	.008
	Motivasi	.000	.008	.
N	Kinerja	53	53	53
	Kepemimpinan	53	53	53
	Motivasi	53	53	53

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.650 ^a	.422	.399	.40116	.422	18.265	2	50	.000	2.046

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.879	2	2.939	18.265	.000 ^a
	Residual	8.047	50	.161		
	Total	13.925	52			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	.623			.542		1.148	.256
	Kepemimpinan	.240	.114	.239	2.099	.041	.010	.469	.892	1.121
	Motivasi	.588	.126	.531	4.665	.000	.335	.841	.892	1.121

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Motivasi
1	1	2.983	1.000	.00	.00	.00
	2	.011	16.702	.03	.86	.43
	3	.007	20.992	.97	.14	.57

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics^a

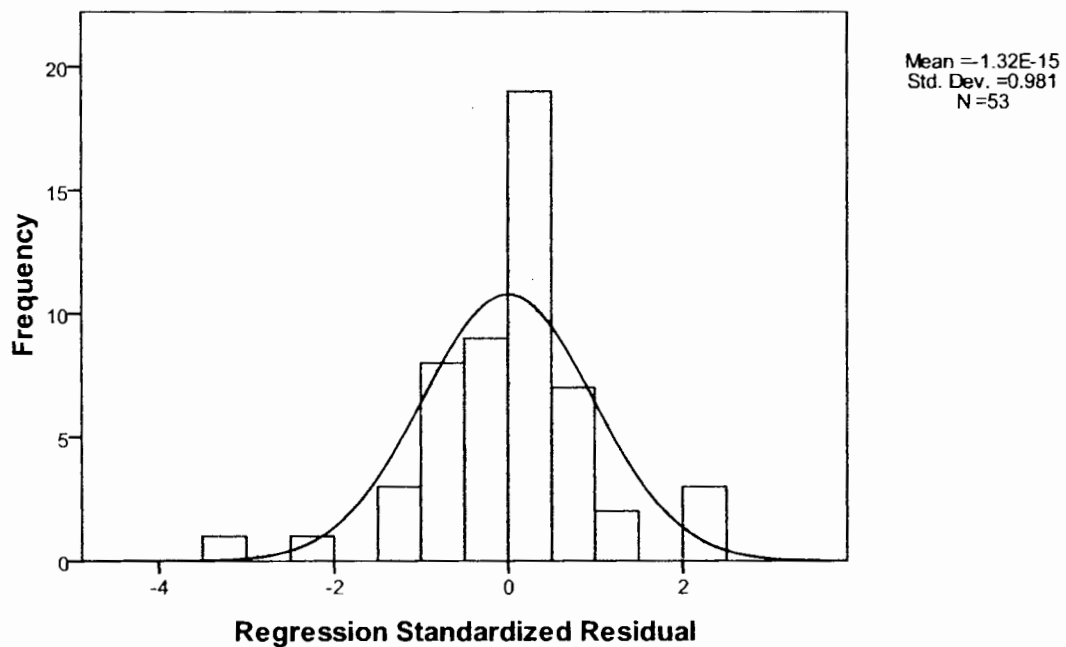
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.9196	4.6330	3.8201	.33623	53
Residual	-1.27194	.93745	.00000	.39337	53
Std. Predicted Value	-2.678	2.418	.000	1.000	53
Std. Residual	-3.171	2.337	.000	.981	53

a. Dependent Variable: Kinerja

Charts

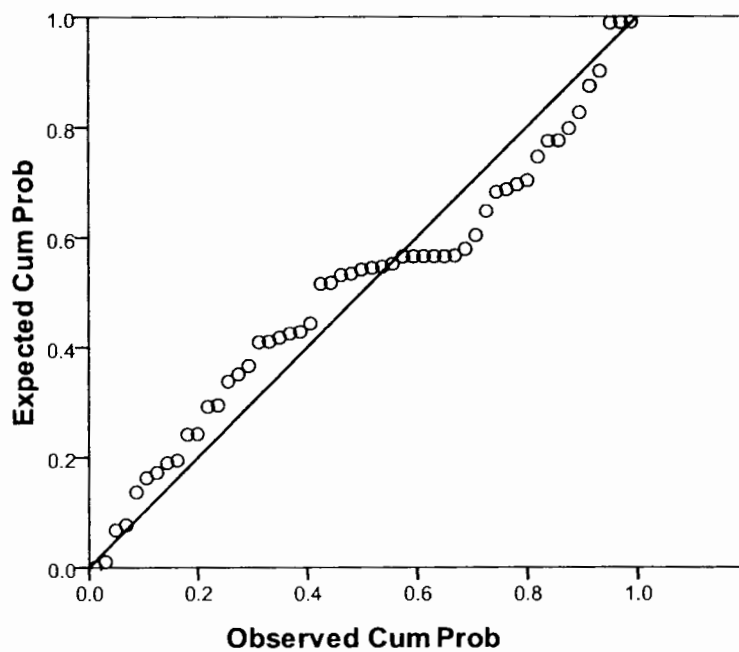
Histogram

Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



LAMPIRAN V TABULASI DATA KUESIONER PENELITIAN

A. TABULASI DATA KUESIONER KEPEMIMPINAN

No. Resp.	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5	Kp6	Kp7	Kp8	Kp9	Kp10	Skor Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	44
4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	35
5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	43
6	3	4	4	4	4	3	5	5	2	4	38
7	2	2	4	4	5	1	5	4	4	5	36
8	1	3	4	5	3	3	3	3	3	3	31
9	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
10	3	2	4	5	4	1	4	1	3	4	31
11	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45
12	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	44
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	32
15	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	45
16	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	46
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	44
19	4	4	3	3	3	3	4	4	3	5	36

20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	36
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	15
25	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
26	1	5	4	3	4	4	4	5	3	4	37
27	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
28	1	4	3	4	5	4	4	3	5	2	35
29	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	37
32	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	37
35	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	42
39	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	41
40	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	37
41	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36
42	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	42
44	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	38
45	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	36
46	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	40

47	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
48	4	5	5	3	4	5	4	4	5	2	41
49	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	37
50	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	38
51	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	36
52	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	37
53	4	3	4	4	3	5	4	3	4	2	36

B. TABULASI DATA KUESIONER MOTIVASI

No. Resp	Mt1	Mt2	Mt3	Mt4	Mt5	Mt6	Mt7	Mt8	Mt9	Mt10	Mt11	Mt12	Mt13	Mt14	Mt15	Mt16	Mt17	Mt18	Mt19	Mt20	Mt21	Mt22	Mt23	Mt24	Skor Total
1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	97
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	115
3	3	4	1	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	2	4	5	3	3	3	3	4	87
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	92
5	2	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	103
6	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	1	5	1	5	5	84
7	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101
8	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	2	5	4	4	5	3	3	4	3	5	3	3	5	100
9	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	1	4	4	97
10	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	1	4	3	1	1	3	4	84
11	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	1	4	4	100
12	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	105
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
14	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	84
15	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	107
16	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	106
17	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	107
18	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	106
19	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	5	5	99
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	99
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96

24	5	4	2	2	5	4	5	5	4	5	3	2	4	5	4	2	5	5	4	3	3	3	5	4	93
25	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
26	5	5	4	3	2	3	4	3	5	5	4	3	2	3	4	5	3	5	4	5	1	2	3	1	84
27	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	101
28	1	3	4	5	4	3	3	4	4	3	2	3	4	5	4	3	2	1	3	4	4	3	3	2	77
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	100
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
31	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	93
32	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
33	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	91
34	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	89
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	92
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
38	5	5	5	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
39	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	88
40	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	2	3	4	3	86
41	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
42	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	89
43	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	100
44	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	91
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	89
46	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	1	1	3	1	100
47	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	1	1	3	1	98
48	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	1	3	4	93
49	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	100
50	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	93

51	3	4	2	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	3	4	90
52	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	98
53	3	4	2	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	86



Ket: Item Tidak Valid

C. TABULASI DATA KUESIONER KINERJA

No. Resp.	Kn1	Kn2	Kn3	Kn4	Kn5	Kn6	Kn7	Kn8	Kn9	Kn10	Kn11	Kn12	Kn13	Kn14	Kn15	Kn16	Kn17	Skor Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
2	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	77
3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	61
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	62
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
6	5	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	63
7	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	75
8	5	3	3	3	3	3	4	1	3	1	4	4	3	3	3	3	3	52
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	61
10	5	3	1	3	3	1	3	1	4	3	4	3	4	1	3	3	1	46
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	69
12	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	65
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
14	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	62
15	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	78
16	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	78
17	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	75
18	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	75
19	4	4	4	4	4	4	5	5	1	1	2	1	1	2	2	2	2	48
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	65
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68

24	5	5	3	5	3	4	2	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4	69
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
26	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
27	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	72
28	1	2	3	3	3	5	4	5	5	5	5	1	2	2	3	4	4	57
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
31	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	65
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
34	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	63
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	46
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	57
39	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
40	3	4	4	3	3	5	3	4	3	2	3	3	2	4	4	4	4	58
41	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	63
42	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	65
43	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
44	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	63
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
46	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	59
47	4	4	4	3	1	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	59
48	5	4	4	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	63
49	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	64
50	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67

51	3	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	65
52	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	58
53	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	59



Ket: Item Tidak Valid

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MERANGIN

Kepada Yth,
Bapak/Ibu/Saudara/i
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin
Di-
Tempat

Dengan Hormat.

Dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, maka dengan segala kerendahan hati saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat meluangkan waktu guna menyampaikan pendapat atau tanggapan Bapak/Ibu/Saudara/i terhadap pertanyaan/pernyataan yang tersedia dalam kuesioner penelitian berikut.

Pengumpulan data ini bertujuan untuk penelitian, dan oleh karena itu agar hasil penelitian ini menjadi objektif, mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/i dapat memberikan tanggapan atau jawaban sesuai dengan apa adanya. Data yang dikumpulkan ini tidak akan digunakan untuk kepentingan lain, serta jawaban atau tanggapan dari Bapak/Ibu/Sdr/i akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan kerjasama dari Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan informasi yang dibutuhkan ini sangat mendukung pelaksanaan dan keberhasilan penelitian ini. Untuk itu, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu/Sdr/i yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjawab semua pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner ini.

HormatSaya

Evi Suzanna, SE.

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk tabel identitas di bawah ini, berilah jawaban yang sesuai dengan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i. Untuk poin yang memiliki pilihan berilah tanda *cek list* (✓) pada salah satu kolom jawaban yang disediakan. Khusus untuk pertanyaan pada poin 1 (Nama Responden) harap dikosongkan dan selanjutnya akan di isi oleh peneliti dengan nomor (angka) sebagai pengganti nama dari Bapak/Ibu/Sdr/i.

Identitas Responden

1.	Nama Responden	:	_____
2.	Jenis Kelamin	:	() Laki-laki () Wanita
3.	Status	:	() Lajang () Menikah
4.	Usia	:	() 21 – 25 () 26 – 30 () 31 – 35 () 36 – 40 () 41 – 45 () 46 – 50 () > 50
5.	Pendidikan Terakhir	:	() Pasca Sarjana (S2 dan S3) () Sarjana (S1) () Diploma III (D3) () SLTA () SLTP
6.	Masa Kedinasan	:	() 1 – 5 () 6 – 10 () 11 – 15 () 16 – 20 () 21 – 25 () 26 – 30 () > 30
7.	Golongan/Kepangkatan	:	_____
8.	Jabatan	:	_____

KUESIONER PENELITIAN

Untuk setiap item pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner berikut, Bapak/Ibu/Sdr/i diminta untuk memberikan pendapat atau tanggapan untuk masing-masing pernyataan/pertanyaan tersebut dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom di sebelah kanan. Penjelasan dari masing-masing pilihan tanggapan tersebut adalah sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju
 S = Setuju
 KS = Kurang Setuju
 TS = Tidak Setuju
 STS = Sangat Tidak Setuju

A. KUESIONER KEPEMIMPINAN

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Pimpinan/atasan di tempat saya bekerja memiliki pandangan yang optimis mengenai masa depan organisasi.					
2.	Pimpinan/atasan saya memiliki visi dan misi yang jelas mengenai arah dan pengembangan organisasi di masa yang akan datang.					
3.	Pimpinan/atasan di tempat saya bekerja sangat menghargai setiap bawahannya					
4.	Saya dapat merasa nyaman apabila berada di dekat pimpinan/atasan saya					
5.	Pimpinan/atasan di tempat saya bekerja memberikan dorongan kepada setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi					
6.	Pimpinan/atasan di tempat saya bekerja menekankan pentingnya sikap kreatif dan inovatif dalam kegiatan organisasi					
7.	Pimpinan/atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk mengembangkan potensi diri yang dimiliki.					
8.	Pimpinan/atasan saya selalu meminta pandangan dan pendapat dari bawahan dalam menyelesaikan permasalahan di tempat kerja.					

9.	Pimpinan/atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien.					
10.	Pimpinan/atasan saya selalu menekankan kepada setiap bawahannya akan pentingnya norma dan etika dalam bekerja.					

B. KUESIONER MOTIVASI PEGAWAI

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya berusaha untuk meningkatkan kompetensi diri sesuai dengan bidang tugas saya sekarang, guna meningkatkan kinerja saya.					
2.	Saya bertanggungjawab penuh atas hasil pekerjaan yang saya lakukan.					
3.	Saya tidak mencari-cari alasan untuk menutupi kegagalan saya dalam melaksanakan pekerjaan.					
4.	Saya berusaha mencari informasi bagaimana kemajuan yang saya capai ketika saya sedang melaksanakan suatu tugas/pekerjaan.					
5.	Saya berusaha memikirkan dan mencari cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam penyelesaian setiap tugas dan pekerjaan.					
6.	Saya mengaplikasikan cara-cara baru yang saya rasa dapat membuat pekerjaan saya menjadi lebih efektif dan efisien.					
7.	Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, saya akan mengerahkan semua pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang saya miliki.					
8.	Saya tidak pernah menyerah ketika menemui hambatan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan saya.					
9.	Saya selalu berusaha untuk menjadi orang yang disukai oleh orang-orang lain di sekitar saya.					
10.	Saya menjalin hubungan baik dan menghindari konflik dengan semua rekan-rekan kerja saya.					
11.	Saya lebih memilih untuk bekerja dalam sebuah tim daripada bekerja sendiri.					

12.	Saya lebih menikmati bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri.					
13.	Dalam melaksanakan pekerjaan saya berkonsultasi dan meminta pendapat dari rekan-rekan kerja lain.					
14.	Setiap pendapat dan ide yang saya kemukakan selalu meminta persetujuan/kesepakatan dari rekan-rekan kerja lain.					
15.	Saya selalu menyempatkan diri menghadiri pertemuan-pertemuan yang dilakukan oleh kantor saya.					
16.	Saya sering meluangkan waktu untuk berkumpul dengan rekan-rekan kerja lain.					
17.	Saya selalu siap berkompetisi secara terbuka dengan siapa saja untuk perkembangan karier saya di masa depan.					
18.	Saya menikmati setiap tanggungjawab yang melekat pada tugas dan pekerjaan.					
19.	Tanpa diminta, saya bersedia membantu rekan-rekan kerja lain dan orang lain di sekitar saya yang sedang mengalami persoalan.					
20.	Saya memberikan pendapat kepada rekan-rekan kerja yang lain berhubungan dengan pelaksanaan dan penyelesaian tugas dan pekerjaan mereka, walaupun tanpa diminta.					
21.	Saya berusaha mempengaruhi orang-orang dalam kelompok untuk mempercayai dan mendukung ide-ide, pendapat, dan argumentasi yang saya sampaikan.					
22.	Saya selalu berusaha meningkatkan kendali saya atas kelompok dengan cara berupaya memperoleh kewenangan yang lebih besar dari atasan saya.					
23.	Saya berkontribusi aktif dalam menentukan arah organisasi dengan cara menyampaikan pendapat dan ide-ide saya secara terbuka					
24.	Apabila diundang saya selalu menghadiri pertemuan yang berkaitan dengan pembahasan program, kegiatan dan rencana kerja di instansi saya.					

C. KUESIONER KINERJA PEGAWAI

No	Pertanyaan/Pernyataan	1	2	3	4	5
		STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya selalu berupaya untuk sesegera mungkin memulai tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh atasan tanpa menunda-nunda waktu					
2.	Saya selalu dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu					
3.	Saya merasa memiliki keterampilan yang memadai dan relevan dengan bidang tugas dan pekerjaan sekarang					
4.	Saya selalu mampu menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan kualitas pekerjaan yang telah ditentukan					
5.	Saya merasa kualitas pekerjaan saya melebihi rata-rata kualitas pekerjaan rekan-rekan kerja yang lain					
6.	Seluruh tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh atasan dalam satu periode dapat saya selesaikan					
7.	Saya merasa mampu bekerja dengan baik dalam sebuah tim					
8.	Saya dapat menjalin kerjasama yang baik dengan rekan-rekan kerja lain baik dalam satu bidang maupun dengan rekan kerja dari bidang lain					
9.	Saya selalu bersedia membantu rekan-rekan kerjain yang membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.					
10.	Saya dapat menjalin kerjasama secara profesional dengan semua instansi lain yang terkait					
11.	Saya selalu memikirkan ide-ide, metode atau cara baru dalam melaksanakan pekerjaan saya					
12.	Saya menerapkan ide-ide baru yang saya anggap dapat membuat saya melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.					
13.	Saya selalu berusaha menciptakan proses dan rutinitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan					
14.	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan bidang tugas dan pekerjaan saya sekarang					
15.	Pengetahuan yang saya miliki sangat sesuai/relevan dengan bidang tugas dan pekerjaan saya sekarang					

16.	Saya sangat memahami prosedur dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan saya					
17.	Saya sangat memahami tugas pokok dan fungsi yang melekat pada bidang tugas dan pekerjaan saya sekarang					