

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN
KEMAMPUAN PERSONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN
DAN KOPERASI KABUPATEN KAPUAS HULU
PROVINSI KALIMANTAN BARAT**



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

Disusun Oleh :

WAN BAHTIAR

NIM. 018522399

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul “ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN PERSONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN DAN KOPERASI KABUPATEN KAPUAS HULU PROVINSI KALIMANTAN BARAT “ 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.

Jakarta, 2 Mei 2014

Yang Menyatakan




WAN BAHTIAR
NIM . 018522399

ABSTRAK**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN
PERSONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN DAN KOPERASI
KABUPATEN KAPUAS HULU
PROVINSI KALIMANTAN BARAT****Wan Bahtiar****Wanbahtiar899@gmail.com****Program Pascasarjana
Universitas Terbuka**

Penelitian ini berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kemampuan Personal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan Dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat” yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kemampuan Personal Terhadap Kinerja. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal, sedangkan pimpinan (1 orang) dilibatkan untuk memperoleh data tentang variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Sampel sebanyak 51 karyawan. Analisis menggunakan regresi linear berganda dengan menggunakan perangkat SPSS versi 18.0. Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui secara simultan disimpulkan kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan kemampuan personal (X3). Secara parsial variabel gaya kepemimpinan ($t(df)=2,832;p<0,05$) motivasi ($t(df)= 6.565;p<0,05$) dan variabel kemampuan personal ($t(df)=2,012;p<0,05$) mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan Personal, Kinerja

ABSTRACT**ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES, MOTIVATION AND ABILITY TO PERSONAL PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN DEPARTMENT OF INDUSTRY, TRADE AND COOPERATION KAPUAS HULU DISTRICT OF WEST KALIMANTAN PROVINCE**

Wan Bahtiar
Wanbahtiar899@gmail.com

Graduate Program
Indonesia Open University

This study, entitled "Analysis of Leadership Style, Motivation and Personal Capabilities against Employee Performance at the Department of Industry, Trade and Cooperatives Kapuas Hulu in West Kalimantan Province" which aims to describe Leadership Influence, Motivation and Personal Capabilities on Performance. This study used a survey method using questionnaire instruments. The results of the questionnaire is to obtain data on the independent variable leadership style, motivation and personal ability, while the leader (1) were included to obtain data on the dependent variable is the performance of employees. Sample of 51 employees. Analysis of hypotheses using multiple linear regression using SPSS software version 18.0. Based on the results of the analysis are known simultaneously inferred performance (Y) is influenced by the leadership style variable (X1), motivation (X2) and personal capabilities (X3). In partial leadership style ($t (df) = 2.832, p < 0.05$) motivation ($t (df) = 6,565, p < 0.05$) and variable personal ability ($t (df) = 2.012, p < 0, 05$) have an influence on employee performance.

Keywords: Leadership, Motivation, Personal Capabilities, Performance

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Personal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat

Penyusun TAPM : Wan Bahtiar, S.E.

NIM : 018522399

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal : Jum'at / 2 Mei 2014

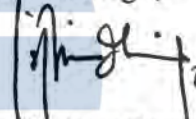
Menyetujui :

Pembimbing II,



Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D
NIP.19610212 198603 2 001

Pembimbing I,



Dr. Endang Damayanti, M.Si
NIP. 19760729 200012 2 001

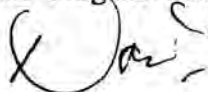
Penguji Ahli,



Dr. Ginta Ginting, M.B.A
NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang
Ilmu Ekonomi dan Manajemen
Program Magister Manajemen



Mohamad Nasoha, SE, M.Sc
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Suciati, M.Sc
NIP.19520213198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Wan Bahtiar, S.E.
 NIM : 018522399
 Program Studi : Magister Manajemen
 Judul Tesis : Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Personal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jum'at / 2 Mei 2014
 Waktu : 09.00 Wiba – 11.00 Wiba

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Penguji Ahli

Dr. Ginta Ginting, M.B.A

Pembimbing I

Dr. Endang Damayanti, M.Si

Pembimbing II

Ir. Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D

Tandatangan

.....

.....

.....

.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT PONTIANAK selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kabid Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program Magister Manajemen;
- (5) Orang tua dan istri dan anak tercinta beserta keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materi dan moral;
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Pontianak, 2 Mei 2014

Peneliti

DAFTAR ISI

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Kata Pengantar.....	iv
Riwayat Hidup.....	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Bagan.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Lampiran.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kajian Teori	9
B. Penelitian Terdahulu.....	42
C. Kerangka Berpikir.....	43
D. Operasionalisasi Variabel.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	49
A. Desain Penelitian.....	49
B. Populasi dan Sampel.....	49
C. Instrumen Penelitian Data.....	50
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	51
E. Metode Analisis Data.....	51
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	55
A. Deskripsi Objek Penelitian	55

B. Hasil.....	59
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	83
A. Kesimpulan	83
B. Saran.....	83
DAFTAR PUSTAKA	86



DAFTAR GAMBAR

2.1	Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan.....	21
2.2	Hierarki Kebutuhan dari A. Maslow.....	23
2.3	Proporsi Kebutuhan Yang Terpuaskan.....	24
2.4	Kerangka Pemikiran.....	47



DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian Terdahulu.....	42
2.1	Variabel Penelitian.....	48
4.1	Komposisi Jabatan Menurut Golongan.....	59
4.2	Komposisi Jabatan Menurut Tingkat Pendidikan.....	59
4.3	Karakteristik Responden.....	60
4.4	Hasil Uji Validitas.....	62
4.5	Uji Reliabilitas untuk Indikator Variabel Bebas dan Variabel Terikat.....	63
4.6	Rata-Rata Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan.....	64
4.7	Rata-Rata Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Motivasi.....	65
4.8	Rata-Rata Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Kemampuan Personal.....	67
4.9	Rata-Rata Jawaban Responden Terhadap Item Pertanyaan Variabel Kinerja.....	69
4.10	Uji Normalitas.....	71
4.11	Uji Multikolenieritas.....	71
4.12	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	72
4.13	Analisis Regresi Linear Berganda.....	73
4.14	Analisis Korelasi Ganda.....	75
4.15	Analisis Determinasi.....	76
4.16	Hasil Uji Secara Simultan.....	77
4.17	Hasil Uji Secara Parsial.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Hasil Jawaban Responden
Lampiran II	Hasil Output SPSS
Lampiran III	Analisis Deskriptif
Lampiran IV	Tabel Durbin Watson



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti saat ini, semua organisasi, perusahaan maupun instansi harus mampu bertahan dan bersaing sehingga sumberdaya manusia dituntut untuk terus menerus mengembangkan diri secara proaktif. Sumberdaya manusia harus mampu terus belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat sehingga kinerjanya berkembang secara maksimal.

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan formal maupun informal dalam menilai prestasi kerja pegawai mereka. Hal ini sangat penting mengingat penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara objektif paling sedikit mempertimbangkan dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Berfokus hanya pada pekerjaan yang berhubungan dengan para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan. Misalnya, untuk keperluan identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif (Murphy dan Cleveland (1995) dalam Sutrisno, 2011:154).

Adapun yang dimaksud dengan kinerja menurut Mangkunegara (2010:9) adalah hasil yang dicapai pegawai dalam satu periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (1965) dalam As'ad (2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melakukan pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Poter (1968) menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achivement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 2003). Dari batasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Banyak faktor penentu kinerja pegawai. Davis (2001) dalam Mangkunegara (2010:13) menjelaskan bahwa yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mangkunegara (2010:16) juga mengatakan faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja dalam organisasi berasal dari faktor individu. Individu dituntut untuk memiliki integritas yang tinggi untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor penentu kinerja pegawai adalah *ability* (kemampuan). Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan organisasi yang menciptakan hubungan kerja harmonis baik dengan sesama rekan sekerja maupun dengan pimpinan. Gibson *et al.* (1996), membagi tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu (1) variabel individual, (2) variabel organisasional dan (3) variabel psikologis. Variabel individual terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan

pengalaman), demografis (umur, etnis dan jenis kelamin). Variabel organisasional terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian dan motivasi.

Saat ini orientasi terhadap hasil mungkin bukan hal yang utama lagi. Ada kebutuhan untuk lebih memahami proses dimana hasil yang diinginkan pribadi pegawai dapat ditingkatkan. Gaya kepemimpinan atasan adalah salah satu faktor paling signifikan yang mempengaruhi kehidupan bawahan (Khrisnan, 2012). Faktor ini menjadi penting karena gaya kepemimpinan yang baik tentu saja dipengaruhi oleh sikap pemimpin itu sendiri. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah pemimpin organisasi tersebut sebagai ujung tombak perusahaan. Pemimpin dapat dikatakan berhasil apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencetus dan pendorong bagi bawahannya untuk memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja pegawainya. Pemimpin harus mampu untuk memberikan pengaruh positif bagi pegawainya dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan agar tujuan dapat tercapai dengan baik.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan. Gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2003:113) diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan yang menyebabkan Ia dipilih sebagai manajer sangat berhubungan erat dengan rumusan tujuan organisasi, jenis aktivitas yang harus dipimpin,

karakteristik para bawahan, motif, usaha, serta kondisi lain yang berdampak pada organisasi (Siswanto, 2009: 158).

Pemimpin diharapkan selalu memotivasi pegawainya agar bekerja dengan baik karena apabila motivasi pegawai rendah maka kinerja pegawai akan berkurang juga. Memberikan motivasi kepada pegawai merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting untuk dilakukan. Motivasi juga menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu agar pegawai giat bekerja dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Amirullah dan Budiyo (2004: 219) motivasi merupakan suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor *intrinsic* maupun *extrinsic*, yang dapat mengarahkan dalam mencapai apa yang diinginkan. Salleh *et.al* (2011) mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai pemerintah. Motivasi tidak hanya berorientasi pada kebutuhan ekonomis yang bersifat materi saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menunjang keberhasilan pelaksanaan pegawai dalam bekerja, pengakuan akan keberhasilan dalam bekerja, tanggung jawab, dan pengembangan pegawai. Sedangkan menurut Siswanto (2009:120) motivasi adalah keinginan yang dapat mempengaruhi kemampuan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.

Kemampuan seseorang berbeda-beda dalam menjalani tugas dan tanggung jawab. Kemampuan individu pada hakikatnya dibentuk oleh sifat-sifat dan kemampuan. Winardi mengemukakan (2007:319) bahwa salah satu akibat langsung dari sifat kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi

adalah harus terus memupuk “inisiatif”. Sedangkan Lowser dan Poter (1968) mendefinisikan Kemampuan sebagai karakteristik individual seperti *intelligence*, *manual skill*, *traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya stabil (As’ad, 2003:61). Kemampuan pada individu tersebut paling tidak ditentukan oleh tiga aspek kondisi dasar, yaitu: kondisi sensoris dan kognitif, pengetahuan tentang cara respon yang benar, dan kemampuan melaksanakan respon tersebut. Jadi kemampuan adalah *what one can do* dan bukanlah *what he does do* (As’ad, 2003:60).

Keterampilan dan keahlian sumber daya manusia juga penting bagi organisasi dan masyarakat yang tidak boleh diabaikan (Siagian, 2010:109). Kualitas SDM menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas SDM merupakan salah satu syarat utama (Sedarmayanti, 2009:26)

Sebelum diberlakukannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu (Disperindagkop) Bidang Koperasi mulanya berupa Kantor Koperasi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah sedangkan Bidang Perindustrian dan Perdagangan adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kapuas Hulu. Setelah diberlakukannya UU No 32 tahun 2004, Kantor Koperasi dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan digabung menjadi Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi.

Penggabungan organisasi membawa dampak yang tidak kecil. Penggabungan organisasi menuntut kemampuan seorang pemimpin dalam

mengorganisir sumber daya manusia yang mempunyai budaya kerja yang berbeda. Pemimpin perlu mempunyai kemampuan untuk mengelola motivasi bawahan dan kemampuan personal pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang telah ditentukan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Aparatur Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu adalah para Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan fungsi-fungsi administrasi. Mereka adalah perencana, pelaksana dan sekaligus diharapkan menjadi motivator atau pendorong semangat keikutsertaan masyarakat dalam gerak usaha memperbaiki seluruh aspek tata kehidupan. Untuk dapat berfungsi sebagai pendorong bagi pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dituntut perilaku keteladanan yang berupa sikap kreatif, inovatif, kemampuan keras serta tanggungjawab yang tinggi. Karakteristik aparatur tersebut harus dapat tercermin dari prestasi kerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas di tempat mereka bekerja.

Untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi itu diperlukan sumberdaya manusia yang benar-benar dapat diandalkan dari segi kemampuan berpikirnya. Kemampuan berpikir seseorang di dalam kondisi tertentu akan menimbulkan prakarsa untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Peningkatan profesionalisme aparatur terkait dengan motivasi kerja aparat birokrasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti keterkaitan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: "Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Personal

terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu?
2. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh faktor gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal secara simultan terhadap kinerja pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal secara parsial terhadap kinerja pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.

D. Kegunaan Penelitian.

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi yang berkaitan dengan kinerja pegawai, khususnya ditinjau dari aspek gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi bagi Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua orang yang dipimpin dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha agar kehendaknya diterima dan dirasakan oleh seluruh anggota kelompok sebagai kehendaknya juga. Tanpa bimbingan dari pemimpin, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Menurut Terry (2003:152) kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerjasama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka. Kepemimpinan tumbuh secara alami diantara orang-orang yang dihimpun untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu kelompok. Pemimpin adalah orang-orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi mempunyai suasana moralitas yang tinggi sehingga dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan (Kartono, 2002:33). Sedangkan Siswanto (2009: 154) menyatakan

pemimpin adalah sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerjasama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah diharapkan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain (Thoha, 2002:43). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2010:30) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan, yaitu cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya.

B. Gaya Kepemimpinan

Menurut Terry (1960) dalam Siswanto (2009), terdapat enam gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan pribadi. Pemimpin dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi.
2. Gaya kepemimpinan non pribadi. Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media non pribadi baik rencana, instruksi maupun program penyaliaannya.
3. Gaya kepemimpinan otoriter. Pemimpin bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat meskipun agak kaku dan segala instruksi harus dipatuhi oleh para bawahan dan bawahan tidak diijinkan untuk mengomentarnya.

4. Gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan.
5. Gaya kepemimpinan paternalistik. Dicitrakan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara pemimpin dengan perusahaan
6. Gaya kepemimpinan menurut bakat. Biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung.

Mengutip pendapat dari Sugiono (2010:31), lima gaya kepemimpinan yang diakui keberadaannya sejak dahulu adalah:

1. Tipe yang Otokratik

Pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi gaya kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Sugiono (2010:31) juga melihat bahwa seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Rasa egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Berdasarkan nilai yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menunjukkan 'ke-akuannya' antara lain sebagai berikut:

- a. Cenderung menganggap organisasi sebagai milik pribadi yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati, karena baginya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadi.
- b. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- c. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- d. Mengutamakan kepemilikan pribadi dan mengabaikan peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu diharapkan bahkan dituntut untuk melaksanakannya saja.

Pemimpin yang otokratik memiliki sikap keegoisan yang tinggi untuk mencapai semua keinginannya. Hal ini terkadang merugikan orang lain karena dapat menimbulkan persaingan tidak sehat. Tipe pemimpin yang otokratik bukanlah tipe yang ideal dan bukan tipe pemimpin yang diinginkan.

2. Tipe Yang Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik ditandai oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Kuatnya ikatan primordial
- b. Kehidupan masyarakat yang komunalistik

- c. Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat
- d. Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut. Biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan.

Berdasarkan nilai kebersamaan itu seorang pemimpin yang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil mungkin. Dengan demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu.

Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe gaya kepemimpinan paternalistik, yaitu:

- a. Sikap kepatuhan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal. Hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
- b. *Over protective* atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
- c. Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional. Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan

3. Tipe Yang Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar. Mungkin karena kurangnya pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai gaya kepemimpinan yang kharismatik, banyak orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki “kekuatan ajaib” yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan orang-orang tertentu itu dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik.

Sesungguhnya sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin yang kharismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang diikutinya itu. Bisa saja pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya otokratik, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Hanya saja jumlah pemimpin yang kharismatik ini tidak besar dan mungkin jumlahnya hanya sedikit. Ini pula lah yang menyebabkan sehingga tidak cukup data empiris yang dapat digunakan untuk menganalisis secara ilmiah karakteristik pemimpin yang kharismatik.

4. Tipe *Laissez faire*

Gaya *laissez-faire* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *laissez faire* dalam

menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang harus diembannya.

Dengan sikap organisasional demikian, tidak ada alasan kuat untuk memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab dan tidak setia, dan sebagainya. Karena itu, demikian pandangan pemimpin yang *laissez faire*, nilai yang tepat dalam hubungan atasan dengan bawahan adalah rasa saling mempercayai yang besar. Kepemimpinan gaya *laissez-faire* antara lain berciri:

- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- b. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
- c. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung.
- d. *Status quo* organisasional tidak terganggu.
- e. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri.

- f. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum.

Penerapan gaya kepemimpinan *laissez-faire* dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi gaya kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pegawai bekerja menurut selera masing-masing.

5. Tipe yang Demokratik

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain;

- a. Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- b. Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.
- c. Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.

- e. Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.
- f. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadi pemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.
- g. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih objektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

Diketahui ada empat perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2004). Gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Instruksi. Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.
- b. Konsultasi. Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang Ia ambil serta mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas berikutnya.

- c. **Pertisipasi.** Pemimpin banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.
- d. **Delegasi.** Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas seseorang, di samping beberapa kriteria lain yang dapat dan biasa digunakan. Berbagai kriteria itu berkisar pada kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi pemimpin. Terdapat lima fungsi pemimpin (Siagian, 2010:46), yaitu:

a. **Pimpinan sebagai penentu arah**

Seorang pemimpin harus lah dapat menentukan arah yang akan ditempuh suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang tetap untuk organisasinya. Strategi, tehnik, taktik, dan pengambilan keputusan serta kemampuan pimpinan dalam menentukan arah organisasi di masa yang akan datang (masa depan) merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasional untuk pencapaian tujuan organisasi.

b. **Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi**

Tidak ada organisasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak di luar organisasi yang bersangkutan sendiri. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus mampu menjadi

wakil dan juru bicara organisasi dalam menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi.

c. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam organisasi dilakukan melalui proses komunikasi, baik seara lisan maupun tertulis. Bahkan interaksi antara atasan dan bawahan, antara sesama pejabat pimpinan, dan antara sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat komunikasi yang efektif. Demikian pentingnya komunikasi yang efektif itu dalam usaha peningkatan kemampuan memimpin seseorang sehingga dapat dikatakan bahwa penguasaan teknik-teknik komunikasi dengan baik merupakan kewajiban bagi setiap pemimpin.

d. Pimpinan sebagai mediator

Pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator yang andal, khususnya dalam membina hubungan ke dalam organisasi, terutama dalam menangani situasi terjadinya konflik.

e. Pimpinan sebagai integrator

Di dalam suatu organisasi, tidak jarang terjadi adanya kotak-kotak atau kumpulan golongan tertentu, baik itu yang bersifat negatif maupun positif. Seorang pemimpin memiliki fungsi sebagai integrator maksudnya seorang pemimpin harus mampu bersikap efektif, rasional, objektif, dan netral dalam menghadapi keadaan tersebut di atas.

2. MOTIVASI

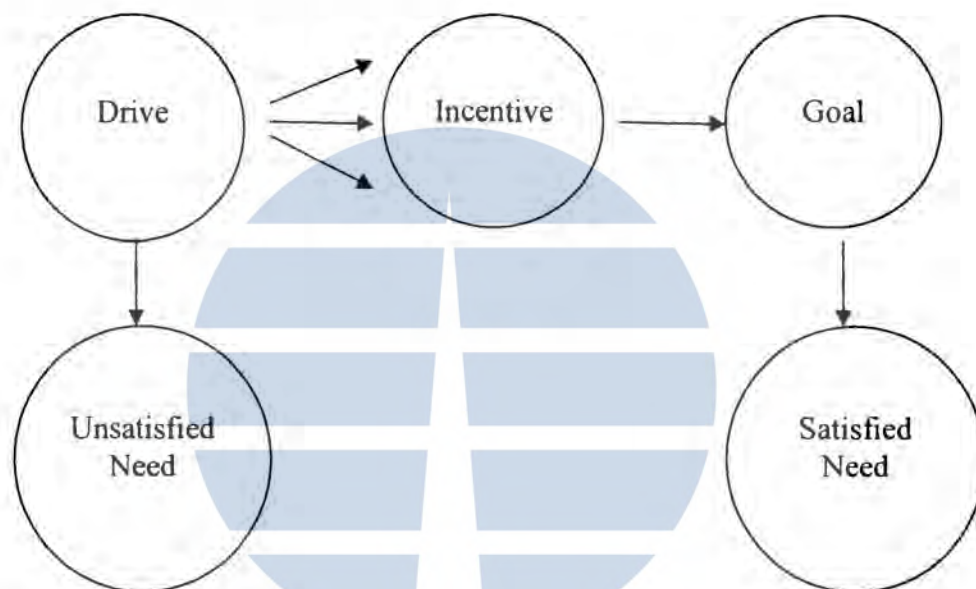
A. Pengertian Motivasi

Menurut Terry (2003:130) motivasi dapat diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya. Sedangkan Machrony dalam Siswanto (2009: 119) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, berikut dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperling (1997) (dalam Mangkunegara, 2009:93) mengemukakan bahwa motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Stanton (dalam Mangkunegara, 2009:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Lebih lanjut Stanford (dalam Mangkunegara, 2009:93) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi dikatakan sebagai energi untuk

membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja. McCormick (1959) (dalam Mangkunegara, 2009:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.



Gambar 2.1

Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan (Mangkunegara 2009:94)

B. Teori-Teori Motivasi

Berikut adalah teori motivasi yang dikutip dari Mangkunegara (2009:94-100):

a. Teori Kebutuhan

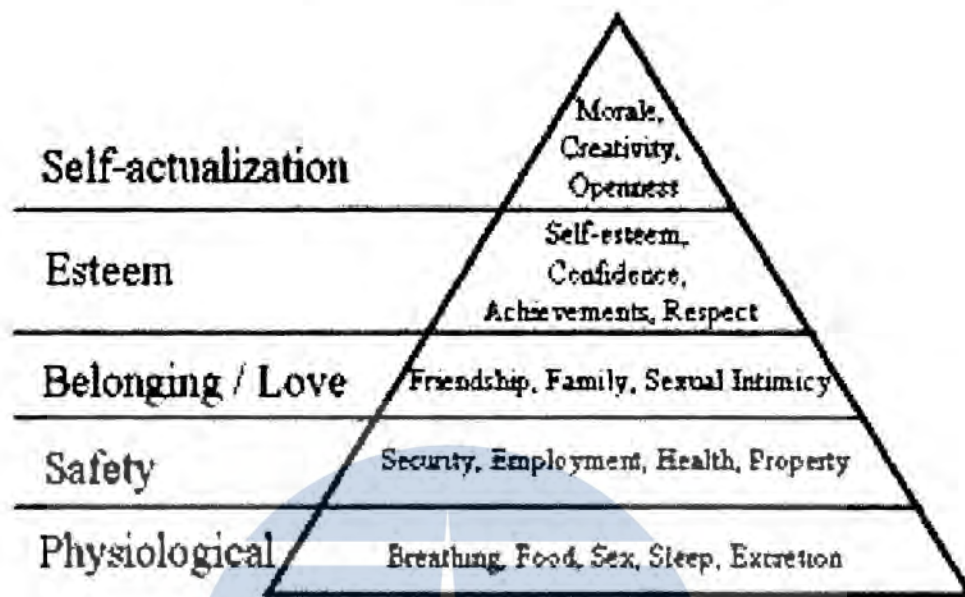
Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi

maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasny.

Kebutuhan merupakan fondasi yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow (1984) dalam Mangkunegara (2009:94) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut.

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi, serta kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide serta memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

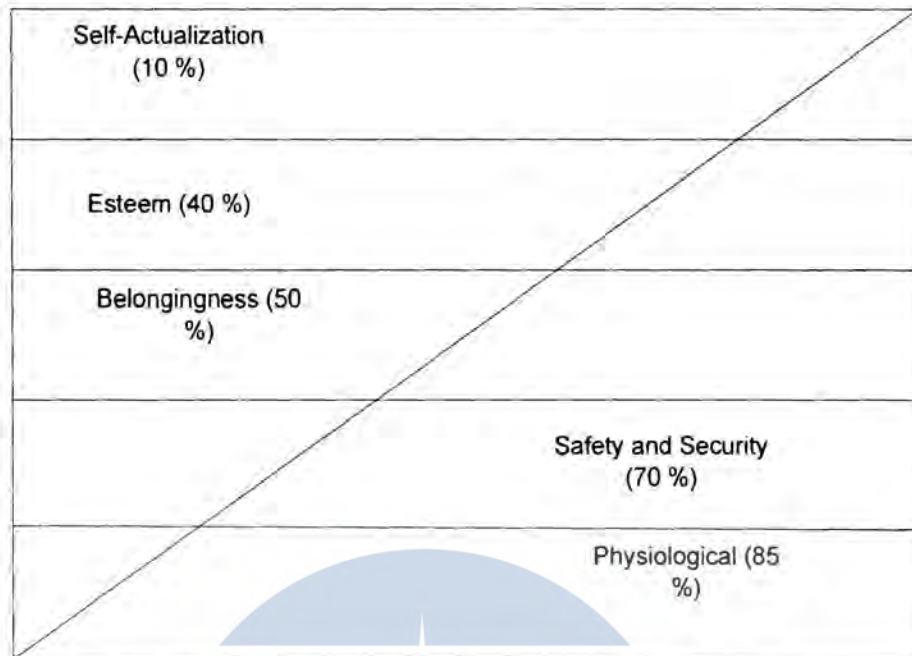
Maslow's Hierarchy of Human Needs



Gambar 2.2

Hierarki Kebutuhan dari A. Maslow (1984) (Mangkunegara, 2009:100)

Selanjutnya, Abraham Maslow (1984) menurut Mangkunegara (2009:100) mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri. Pemuasan kebutuhan dalam setiap aspek tidak 100% karena masih banyak kebutuhan manusia yang tidak di jelaskan dalam teori ini. Hal ini digambarkan dalam bagan di bawah.



Gambar 2.3

Proporsi Kebutuhan yang Terpuaskan

Dalam studi motivasi lainnya, David McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2009:96) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko.
- 2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) *Need for power*, yaitu kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

b. *Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) dari Alderfer*

Teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan manfaat lainnya.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Daftar kebutuhan dari Alderfer (1972) mengutip Mangkunegara (2009:96) tidak selengkap kebutuhan menurut Abraham Maslow (1984). Hal ini digambarkan sebagai berikut:

- 1) Teori ERG kurang menekankan pada susunan hierarki. Pegawai dapat memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu yang bersamaan. Kepuasan terhadap suatu kebutuhan dapat menggambarkan peningkatan kepada kebutuhan yang lebih tinggi.
- 2) Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi sehingga dapat menunjukkan regresi dengan penambahan pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

c. *Teori Insting*

Teori motivasi insting dikemukakan berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin (1859) dalam Mangkunegara (2009:97). Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intellegent* merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh

karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan Mc Dougall (1978) dalam Mangkunegara (2009: 98) mengembangkan teori insting dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. Mc Dougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku seperti rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamaman, dan kebutuhan untuk membangun.

d. *Teori Drive*

Konsep drive menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918 (Mangkunegara, 2009:99). Woodrorth (1918) menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan seseorang berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

Clark L. Hull (1918) dalam Mangkunegara (2009:99) berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Ia berasumsi bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan pada reduksi dan *drive*

keseimbangan. Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strength*.

Kekuatan Motivasi = Fungsi (*Drive X Habit*)

Habit strength adalah hasil dari faktor-faktor *reinforcement* sebelumnya. *Drive* adalah jumlah keseluruhan ketidakseimbangan fisiologis atau (*physiological imbalance*) yang disebabkan oleh kehilangan atau kekurangan kebutuhan komoditas untuk kelangsungan hidup. Berdasarkan perumusan teori Hull tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kebutuhan dalam dirinya (*drive*) dan faktor kebiasaan (*habit*) pengalaman belajar sebelumnya.

e. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan pemikiran dari Kurt Lewin (1946) dalam Mangkunegara (2009:99). Teori ini merupakan dasar kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada fikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

C. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai (Mangkunegara, 2009:100):

- a. Prinsip Partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip Komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, sehingga pegawai akan mudah dimotivasi dalam bekerja.
- c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan. Pemimpin mengakui bahwa pegawai mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip Pendelegasian Wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip Memberi Perhatian. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, sehingga pegawai akan termotivasi untuk mengerjakan apa yang diharapkan oleh pemimpin.

3. Teknik Memotivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai (Mangkunegara, 2009:101), antara lain sebagai berikut:

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis. Karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling mendasar, sehingga pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- 2) Kebutuhan rasa aman. Dalam bekerja, pegawai juga memerlukan rasa aman dalam bekerja, seperti keamanan dari ancaman dan bahaya dalam bekerja.
- 3) Kebutuhan sosial dan rasa memiliki. Hal ini merupakan kebutuhan pegawai karena pegawai sehari-hari berinteraksi dengan rekan sekerja maupun masyarakat dalam upaya meningkatkan kinerja mereka.
- 4) Kebutuhan harga diri. Pegawai juga butuh untuk dihargai dalam bekerja, sehingga lingkungan kerja yang kondusif dan saling menghormati satu sama lain juga merupakan hal yang penting.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Pimpinan harus memberi kesempatan mengembangkan diri bagi pegawai, seperti memberikan ide, memberikan pendapat, kritik maupun saran, sehingga institusi dapat berkembang.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Mangkunegara (2009:102) juga menjelaskan teknik komunikasi persuasif, yang merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai dengan melihat apa yang mereka butuhkan. Teknik ini dirumuskan sebagai "AIDDAS".

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, diharapkan pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

4. Motivasi Berprestasi

McClelland (1961), yang dikutip Mangkunegara (2009:103), seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 golongan kebutuhan, yaitu *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), dan *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting membina virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujud produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi sehingga tujuan utama organisasi tercapai.

Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Hal ini sesuai dengan pendapat Jhonson (1984) dalam Mangkunegara (2009:101) yang mengemukakan bahwa "*Achievement motive is impetus to do well relative to some standard of excellence*". Sebagai contoh, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

5. Karakteristik Motivasi Berprestasi

Berikut karakteristik motivasi berprestasi (Mangkunegara, 2009:102):

a. Karakteristik Motivasi Berprestasi Tinggi

David C. McClelland (1961:112) mengemukakan 6 karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut:

- 1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) berani mengambil dan memikul resiko
- 3) memiliki tujuan yang *realistik*
- 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
- 5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
- 6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Edward Murray (1957) dalam Mangkunegara (2009:103) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- 2) melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan
- 3) menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- 4) berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu
- 5) melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- 6) mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- 7) melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain
- 8) menulis cerita yang bermanfaat dan mampu memotivasi diri

McClelland dan Edward Murray dalam Mangkunegara (2009:104) mengemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain:

- 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2) memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya
- 3) memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dialaminya
- 4) melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan
- 5) mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu

b. Karakteristik Motivasi Berprestasi Rendah

Karakteristik manajer yang motif berprestasinya rendah, antara lain (Mangkunegara, 2009:104):

- 1) Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau kegiatan
- 2) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis, serta lemah melaksanakannya
- 3) Bersikap apatis dan tidak percaya diri
- 4) Rata – rata dalam mengambil keputusan tanpa melibatkan orang lain
- 5) Tindakannya kurang terarah pada tujuan

6. Hubungan Motivasi Berprestasi dengan Pencapaian Prestasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian McClelland (1961), Murray (1957), Miller dan Gordon (1970) dalam Mangkunegara (2009:104), disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi denngan pencapaian prestasi. Artinya, manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang berprestasi kerja rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah.

3. KEMAMPUAN PERSONAL

Kemampuan pegawai merupakan sesuatu yang mempengaruhi, menyalurkan, dan mendukung kinerja pegawai supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Kemampuan semakin penting karena manajer memberikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan bukan saja

mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka dapat bekerja dengan hasil yang maksimal. Motivasi dan kecakapan pegawai tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak memiliki kemampuan dalam bekerja.

Untuk memberikan kemampuan pada masing-masing pegawai, manajer harus mengetahui motif dan kemampuan yang diinginkan pegawai. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), yang berbentuk materi atau nonmateri, baik kebutuhan jasmani maupun rohani.

(http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/532/jbptunikompp-gdl-widimulyad-26581-5_unikom_w-i.pdf)

2. Pengertian Kemampuan

Kemampuan (*abilities*) seseorang akan turut serta menentukan perilaku dan hasil pekerjaan atau belajar. Kemampuan atau *abilities* didefinisikan sebagai bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, dari belajar, dan dari pengalaman (Soehardi, 2003:24).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:185), yang dimaksud dengan kemampuan adalah karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik mental seseorang. Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari, yang memungkinkan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Pegawai dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama

dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang diberikan dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Menurut Robbins (2006:46), kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kecerdasan adalah bakat alami yang membantu para pegawai mempelajari tugas-tugas tertentu lebih cepat dan mengerjakannya lebih baik. Sedangkan Greenberg dan Baron dalam Buyung (2007:38) mendefinisikan kemampuan sebagai kapabilitas mental dan fisik untuk mengerjakan berbagai tugas. Kemampuan terdiri dari dua kelompok utama yang paling relevan dengan perilaku seseorang dalam bekerja. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan intelektual yang mencakup kapasitas untuk mengerjakan berbagai tugas kognitif dan kemampuan fisik yang mengacu pada kapasitas untuk mengerjakan tindakan-tindakan fisik.

3. Asas-Asas Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2006:46), seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat asas yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik, stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Robbins (2002) dalam Ardana dkk (2009: 11) menggambarkan lebih lanjut bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu bidang pekerjaan.

Kemampuan dapat dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan atau menjalankan kegiatan mental. Robbins (2002) dalam Ardana dkk (2009: 11) mencatat tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual, yakni:

- 1) Kecerdasan numerik, yaitu kemampuan berhitung dengan cepat dan tepat
- 2) Pemahaman verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar
- 3) Kecepatan perseptual, yaitu kemampuan mengenal kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan tepat
- 4) Penalaran induktif, yaitu kemampuan mengenal suatu urutan logis dalam suatu masalah dan pemecahannya.
- 5) Penalaran deduktif, yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen
- 6) Visualisasi ruang, yaitu kemampuan membayangkan suatu objek akan tampak seandainya posisi dalam ruang diubah
- 7) Ingatan, yaitu berupa kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu

b. Kemampuan fisik

Kemampuan fisik dapat diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut daya stamina, kecekatan dan keterampilan. Kalau kemampuan intelektual berperan besar dalam pekerjaan yang rumit, kemampuan fisik hanya menguras kapabilitas fisik. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila terdapat kesesuaian yang cukup signifikan antara kemampuan dengan jabatannya.

Demikian juga sebaliknya, apabila terdapat kesenjangan antara keduanya maka kinerja akan rendah dan pegawai tersebut dapat gagal dalam melaksanakan tugas.

4. KINERJA

A. Pengertian kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Definisi kinerja pegawai yang dikemukakan Kusriyanto (1991) dalam Mangkunegara (2010:9) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dibandingkan dengan peran serta tenaga kerja yang telah diberikan per satuan waktu (lazimnya per jam). Gomez dalam Mangkunegara (2010:9) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai output yang dihasilkan pegawai, sedangkan efisiensi serta efektivitas dikaitkan dengan produktivitas seorang pegawai. Sementara Mangkunegara (2010:9) sendiri menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai oleh pegawai baik secara kualitas maupun secara kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

B. Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2010:10) adalah untuk:

1. Meningkatkan saling pengertian di antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu

3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Sedangkan kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara (2010:11) adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk mengukur prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya
3. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang ada di dalam organisasi
6. Sebagai kriteria untuk menentukan seleksi dan penempatan pegawai
7. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai
8. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

C. Faktor Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2010:13) merumuskan bahwa:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

- a. Faktor Kemampuan: secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+ Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
- b. Faktor motivasi: motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Simamora (1995:60) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor individual, faktor psikologis dan faktor organisasi. Faktor individual terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. Faktor psikologis terdiri dari persepsi *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi. Sedangkan faktor organisasi terdiri dari sumber daya, pemimpin, penghargaan, struktur dan *job design*.

Sementara menurut Timple (1992:31) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor

internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena ia mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras. Sebaliknya, seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan karena orang tersebut memiliki kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal adalah faktor-faktor luar yang mempengaruhi kinerja seseorang, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang mempermasalahkan kinerja buruk seorang bawahannya karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan akan mengambil tindakan hukum. Sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/keterampilan, maka ia akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam maupun di luar perusahaan untuk memaksimalkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlakukan. Cara-cara seorang pegawai menjelaskan kinerjanya sendiri juga

mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2010:16) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjalankan fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmani). Dengan adanya kemampuan yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama seorang individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkariyer, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Robbins (2006:687), dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan siapa yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut, antara lain:

- a. Atasan langsung: Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung pegawai tersebut.

- b. Rekan sekerja: Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja menjadi sangat penting karena setiap hari selalu terjadi interaksi di lingkungan kerja sehingga dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaan.
- c. Pengevaluasi diri sendiri: Mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.
- d. Bawahan langsung: Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena bawahan langsung adalah bawahan yang paling sering memiliki hubungan kerja langsung bersama manajernya.
- e. Pendekatan menyeluruh: Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan tempat kita bekerja, seperti pegawai yang berada di sekitar personalia, pegawai di ruang surat sampai ke pelanggan, atasan, maupun rekan sekerja.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Obiwuru, Okwu, Akpa and Nwankwere (2011)	<i>Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria</i> (Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi: Sebuah Survei Terpilih Usaha Skala Kecil di Ikosi-Ketu Dewan Pengembangan	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Studi menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih tepat dalam mendorong kinerja

Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Wilayah Negara Lagos, Nigeria)		usaha kecil dibandingkan gaya kepemimpinan transformasional.
Blickle <i>et.all</i> (2007)	<i>(Personality, Political Skill, and Job Performance)</i> Kepribadian, Keterampilan Politik, dan Kinerja Pegawai	<i>Multiple Regression</i>	Ada interaksi antara kepribadian dan keterampilan politik. Selain itu, ditemukan bahwa ada interaksi antara keterampilan politik secara signifikan terhadap kinerja. Implikasi hasil dan arah untuk penelitian masa depan sangat dibutuhkan.
Risambessy, Swasto, Thoyib, dan Astuti (2012)	<i>(The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance)</i> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kejenuhan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian membuktikan bahwa: Ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai
Almansour (2012)	<i>(The Relationship Between Leadership Styles and Motivation on Managers, Conceptual Framework)</i> Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kerangka Konsep Manajer	Literature Review	Gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan gaya kepemimpinan situasional memainkan peran penting dalam mempengaruhi manajer dan organisasi.
Palumbo <i>et al</i> (2005)	<i>(The Impact of Job Knowledge at the Cognitive Ability-Performance Relationship)</i> Pengaruh pengetahuan Pekerja pada Kemampuan Kognitif dan Hubungan Kinerja	Regression	Hasil menunjukkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan adalah prediktor yang lebih baik dibandingkan kemampuan kognitif. Hasil ini memperluas pemahaman kita tentang pengetahuan pekerjaan sebagai prediktor kinerja.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan telah lama diteliti dan sudah banyak dilakukan, misalnya penelitian Thorlakson dan Murray (1996) dan

Cross *et al.* (2000). Penelitian Thorlakson dan Murray (1996) memberikan bukti empiris bahwa kualitas gaya kepemimpinan suatu organisasi akan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik serta dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Sementara itu, penelitian Cross *et al.* (2000) juga memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan lebih berdampak pada peningkatan kinerja. Gaya Kepemimpinan menurut Siswanto (2009:154) merupakan sifat dalam mempengaruhi bawahan agar mereka mampu bekerjasama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dalam produktivitas kerja. Sugiyono (2010:3) menjelaskan bahwa dalam hal meningkatkan produktivitas kerja, maka pimpinan harus mampu mensinkronisasikan antara kepentingan pribadi dan tujuan dari para bawahan dengan kepentingan dan tujuan organisasi, mampu memantau agar pegawai bisa mencapai jadwal/acuan kerja yang telah ditetapkan, memberi kebebasan kepada bawahan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas serta menerima ide-ide bawahan.

Penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja dan kinerja telah banyak dilakukan. Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja biasanya dijelaskan oleh variabel-variabel *intervening*, misalnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Low *et al.* (2001) dan Gail & Kinman (2001) menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi maka diharapkan akan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi pula. Lebih lanjut, Low *et al.* (2001) memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja yang rendah akan berdampak pada komitmen organisasional dan akhirnya pada *intention to leave*. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa secara tidak

langsung motivasi kerja akan berdampak pada kinerja karena semakin tinggi *intention to leave* organisasi maka kinerja organisasi tersebut akan terganggu. Motivasi bukan hanya sekedar uang, banyak faktor lain yang mampu meningkatkan motivasi pegawai. Bagi Pegawai Negeri Sipil, kompensasi telah diatur dalam Undang-Undang dan telah dikaji sedemikian rupa, sehingga faktor lain yang mungkin mempengaruhi motivasi adalah hal-hal non finansial. David McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2009: 96) menjelaskan bahwa lebih dari uang, pegawai membutuhkan prestasi yang dapat meningkatkan posisi dan pengakuan mereka di dalam organisasi, membutuhkan pengakuan dan kerja sama dari rekan sekerja, membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang baik yang akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja, dan membutuhkan kekuasaan sebagai bentuk pencapaian dari apa yang telah ia berikan terhadap organisasi.

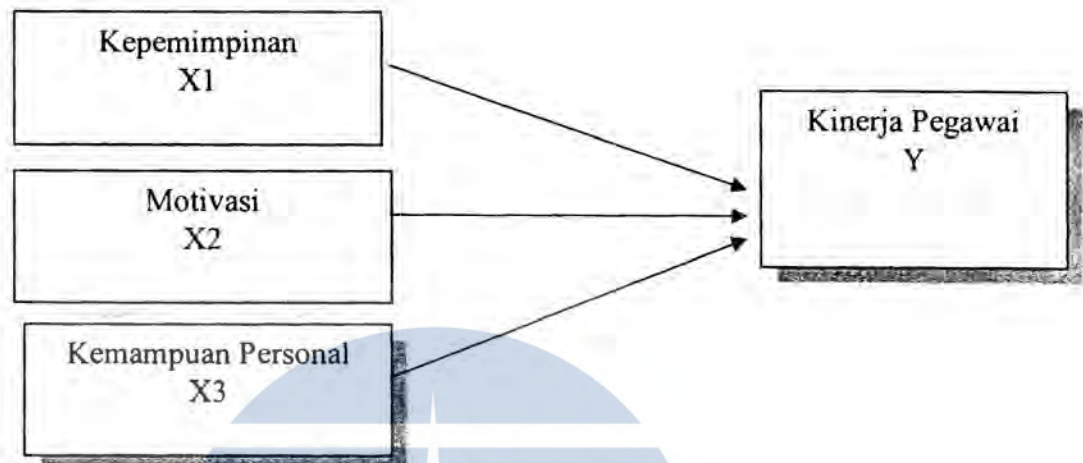
Penelitian mengenai kemampuan personal terhadap kinerja dilakukan oleh Rongga *et al.* (2001). Penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa semakin baik kemampuan personal maka organisasi akan semakin efektif. Hubungan antara kemampuan personal dan kinerja didasari atas pemikiran bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja pegawai. Berbicara tentang kemampuan personal Pegawai Negeri Sipil (PNS), tidak hanya terkait kemampuan yang bersifat intelektual, karena PNS direkrut melalui seleksi, dan telah diberi berbagai pendidikan dan pelatihan sebagai upaya peningkatan kemampuan yang bersifat intelektualitas. Kemampuan lain yang harus dimiliki oleh PNS adalah kemampuan fisik (Robbins dalam Ardana dkk, 2009:11). Kemampuan fisik sangat diperlukan karena apabila pegawai memiliki kondisi fisik dan psikis yang kurang

mendukung, maka sudah tentu hal tersebut akan berpengaruh pada produktivitas kerja mereka.

Terkait dengan kinerja pegawai, maka Mangkunegara (2010:9) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab. Hal ini membuktikan bahwa dalam mengukur kinerja pegawai tidak hanya dalam bentuk kuantitatif, namun juga perlu dilihat secara kualitatif untuk mengukur kualitas kerja pegawai. Pimpinan penting untuk melihat faktor psikologis dan individual pegawai agar mampu mendeskripsikan capaian masing-masing pegawai secara kualitas. Selain itu pimpinan juga harus mampu menilai kinerja pegawai dari segi faktor organisasi, karena bagaimana pun juga organisasi adalah kumpulan dari orang-orang yang memiliki kualitas yang berbeda dalam bekerja.

Unsur utama dari organisasi yang efektif adalah ditentukan oleh kualitas pimpinan yang baik, yang tahu akan tugas-tugasnya. Dengan demikian pimpinan benar-benar memperhatikan "*the right man on the right place*" dalam memberikan tugas agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan untuk tercapainya tujuan yang diinginkan. Tanpa gaya kepemimpinan yang tepat maka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jadi, gaya kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Dari kerangka konsep yang telah di jelaskan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran berikut:



Gambar 2.4

Kerangka Pemikiran

Dari kerangka penelitian tersebut di atas, maka dapat diuraikan hipotesis sebagai berikut:

H_{01} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X1), variabel motivasi (X2) dan variabel kemampuan pegawai (X3), secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y).

H_{a1} : Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) variabel motivasi (X2) dan variabel kemampuan pegawai (X3) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y).

H_{02} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan variabel kemampuan pegawai (X3) secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

Ha₂ : Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan variabel kemampuan pegawai (X3) secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

D. Operasionalisasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digeneralisasikan ke dalam definisi operasional, sebagai berikut:

Tabel 2.2
Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Indikator	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan (X1) adalah sifat dalam mempengaruhi bawahan agar mereka mampu bekerjasama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dalam produktivitas kerja (Siswanto, 2009: 154)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan sering mensinkronisasikan antara kepentingan pribadi dan tujuan dari para bawahan dengan kepentingan dan tujuan organisasi 2. Pimpinan memantau agar pegawai bisa mencapai jadwal/acuan kerja yang telah ditetapkan 3. Pimpinan memberi seluas-luasnya kebebasan kepada bawahan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas 4. Pimpinan suka menerima ide-ide bawahan 5. Pimpinan sering bergantung kepada kekuasaan formalnya 	Sugiono (2010:3)
2.	Motivasi (X2) adalah mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya (Terry, 2003:130)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Need for Achievement</i> (kebutuhan berprestasi) 2. <i>Need for Affiliation</i> (kebutuhan afiliasi) 3. <i>Need for power</i> (kebutuhan kekuasaan) 	David McClelland (1961) dalam Mangkunegara (2009: 96)
3.	Kemampuan Personal (X3) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Robbins (2006, 46)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Intelektual 2. Kemampuan fisik 	Robbins dalam Ardana dkk (2009: 11)
4.	Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2010:9)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor individual 2. Faktor psikologis 3. Faktor organisasi 	Simamora (1995:60) yang dikutip oleh Mangkunegara (2010:14)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Survei, dengan subjek penelitian adalah pegawai pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu. Penelitian Survei menurut Umar (2008: 44) adalah riset yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Umar (2008:107) adalah jumlah keseluruhan yang mencakup semua anggota yang diteliti. Dalam penelitian ini yang dianggap sebagai populasi adalah seluruh pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu yang berjumlah 52 orang.

2. Sampel

Sampel menurut Umar (2008:109) adalah suatu bagian yang dapat ditarik dari populasi. Adapun Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode sensus dimana sampel yang digunakan adalah keseluruhan dari populasi pegawai namun tidak termasuk pimpinan, karena variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan mengukur pemimpin itu sendiri, sehingga informasi hanya dijangkau dari staf saja. Begitu pula dengan variabel motivasi dan kemampuan personal, pemimpin turut andil memotivasi pegawai

dan meningkatkan kemampuan personal melalui peran kepemimpinannya. Agar tidak terjadi bias maka pemimpin tidak diikutsertakan sebagai *sample* sehingga sampel yang diambil hanya pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu yang berjumlah 51 orang (tidak termasuk pimpinan).

C. Instrumen Penelitian

Untuk mengukur variabel penelitian ini, penulis menggunakan Skala Likert yang menurut Kinneer (1993) dalam Umar (2008:98) adalah berhubungan dengan sikap seseorang terhadap sesuatu. Setiap Variabel mempunyai bobot nilai sebagai berikut: Sangat Setuju (Skor 5), Setuju (Skor 4), Kurang Setuju (Skor 3), Tidak Setuju (Skor 2), Sangat Tidak Setuju (Skor 1).

Kuesioner digunakan untuk pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan tertutup kepada responden. Daftar pertanyaan ini dibagikan kepada pegawai dan pimpinan tertinggi (Kepala Dinas) Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu. Kuesioner dibagi menjadi 2, yaitu kuesioner untuk pegawai dan kuesioner untuk pimpinan. Kuesioner yang diisi pegawai adalah untuk mengumpulkan data mengenai persepsi pegawai terhadap variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal yang mereka rasakan. Sedangkan kuesioner yang diisi pimpinan adalah untuk mengetahui bagaimana penilaian kinerja masing-masing pegawai yang dinilai langsung oleh pimpinan. Penilaian kinerja dilaksanakan oleh pimpinan langsung ini mengacu pada teori Robbins (2006) bahwa semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat

bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung pegawai tersebut.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2008:99). Dalam penelitian ini wawancara dan pengisian kuesioner dilakukan dengan cara mendatangi responden yang dalam hal ini adalah pegawai pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu untuk diminta tanggapannya atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

2. Data Sekunder

Kata sekunder berasal dari bahasa Inggris "*secondary*" yang berarti kedua. Dalam hal ini data sekunder tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya, melainkan berasal dari pihak lain. Menurut Umar (2008:100) data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul maupun data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel. Pada penelitian ini tidak digunakan data sekunder.

E. Metode Analisis Data

Sebelum dilakukan analisis data, maka harus dipastikan data yang akan diolah harus valid dan tidak bias. Untuk itu, item pertanyaan harus diuji kelayakannya dengan Uji Validitas dan Reliabilitas. Item pertanyaan yang tidak valid atau tidak reliabel harus diubah atau dibuang. Menurut Priyatno (2009; 167):

1. Uji Validitas: menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Alat ukur atau instrumen disebut valid jika dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *Product Moment Pearson* dengan nilai r tabel. Bila probabilitas hasil korelasi lebih besar atau sama dengan nilai r tabel maka item terkait dinyatakan valid dan bila sebaliknya dinyatakan tidak valid.
2. Uji reliabilitas: adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Untuk uji reliabilitas ini digunakan teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien kehandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Wijaya,2009:109). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Cronbach Alpha, dengan menggunakan paket program SPSS.

Sebelum kuesioner disebar, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji coba kuesioner ini dilaksanakan pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kapuas Hulu dengan responden sebanyak 51 orang responden. Dinas Kehutanan dipilih menjadi uji coba karena lokasi dekat dengan Disperindagkop, dan jumlah responden yang memadai.

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis regresi linear digunakan untuk menaksir atau meramalkan nilai variabel dependen apabila variabel independen dinaikkan atau diturunkan. Karena variabel bebas lebih dari satu, maka digunakan model regresi linier berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan peralatan Statistik (*Statistic Product*

For Social Science/SPSS versi 18) untuk melihat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Persamaan Regresi linier berganda sebagai berikut (Priyatno 2009:41):

$$Y' = b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana:

Y' = Variabel dependen yang diramalkan (Kinerja Pegawai)

x_1 = Variabel gaya kepemimpinan

x_2 = Variabel motivasi

x_3 = Variabel kemampuan personal

b_1 = Koefisien gaya kepemimpinan

b_2 = Koefisien motivasi

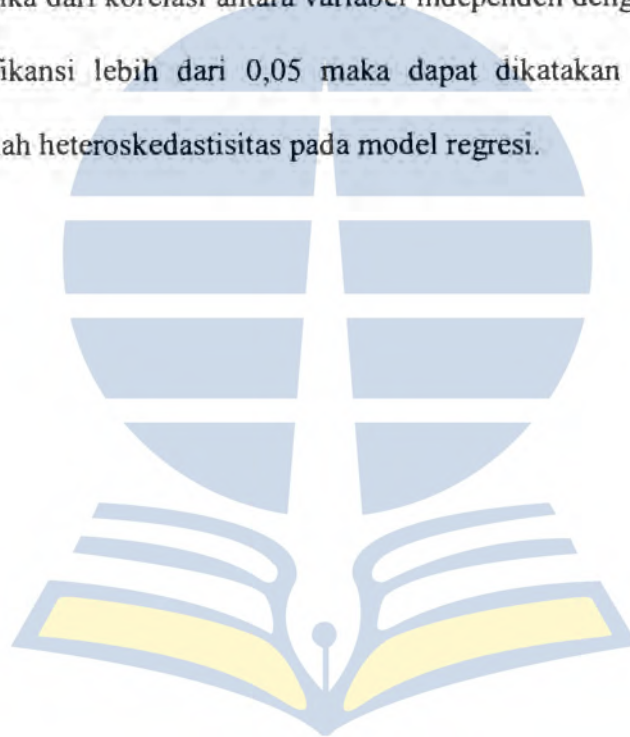
b_3 = Koefisien kemampuan personal

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, terlebih dahulu dilakukan Uji Asumsi Klasik yang terdiri dari (Priyatno:2009:56):

1. Uji Normalitas, untuk melihat apakah model regresi variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi normal atau tidak. Dalam pembahasan ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05.
2. Uji Multikolinieritas, untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, diantaranya dengan melihat nilai *inflation factor* (VIF) pada model regresi. Pada umumnya jika VIF lebih besar dari

5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

3. Uji Heteroskedastisitas, untuk menguji apakah varians variabel homogen atau tidak untuk setiap pengamatan. Penelitian ini menggunakan metode uji heteroskedastisitas dengan korelasi Spearman's rho, yaitu dengan mengkorelasikan variabel independen dengan nilai *unstandardized residual*. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika dari korelasi antara variabel independen dengan residual diperoleh signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu. Dari hasil survei diperoleh data karakteristik pegawai dan gambaran umum jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Para pegawai memiliki latar belakang yang bervariasi baik menurut usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Keragaman ini menunjukkan bahwa pegawai mungkin mempunyai penilaian, kebutuhan, sikap dan selera yang berbeda pula. Sebelum mengetahui karakteristik responden, akan dijelaskan mengenai gambaran umum instansi sebagai berikut :

A. Deskripsi Objek Penelitian

Kabupaten Kapuas Hulu adalah salah satu Daerah Tingkat II di provinsi Kalimantan Barat. Kabupaten yang berada pada koordinat $0^{\circ} 08'$ sampai $1^{\circ} 36'$ Lintang Utara dan $111^{\circ} 32'$ sampai $114^{\circ} 09'$ Bujur Timur ini secara geografis merupakan bagian paling timur Provinsi Kalimantan Barat. Luas wilayah kabupaten 29.842 Km^2 dengan batas-batas wilayah sebelah Utara berbatasan dengan negara bagian Serawak Malaysia Timur, sebelah selatan dan barat berbatasan dengan Kabupaten Sintang, dan sebelah timur berbatasan dengan Provinsi Kalimantan Timur.

Ibu kota kabupaten ini terletak di Putussibau, yang dapat ditempuh melalui transportasi sungai Kapuas sejauh 846 km, lewat jalan darat sejauh 814 km dan lewat udara ditempuh dengan pesawat berbadan kecil dari

Pontianak melalui Bandar Udara Pangsuma. Wilayah ini, memiliki luas 29.842 km² dan berpenduduk 222.160 berdasarkan sensus penduduk tahun 2010.

Potensi daerah Kabupaten Kapuas Hulu adalah hasil hutan di wilayah Kesatuan Pemangku Hutan Putussibau dan Semitau, yang menjadi andalan utama roda perekonomian Kapuas Hulu. Hasil hutan berupa kayu bulat yang terbagi dalam tiga kelompok yaitu meranti, rimba campuran dan kayu indah. Di sektor perikanan, Kapuas Hulu mempunyai habitat puluhan jenis ikan hias, seperti arwana (arowana) dan ulanguli. Habitat ikan ini hanya terdapat di Danau Sentarum. Kawasan lain seperti kawasan hulu sungai Kapuas, Embaloh, Mendalam dan Sibau antara lain menghasilkan ikan jelawat, semah, toman, tengadak, belida, lais, entokan dan baung.

Perangkutan sungai merupakan salah satu sarana penghubung yang cukup vital di kabupaten Kapuas Hulu, yang umumnya digunakan sebagai sarana penghubung antar kecamatan ke desa atau antar kecamatan ke kabupaten dengan menggunakan sungai Kapuas sebagai jalur utama perhubungan dan perekonomian. Namun kondisi terakhir mencatat adanya kecenderungan penurunan pemanfaatan angkutan sungai di beberapa kecamatan yang dilalui aliran sungai. Hal ini disebabkan karena beberapa kecamatan lintas sungai kapuas saat ini sudah banyak dan dapat dijangkau melalui jalan darat, sehingga masyarakat lebih memilih menggunakan jalan darat dengan biaya yang relatif lebih murah dan waktu atau jarak tempuh yang lebih pendek dibandingkan jalur air/sungai.

Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu dibentuk dengan Perda Nomor 7 Tahun 2008 dan SOTK ditetapkan dengan Surat Keputusan Bupati Kapuas Hulu

Nomor 26 Tahun 2008 tanggal 5 Desember 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu. Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu merupakan lembaga teknis daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati Kapuas Hulu melalui Sekretaris Daerah.

Tugas pokok Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu adalah melaksanakan sebagian kewenangan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu di bidang Perindustrian, Perdagangan dan Perkoperasian. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu mempunyai fungsi:

1. Merumuskan kebijakan teknis di bidang Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi.
2. Menyusun perencanaan teknis dan program kerja Disperindagkop.
3. Membina dan mengembangkan usaha perdagangan.
4. Membina dan mengembangkan usaha industri.
5. Membina dan mengembangkan iklim berusaha.
6. Membina dan mengembangkan koperasi.
7. Mengembangkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas di bidang Perindustrian, Perdagangan dan Perkoperasian.
8. Membina UPTD.
9. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan oleh Bupati sepanjang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan prima, mendorong Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu untuk melakukan perubahan kearah

perbaikan, perubahan tersebut dilakukan secara bertahap dan terencana yang berorientasi kepada akuntabilitas kinerja.

Visi merupakan cara pandang jauh kedepan tentang tentang kemana Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu akan berkiprah. Visi dari Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu adalah : "Terwujudnya masyarakat industrial yang tangguh, maju, mandiri dan profesional serta bertanggung jawab dalam iklim usaha yang kondusif di era globalisasi didukung oleh Niaga dan Koperasi untuk menunjang perekonomian daerah".

Penjelasan makna visi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk dijadikan pedoman, pendorong dan motivasi organisasi Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Perkembangan situasi dan kondisi daerah Kabupaten Kapuas Hulu yang sarat tantangan yang akan dihadapi khususnya di sektor industri, perdagangan dan investasi di masa yang akan datang.
3. Berpijak pada visi Kabupaten Kapuas Hulu yaitu "Terwujudnya kemandirian daerah dalam tatanan kehidupan masyarakat yang lebih demokratis".
4. Merupakan pejabaran teknis operasional daripada kebijakan operasional pada Renstra Kabupaten Kapuas Hulu pada Sektor industri, perdagangan dan koperasi.

B. Hasil

1. Karakteristik Responden

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan yang dibutuhkan dalam menjalankan organisasi. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu Tahun 2012 adalah 52 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1
Komposisi Jabatan Menurut Golongan

No	Eselon	Jabatan	Persentase
1.	Golongan IV	5	9,61
2.	Golongan III	28	53,84
3.	Golongan II	19	36,53
	Jumlah	52	100%

Sumber: Dinas Perindagkop. Kabupaten Kapuas Hulu, 2013

Dari Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu mayoritas mempunyai jenjang kepangkatan Golongan III yaitu ada 28 orang. Hal ini dapat menunjukkan bahwa responden telah mengenal dengan baik organisasi ini, pegawai telah dinyatakan cakap untuk menilai gaya kepemimpinan yang ada, serta diasumsikan memiliki kemampuan personal yang baik.

Tabel 4.2
Komposisi Jabatan Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTP	3	5,76%
2	SLTA	25	48,07%
3	DI/DII/DIII	9	17,30%
4	S1	13	25 %
5	S2	2	3,84%
	Jumlah	52	100 %

Sumber: Dinas Perindagkop. Kabupaten Kapuas Hulu, 2013

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu dengan latar belakang pendidikan SLTA (25 orang).

Upaya mengetahui gaya kepemimpinan dan kemampuan personal terhadap kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan mengenal pegawai secara lebih dekat. Adapun salah satu cara yang digunakan adalah dengan mengetahui latar belakang pegawai. Dari kuesioner yang telah disebarakan kepada responden diperoleh data mengenai karakteristik pegawai di Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.

Adapun karakteristik responden yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
• Laki-Laki	36	70,58%
• Perempuan	15	29,41%
Total	51	100%
Umur :		
• 21-30 Tahun	7	14%
• 31-40 Tahun	11	22%
• 41-50 Tahun	14	27%
• >50 Tahun	19	37%
Total	51	100%
Tingkat Pendidikan :		
• SLTP	3	5,88%
• SLTA	24	47,05%
• DI/DII/DIII	9	19,60%
• S1	13	25,49%
• S2	1	1,96%
Total	51	100%
Status Perkawinan		
• Belum Kawin	5	9,80%
• Kawin	45	88,23%
• Janda	1	1,96%
Total	51	100%
Lama Bekerja :		
• <5 Tahun	7	14 %
• 5-10 tahun	14	27 %
• 10-20 Tahun	18	35%
• >20 Tahun	12	24%
Total	51	100%

Dari Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa berdasarkan jenis kelamin pegawai Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu, responden laki-laki lebih banyak (70,58%) daripada responden perempuan (29,41%). Umur pegawai pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu terdiri dari berbagai tingkat. Untuk memudahkan dalam menganalisis, maka penulis mengelompokkan umur responden ke dalam empat kelompok umur yaitu 21-30 tahun, 31-40 Tahun, 41-50 Tahun, dan di atas 50 Tahun.

Tabel 4.1 juga menunjukkan bahwa pegawai yang berumur lebih dari 50 tahun (37%) lebih banyak dari jumlah pegawai yang lebih muda (14-27%). Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa hampir separuh dari jumlah responden berpendidikan SLTA, sedangkan karakteristik responden berdasarkan status perkawinan menunjukkan bahwa 88,23% responden sudah menikah. Berdasarkan lama bekerja dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja 10-20 Tahun (35%) lebih besar daripada jumlah responden dengan masa kerja kurang dari 10 tahun atau lebih dari 20 tahun.

2 . Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat dengan menggunakan metode *Product Moment Correlation*. Hasil uji validitas terlihat pada Tabel 44.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas

No. Item	R Tabel	Pearson Correlation X1	Keterangan
Indikator 1 Gaya Kepemimpinan			
1	0,276	0,800	Valid
2		0,500	Valid
3		0,662	Valid
4		0,796	Valid
5		0,660	Valid
No.	R Tabel	Pearson Correlation X2	Keterangan
Indikator 2 Motivasi Kerja			
1	0,276	-0,128	Tidak Valid
2		0,518	Valid
3		0,661	Valid
4		0,583	Valid
5		0,533	Valid
6		0,527	Valid
7		0,636	Valid
8		0,679	Valid
9		0,523	Valid
No.	R Tabel	Pearson Correlation X2	Keterangan
Indikator 3 Kemampuan Personal			
1	0,276	0,595	Valid
2		0,498	Valid
3		0,690	Valid
4		0,620	Valid
5		0,629	Valid
6		0,660	Valid
No.	R Tabel	Pearson Correlation X2	Keterangan
Indikator 4 Kinerja			
1	0,276	0,596	Valid
2		0,507	Valid
3		0,403	Valid
4		0,550	Valid
5		0,348	Valid
6		0,509	Valid
7		0,515	Valid
8		0,545	Valid
9		0,611	Valid
10		0,287	Valid
11		0,479	Valid
12		0,620	Valid

Dari hasil analisis didapat nilai korelasi antara skor item dengan skor total. Nilai ini kemudian kita bandingkan dengan nilai r Tabel, yang diperoleh pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dan jumlah data (n)=51, maka di dapat r

Tabel yang diperoleh sebesar 0,276. Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel motivasi (X2), terdapat nilai korelasi yang kurang dari 0,276 sehingga butir-butir item pertanyaan tersebut dianggap tidak valid sehingga dibatalkan dan tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya.

1. Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas terhadap hasil uji coba instrumen, kemudian dilakukan uji reliabilitas terhadap variabel dengan item pertanyaan yang valid. Uji reliabilitas instrumen menggunakan koefisien *Croanbach Alpha* untuk menunjukkan stabilitas dan konsistensi alat ukur.

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas untuk Indikator Variabel Bebas dan Variabel Terikat

Variabel	Nilai <i>Croanbach Alpha</i>	N Of Items
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,708	5
Motivasi (X2),	0,722	8
Kemampuan Personal (X3)	0,633	6
Kinerja (Y)	0,728	12

Dari hasil uji reliabilitas di atas didapat nilai Alpha gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), kemampuan personal (X3) dan Kinerja (Y) seperti pada Tabel 4.3. Sedangkan nilai r Tabel (uji 2 sisi) pada tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah data (n) = 51, didapat sebesar 0,6. Karena *Croanbach Alpha* hasil uji reliabilitas nilai-nilainya lebih dari 0,6, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrumen penelitian tersebut reliabel (Wijaya,2009:109).

3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara terhadap objek penelitian. Analisis

ini menggunakan metode *modus* atau frekuensi jawaban responden yang paling sering muncul (dominan) terhadap setiap item pertanyaan valid. Hasil tabulasi jawaban responden diolah menggunakan SPSS versi 18.0 sehingga muncul jumlah rata-rata jumlah jawaban responden.

a. Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 4.6
Rata-Rata Jawaban Responen Terhadap Item Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan

Item Pertanyaan	Jawaban (%)					Mean
	STS	TS	KS	S	SS	
Pimpinan sering mensinkronisasikan antara kepentingan pribadi dan tujuan dari para bawahan dengan kepentingan dan tujuan organisasi?	0 (0)	2 (3,9)	1 / (2,0)	25 (49,0)	23 (45,1)	4,35
Pimpinan memantau agar pegawai bisa mencapai jadwal/acuan kerja yang telah ditetapkan?	0 (0%)	6 (11,8%)	15 (29,4%)	27 (52,9%)	3 (5,9%)	3,53
Pimpinan memberi seluas-luasnya kepada bawahan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas?	2 (3,9%)	1 (2,0%)	5 (9,8%)	36 (70,6%)	7 (13,7%)	3,88
Pimpinan suka menerima ide-ide bawahan?	0 (0%)	2 (3,9%)	3 (5,9%)	27 (52,9%)	19 (37,7%)	4,24
Pimpinan sering bergantung kepada kekuasaan formalnya?	0 (0%)	2 (3,9%)	3 (5,9%)	33 (64,7%)	13 (25,5%)	4,12
JUMLAH	2 (3,9%)	13 (25,5%)	27 (53%)	148 (290,1%)	65 (127,5%)	4.024

Tabel di atas menunjukkan bahwa jawaban responden tentang berbagai item gaya kepemimpinan adalah dominan setuju. Artinya saat ini pimpinan telah mensinkronisasikan antara kepentingan pribadi dan tujuan dari para bawahan dengan kepentingan dan tujuan organisasi, pemimpin melakukan kontrol terhadap pegawai, memberikan kebebasan dalam bekerjasama, menerima ide bawahan dan menggunakan kewenangan formalnya untuk tujuan organisasi. Hal ini penting

untuk diketahui karena tuntutan terhadap tugas pemimpin saat ini bukan hanya berorientasi pada bagaimana mengelola organisasinya namun juga bagaimana mengelola pegawai melalui pendekatan yang demokratis. Pemimpin yang dianggap baik oleh pegawai adalah pemimpin yang mampu mengelola pegawainya dengan mempercayakan tugas dan tanggung jawab dan jauh dari kata otoriter.

b. Variabel Motivasi

Tabel 4.7
Rata-Rata Jawaban Responen Terhadap Item Pertanyaan
Variabel Motivasi

Item Pertanyaan	Jawaban (%)					Mean
	STS	TS	KS	S	SS	
Saya berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendirian dalam setiap pekerjaan	0 (0)	2 (3,9)	6 (11,8)	26 (51,0)	17 (33,3)	4,14
Saya berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik dari pada yang dilakukan oleh rekan saya	1 (2,0)	2 (3,9)	6 (11,8)	31 (60,8)	11 (21,6)	3,96
Saya dapat meyakinkan pimpinan bahwa saya dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi	0 (0)	1 (2,0)	3 (5,9)	29 (56,9)	18 (35,3)	4,25
Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya	1 (2,0)	4 (7,8)	6 (11,8)	25 (49,0)	15 (29,4)	3,96
Saya memperhatikan perasaan orang lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan	1 (2,0)	4 (7,8)	11 (21,6)	26 (51,0)	9 (17,0)	3,75
Saya yakin bahwa saya dianggap sebagai bagian penting dari instansi.	2 (3,9)	6 (11,8)	2 (3,9)	19 (37,3)	22 (43,1)	4,04
Apabila saya memiliki gagasan yang positif maka gagasan saya harus dapat diterima	2 (3,9)	8 (15,7)	14 (27,5)	22 (43,1)	5 (9,8)	3,39
Saya memiliki kesempatan melalui kemampuan saya untuk menjadi pemimpin di instansi ini	2 (3,9)	5 (9,8)	12 (23,5)	23 (45,1)	9 (17,6)	3,63
JUMLAH	9	32	60	201	106	3,89

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa dominansi jawaban responden ada pada pilihan jawaban setuju, artinya saat ini pegawai telah merasakan bahwa motivasi baik materi maupun non materi yang diberikan instransi kepada pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja pegawai telah dirasa cukup. Hasil jawaban responen menunjukkan sebanyak 51% menyatakan setuju terhadap item pertanyaan “berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendirian dalam setiap pekerjaan” dan item pertanyaan “berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik dari pada yang dilakukan oleh rekan” sebanyak 60,8%. Artinya secara sadar pegawai telah memiliki motivasi untuk memiliki prestasi di tempat mereka bekerja.

Tabel di atas juga menunjukkan dominansi jawaban responden terhadap item pernyataan bahwa pegawai dapat meyakinkan pimpinan bahwa saya dapat “menyelesaikan masalah yang dihadapi” adalah setuju (56,9%), “bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya” (49,0%) serta “memperhatikan perasaan orang lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan” (51,0%). Hal tersebut menunjukkan bahwa responden telah memiliki motivasi yang baik terhadap motivasi afiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, serta tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

Responden juga memiliki motivasi yang tinggi terhadap kekuasaan. Hal tersebut ditunjukkan oleh dominansi jawaban responden yang menunjukkan 43,1% menyatakan sangat setuju terhadap item pernyataan “saya yakin bahwa saya dianggap sebagai bagian penting dari instansi”. Empat puluh tiga persen

menyatakan setuju bahwa apabila pegawai tersebut memiliki gagasan yang positif maka gagasannya harus dapat diterima. sedangkan 45,1% menyatakan bahwa pegawai memiliki kesempatan melalui kemampuannya untuk menjadi pemimpin di instansi ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi untuk terus mengembangkan seluruh potensi yang mereka miliki agar dapat menjadi pemimpin di instansi tersebut. Hal ini memiliki dampak positif, dimana pegawai memiliki visi untuk maju ke depan dan berkembang, sehingga ia akan berusaha untuk mencapai hal tersebut dengan meningkatkan prestasinya.

c. Variabel Kemampuan Personal

Tabel 4.8
Rata-Rata Jawaban Responen Terhadap Item Pertanyaan Variabel Kemampuan Personal

Item Pertanyaan	Jawaban (%)					Mean
	STS	TS	KS	S	SS	
Latar belakang pendidikan saya telah dirasa dapat menunjang kinerja saya	0 (0)	2 (3,9)	6 (11,8)	35 (68,6)	8 (15,7)	3,96
Saya mempunyai kemahiran menganalisa setiap permasalahan dan mampu memberikan alternative pemecahan masalah	5 (9,8)	2 (3,9)	7 (13,7)	33 (64,7)	4 (7,8)	3,57
Saya memiliki kemampuan intelektual yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan	0 (0)	2 (3,9)	5 (9,8)	37 (72,5)	7 (13,7)	3,96
Saya mampu jika harus bekerja di bawah tekanan dan bekerja di luar jam kerja atau di lapangan.	0 (0)	6 (11,8)	16 (31,4)	27 (52,9)	2 (3,9)	3,49
Saya mampu bekerja di luar kantor/tugas lapangan yang membutuhkan fisik yang baik.	1 (2,0)	6 (11,8)	10 (19,6)	25 (49,0)	9 (17,6)	3,69
Saya memiliki kemampuan fisik yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan	0 (0)	2 (3,9)	4 (7,8)	35 (68,8)	10 (19,6)	4,04
JUMLAH	6	20	48	162	40	4,542

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dijelaskan bahwa pada umumnya responden setuju terhadap berbagai item pertanyaan variabel yang mewakili kemampuan

personal. Tanggapan responden tentang “latar belakang pendidikan telah dirasa dapat menunjang kinerja” adalah 68,6 % menyatakan setuju, 64,7 % menyatakan setuju bahwa responden “mempunyai kemahiran menganalisa setiap permasalahan dan mampu memberikan alternatif pemecahan masalah”. Responden juga setuju (72,5%) mengenai item “memiliki kemampuan intelektual yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan”. Artinya pegawai saat ini telah merasa memiliki kemampuan intelektual yang baik. Kemampuan ini dibutuhkan untuk menganalisa dan memecahkan masalah, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab serta memahami seluruh tugas yang diberikan. Kemampuan ini lebih didasarkan pada latar belakang pendidikan pegawai dan pengalaman kerja. Apabila kemampuan intelektual sudah sesuai dengan tugas yang diberikan, maka tugas dan tanggung jawab tersebut akan mudah terselesaikan dengan baik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa rata-rata tanggapan responden adalah setuju untuk item pertanyaan pegawai “mampu jika harus bekerja di bawah tekanan dan bekerja di luar jam kerja atau di lapangan” (52,9%), “mampu bekerja di luar kantor/tugas lapangan yang membutuhkan fisik yang baik” (49,0%) dan “memiliki kemampuan fisik yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan” (68,6%). Artinya saat ini pegawai merasa telah memiliki kemampuan fisik yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan fisik sangat diperlukan dalam menunjang pekerjaan, dengan fisik yang baik, maka hasil kerja juga akan maksimal.

d. Variabel Kinerja

Tabel 4.9
Rata-Rata Jawaban Pimpinan Terhadap Item Pertanyaan
Variabel Kinerja

Item Pertanyaan	Persentase Jawaban (%)					Mean
	STS	TS	KS	S	SS	
Dalam melakukan tugas atau suatu pekerjaan pegawai selalu berorientasi kepada keberhasilan	0 (0)	5 (9,8)	5 (9,8)	20 (39,2)	21 (41,2)	4,12
Ketika sedang bekerja, tuntutan pegawai untuk berhasil mengerjakannya sangat tinggi	0 (0)	1 (2,0)	6 (11,8)	30 (58,5)	14 (27,5)	4,12
Pegawai selalu melaksanakan tugas dengan benar, termasuk menggunakan media dengan maksimal	1 (2,0)	6 (11,8)	14 (27,5)	21 (41,2)	9 (17,6)	3,61
Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan hasil standar yang ditetapkan	0 (0)	3 (5,9)	5 (9,8)	23 (45,1)	20 (39,2)	4,18
Pegawai mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan	0 (0)	0 (0)	8 (15,7)	34 (66,7)	9 (17,6)	4,02
Pegawai memiliki <i>attitude</i> yang baik dalam bekerja	0 (0)	4 (7,8)	7 (13,7)	28 (54,9)	12 (23,5)	3,94
Pegawai memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat berkembang	0 (0)	4 (7,8)	8 (15,7)	32 (62,7)	7 (13,7)	3,82
Pegawai selalu datang ke kantor dengan tepat waktu	0 (0)	1 (2,0)	5 (9,8)	28 (54,9)	17 (33,3)	4,20
Pegawai mampu membuat keputusan yang dapat menjawab permasalahan dalam waktu tertentu	1 (2,0)	4 (7,8)	12 (23,5)	28 (54,9)	6 (11,8)	3,67
penghargaan yang diberikan instansi baik berupamateri maupun non materi dapat mendorong kinerja pegawai	0 (0)	1 (2,0)	12 (23,5)	35 (68,6)	3 (5,9)	3,78
Struktur organisasi saat ini dapat mendayagunakan keahlian asing-masing pegawai	0 (0)	2 (3,9)	6 (11,8)	24 (47,1)	19 (37,3)	4,18
Desain pekerjaan saat ini mampu mendorong pegawai membantu mencapai visi dan misi instansi	1 (2,0)	4 (7,8)	13 (23,5)	26 (51,0)	8 (15,7)	3,71
JUMLAH	6	20	48	162	40	3.785

Tabel 4.7 menunjukkan persepsi dan penilaian pimpinan terhadap para pegawai. Rata-rata pimpinan adalah setuju bahwa pegawai telah memenuhi berbagai item penilaian kinerja. Pimpinan secara umum menilai pegawai “dalam melakukan tugas atau suatu pekerjaan pegawai selalu berorientasi kepada

keberhasilan” (41,2%). Pimpinan setuju bahwa sebagian besar pegawai (58,8%) “selalu melaksanakan tugas dengan benar, termasuk menggunakan media dengan maksimal”. Sebanyak 41,2% pegawai dinilai “selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan hasil standar yang ditetapkan”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berdasarkan faktor individu rata-rata telah dinyatakan baik. Kinerja individu menunjukkan kemampuan masing-masing individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka secara mandiri. Penilaian ini penting karena masing-masing individu berbeda kemampuan sehingga memiliki penilaian yang berbeda.

Pimpinan juga menilai bahwa “pegawai mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan”, “pegawai memiliki *attitude* yang baik dalam bekerja”, “pegawai memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat berkembang”, dan “pegawai selalu datang ke kantor dengan tepat waktu”. Artinya pimpinan menyatakan bahwa rata-rata pegawai saat ini sudah dalam kategori baik. Pegawai yang memiliki motivasi dan visi ke depan akan memiliki kemauan untuk terus meningkatkan prestasi kerja mereka, sehingga akan memiliki produktivitas yang tinggi dalam bekerja.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 (Tabel 4.8). Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka dapat dianggap bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 4.10
Uji Normalitas
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Lilliefors Significance Correction		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Gaya Kepemimpinan (X1)	.134	51	.083	.922	51	.002
Motivasi (X2)	.111	51	.167	.975	51	.360
Kemampuan Personal (X3)	.149	51	.106	.920	51	.002
Kinerja (Y)	.109	51	.181	.981	51	.571

a. Lilliefors Significance Correction

Dari Tabel 4.10 dapat dilihat pada kolom *Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh hasil bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data variabel dependen maupun independen dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolenieritas

Uji Multikolenieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik Multikolenieritas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Metode pengujian ini menghasilkan nilai *inflation factor (VIF)* pada model regresi seperti yang terlihat pada Tabel 4.11. Apabila nilai $VIF < 5$ maka dinyatakan tidak terjadi persoalan multikolinieritas.

Tabel 4.11
Uji Multikolenieritas
Coefficients^a

		Constant		Gaya Kepemimpinan (X1)		Motivasi (X2)		Kemampuan Personal (X3)	
		B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error	B	Std. Error
1	(Constant)	22.676	4.223						
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.235	.282	.124	2.832	.000	.411	2.436	
	Motivasi (X2)	.913	.139	.819	6.565	.000	.588	1.700	
	Kemampuan Personal (X3)	.043	.211	.026	4.204	.001	.574	1.742	

Coefficients^a

Model		B	Standar Error	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	22.676	4.223		.000	5.369	
	Gaya Kepemimpinan (X1)	.235	.282	.124	2.832	.000	.411
	Motivasi (X2)	.913	.139	.819	6.565	.000	.588
	Kemampuan Personal (X3)	.043	.211	.026	4.204	.001	.574
							2.436
							1.700
							1.742

a. Dependent Variable: TOTALLY

Dari Tabel 4.11 dapat diketahui nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), kemampuan personal (X3) dan Kinerja (Y) lebih kecil dari 5, sehingga disimpulkan bahwa antar variabel independen tersebut tidak terjadi persoalan multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini, menggunakan Uji Spearman's Rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual dengan masing-masing variabel independen (Gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan personal (X3)). Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka pada model regresi terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.12
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Correlations

		Gaya kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Kemampuan personal (X3)	Totally
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.598**	.466**	.022
	Sig. (2-tailed)	.	.695	.499	.876
	N	51	51	51	51
Motivasi (X2)	Correlation Coefficient	.598**	1.000	.294*	.054
	Sig. (2-tailed)	.695	.	.037	.708
	N	51	51	51	51
Kemampuan personal (X3)	Correlation Coefficient	.466**	.294*	1.000	.101
	Sig. (2-tailed)	.499	.037	.	.479
	N	51	51	51	51

Correlations

		1	2	3	4
N		51	51	51	51
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.022	.054	.101	1.000
	Sig. (2-tailed)	.499	.708	.479	.
N		51	51	51	51

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

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

Dari hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan, tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas pada seluruh variabel independen dalam penelitian ini. Hal ini berdasarkan nilai signifikansi yang diperoleh nilai *Unstandardized Residual* terhadap gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan kemampuan personal (X3) adalah 0,499 , 0,708, dan 0,479 . Karena nilai signifikansi korelasi lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen apakah antar variabel berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Tabel 4.13
Analisis Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

	B	SE B	Standardized Coefficient	T	Sig.
1 (Constant)	22.676	4.223		5.369	.000
Gaya kepemimpinan (X1)	.235	.282	.124	2.832	.000
Motivasi (X2)	.913	.139	.819	6.565	.000
Kemampuan personal (X3)	.043	.211	.026	4.204	.001

a. Dependent Variable: TOTALLY

Dari hasil analisis data diperoleh model atau fungsi regresi gaya kepemimpinan (X_1), motivasi (X_2), dan kemampuan personal (X_3) sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3$$

$$Y = 22,676 + 0,235X_1 + 0,913X_2 + 0,043X_3$$

dimana :

Y	= Kinerja
α	= konstanta
b_1, b_2, \dots, b_n	= koefisien regresi
X_1	= gaya kepemimpinan
X_2	= Motivasi
X_3	= Kemampuan Personal

Dari model regresi yang diperoleh maka terdapat beberapa kesimpulan yang bisa dikemukakan, yaitu:

- Apabila faktor gaya kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2) dan Kemampuan Personal (X_3), konstan, maka besarnya Kinerja (Y) sama dengan 22,676.
- Apabila faktor gaya kepemimpinan (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan unit, sedangkan Motivasi (X_2) dan Kemampuan Personal (X_3), konstan, maka besarnya kinerja meningkat sebesar 0,235 satu satuan unit
- Apabila faktor Motivasi (X_2) ditingkatkan sebesar satu satuan unit, sedangkan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan Kemampuan Personal

(X3) konstan, maka besarnya kinerja meningkat sebesar 0,913 satu satuan unit.

- d) Apabila faktor Kemampuan Personal (X3), ditingkatkan sebesar satu satuan unit, sedangkan variabel gaya kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) konstan, maka besarnya kinerja meningkat sebesar 0,043 satu satuan unit.

5. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak.

Tabel 4.14
Analisis Korelasi Ganda
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
Regresi	.755 ^a	.570	.542	3.246	2.233

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Personal (X3), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil Tabel Hasil Analisis Korelasi Ganda di atas, diperoleh angka R sebesar 0,755 sehingga hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan Personal (X3) terhadap Kinerja (Y).

6. Analisis Determinasi (R²)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen (X₁, X₂, dan X₃) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Hasil analisis determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Analisis Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
dimension0 1	.755 ^a	.570	.542	3.246	2.233

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Personal (X3), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan Personal (X3) secara serentak terhadap variabel terhadap Kinerja (Y) maka digunakan analisis determinasi (R^2). Berdasarkan Tabel Model Summary di atas, diperoleh angka (R^2) sebesar 0,570 atau 57%. Hal ini menunjukkan bahwa varians variabel gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan Personal (X3) secara bersama-sama berkontribusi terhadap varians pada variabel Kinerja (Y) sebesar 57%. Artinya 43% varians pada variabel kinerja dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

7. Uji Secara Simultan (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X_1 , X_2 , dan X_3) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Kriteria Pengujian :

- a) Bila p value < 0,05 maka H_0 diterima
- b) Bila p value > 0,05 maka H_0 ditolak

Untuk mengetahui pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* secara simultan (bersama-sama) dapat dilakukan melalui uji secara simultan. Uji secara simultan ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan nilai F Tabel pada tingkat signifikan 0,05. Nilai F Tabel 0,05

diperoleh dengan memperhatikan besarnya nilai *degree of freedom (df)*. Hasil analisis *Multiple Regression* Uji F ditunjukkan melalui *Analisis of Variance* pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.16
Hasil Uji Secara Simultan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	655.990	3	218.663	20.748	.000 ^a
	Residual	495.343	47	10.539		
	Total	1151.333	50			

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Personal (X3), Motivasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.16 tersebut diketahui secara simultan atau secara bersama-sama nilai F hitung sebesar 20,784 sedangkan nilai F Tabel adalah sebesar 2,790 sehingga dapat dilihat bahwa nilai F hitung > nilai F Tabel, yaitu $20,784 > 2,790$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari Tabel 4.16 juga dapat dilihat bahwa nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$), sehingga H_0 ditolak. Artinya ketiga variabel bebas (gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Personal) secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel kinerja.

8. Uji Secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui apakah faktor gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan Personal (X3) berpengaruh secara parsial (individu) atau tidak terhadap variabel Kinerja (Y) dapat diketahui melalui Uji Secara Parsial (Uji t) (lihat Tabel 4.17).

Tabel 4.17
Hasil Uji Secara Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.676	4.223		5.369	.000
	Gaya kepemimpinan (X1)	.235	.282	.124	2.832	.000
	Motivasi (X2)	.913	.139	.819	6.565	.000
	Kemampuan personal (X3)	.043	.211	.026	4.204	.001

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Untuk mengetahui hubungan secara parsial maka nilai t hitung harus dibandingkan dengan t Tabel. Nilai t tabel dapat dicari dengan menentukan *degree of freedom* yaitu (51-3-1) pada uji dua sisi (α 0,025) sehingga didapat nilai t Tabel sebesar 2,012.

- a) Ho: Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen (X_n) dengan Kinerja (Y).
- b) Ha : Secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel independen (X_n) dengan Kinerja (Y).

Ho diterima jika $-t \text{ Tabel} < t \text{ Hitung} < t \text{ Tabel}$, dan Ho ditolak jika $t \text{ Tabel} < t \text{ hitung}$ atau $-t \text{ Hitung} < -t \text{ Tabel}$. Selanjutnya dilakukan pengujian terhadap ketiga variabel dalam penelitian ini. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Hasil uji secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan Personal (X3) tersebut terhadap Kinerja (Y) adalah sebagai berikut :

- a. Secara parsial nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan (X1), sebesar 2.832 dan t Tabel sebesar 2,012. Karena t Tabel lebih kecil dari t hitung yaitu

sebesar $2,012 < 2.832$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini gaya kepemimpinan (X1) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y).

- b. Secara parsial nilai t hitung variabel Motivasi (X2), sebesar 6.565 dan t Tabel sebesar 2,012. Karena t Tabel lebih kecil dari t hitung yaitu sebesar $2,012 < 6.565$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Motivasi (X2) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y).
- c. Secara parsial nilai t hitung variabel Kemampuan Personal (X3), sebesar 4.204 dan t Tabel sebesar 2,012. Karena t Tabel lebih kecil dari t hitung yaitu sebesar $2,012 < 4.204$ sehingga menolak H_0 dan menerima H_a . Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Kemampuan Personal (X3) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y).

Berdasarkan nilai Beta diketahui bahwa Motivasi adalah variabel yang paling mempengaruhi Kinerja. Hal ini dapat dilihat pada nilai Beta variabel Motivasi (X2) adalah 0,819, lebih besar dibandingkan variabel gaya kepemimpinan (0,124) dan variabel kemampuan personal (0,026).

9. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa secara simultan atau secara bersama-sama nilai F hitung nilai F hitung lebih besar dari nilai F Tabel. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai yang diperoleh yaitu $20,784 > 2,790$ sehingga Hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa,

kinerja dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa secara parsial gaya kepemimpinan (X1), motivasi dan kemampuan personal merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan nilai Beta diketahui bahwa motivasi adalah variabel yang paling mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat dilihat pada nilai Beta variabel Motivasi (X2) adalah 0,819, lebih besar dibandingkan variabel gaya kepemimpinan (0,124) dan variabel kemampuan personal (0,026).

Hasil penelitian sejalan dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Obiwuru, Okwu, Akpa and Nwankwere (2011) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian Palumbo, *et al* (2005) tentang dampak kemampuan kognitif terhadap kinerja menunjukkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan adalah prediktor yang lebih baik dibandingkan kemampuan kognitif. Hasil ini memperluas pemahaman kita tentang pengetahuan tentang pekerjaan sebagai prediktor kinerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Carter *et.al* (2012) yang menunjukkan gaya kepemimpinan mungkin membentuk satu perubahan lingkungan dalam satu instansi sehingga pegawai harus didukung dan dikembangkan agar memiliki wawasan yang luas di luar pekerjaan mereka. Hal ini akan mendorong mereka untuk membantu segala bentuk tugas tak terduga yang diberikan oleh pimpinan dalam hal tuntutan pekerjaan. Hal ini juga bisa

memberikan kepercayaan diri pegawai dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk mengatasi berbagai alternatif perubahan (Liao *et al*, 2010). Karena perubahan yang diperlukan dalam lingkungan kerja serta kemajuan teknologi (Burke, 2002), maka organisasi harus mengkondisikan pimpinan untuk mempersiapkan perubahan tersebut. Melalui pelatihan, organisasi dapat memotivasi pegawai dalam untuk memanfaatkan aspek perubahan organisasi agar memperbaharui pengetahuan diri dan kemampuan personal.

Penelitian mengenai kemampuan personal terhadap kinerja juga dilakukan oleh Rongga *et al*. (2001). Penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa semakin baik kemampuan personal maka organisasi akan semakin efektif. Hubungan antara kemampuan personal dan kinerja didasari atas pemikiran bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Hubungan variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai

Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan yang ada pada anggota organisasi dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Dalam kaitannya dengan kinerja maka dapat dikatakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini karena prestasi kerja atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sepanjang pegawai mempunyai kemampuan yang memadai untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya.

- b. Hubungan variabel Kemampuan personal dengan variabel kinerja pegawai
- Kemampuan personal didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara professional. Kualitas kemampuan personal ditentukan melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Apabila aparat/pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu memiliki kemampuan personal yang memadai maka kinerja yang dihasilkanpun diharapkan akan optimal, karena kemampuan personal aparat menjadi syarat mutlak dalam mencapai kinerja.
- c. Hubungan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dengan variabel kinerja pegawai
- Dengan adanya hubungan yang saling berkaitan dan saling memenuhi, maka kinerja pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu diharapkan akan tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan uji secara simultan (uji f), dapat disimpulkan bahwa kinerja (Y) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan kemampuan personal (X3) pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.
2. Berdasarkan uji secara parsial (uji t) maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini gaya kepemimpinan (X1) secara parsial merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y) pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.
3. Berdasarkan uji secara parsial (uji t) dapat disimpulkan pula bahwa motivasi (X2) secara parsial juga merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y) pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.
4. Berdasarkan uji secara parsial (uji t) dapat disimpulkan pula bahwa kemampuan personal (X3) secara parsial juga merupakan faktor yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja (Y) pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu.
5. Variabel yang paling dominan adalah Motivasi diikuti berturut-turut oleh variabel gaya kepemimpinan dan variabel kemampuan personal.

B. Saran

1. Karena gaya kepemimpinan secara parsial berkontribusi pada kinerja pegawai, maka para pemimpin diharapkan dapat memberikan contoh

dalam hal disiplin, pemenuhan tanggung jawab pekerjaan dan ikut melayani masyarakat agar menjadi motivasi bagi pegawai yang menjadi bawahannya untuk mengerjakan hal sama.

2. Motivasi pegawai merupakan variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu pimpinan perlu selalu memotivasi pegawai dengan pendekatan financial maupun non finansial. Beri *reward* kepada pegawai teladan, serta *punishment* kepada pegawai yang melanggar disiplin sehingga akan memacu pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Pimpinan dapat memberikan motivasi secara personal atau mengajukan pegawai mengikuti seminar dan *training* berkelanjutan dalam hal motivasi kerja.
3. Diharapkan instansi terus meningkatkan kompetensi personal pegawai dengan cara mengadakan pelatihan/diklat berkala dan merata untuk seluruh pegawai, rekomendasikan untuk melanjutkan sekolah atau meningkatkan jenjang pendidikan, meningkatkan kemampuan keahlian penguasaan teknologi komputerisasi, tempatkan pegawai pada bagian yang sesuai dengan keahlian mereka, serta terus memacu pegawai untuk meningkatkan *hard skill* dan *soft skill* pegawai dalam bekerja.
4. Diharapkan untuk terus dilakukan penelitian lain terkait dengan kinerja, untuk menguji variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Berdasarkan analisis determinasi, sumbangan variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kemampuan Personal (X3) terhadap variabel Kinerja (Y) pada Disperindagkop Kabupaten Kapuas Hulu adalah sebesar 57% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam

penelitian ini. Berarti perlu dikaji lebih jauh tentang variabel lain yang pada akhirnya dapat memaksimalkan kinerja pegawai seperti disiplin, budaya kerja, kepuasan kerja dll.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, K, Mujiati, N. W dan Srihati. (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Amirullah, & Budiyono H. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- As'ad, M.(2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Almansour,Y.M.(2012). The Relationship between Leadership Styles and Motivation of Managers Conceptual Framework. *International Refereed Research Journal* , Vol. III, Issue –1 January 2012 [161]. E-Issn 2229-468 Issn 2231-4172. Diambil 19 September 2013, dari situs World Wide Web : <http://www.Researchersworld.com>
- Blickle, *et.al.* (2007). Personality, Political Skill, and Job Performance. *Journal of Vocational Behavior* 72. Diambil 19 September 2013, dari situs World Wide Web : <http://www.sciencedirect.com>
- Buyung,A.S.(2007). *Evaluasi Kinerja*. Palembang: Penerbit Program pascasarjana Universitas Bina Darma.
- Cross, R.I., Martin, R.D. and Weiss, L.M. (2000) “Mapping the Value of Employee Collaboration”, *TheMckinsey Quarterly*, November, 33, pp 29-41.
- Gail K & Russel K. (2001).The Role of Motivation to Learn in Management Education, *Journal of Work Place Learning*, Vol. 13, No.4, hal. 132-144
- Gibson, D. I. (1996). *Manajemen*. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, K. (2002). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Krishnan, V.R. (2012), “Transformational Leadership and Personal Outcomes:Empowerment as Mediator”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 6, 2012pp. 550-563.
- Kreitner, R., And Kinicki A. (2005). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Low, G.S., *et al.* (2001) “Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout”, *European Journal of Marketing*, Vol.35 No.5/6 p.587-611.

- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Penerbit Refika Aditama:Bandung.
- Nawawi H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. UGM Press: Yogyakarta.
- Priyatno, D. (2009). *SPSS Untuk Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate*. Gava Media: Yogyakarta.
- Palumbo, M.V *et.al.* (2005). The Impact of Job Knowledge in the Cognitive Ability-Performance Relationship. *Applied H.R.M. Research*, Volume 10, Number 1, 13-20.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Bupati Kapuas Hulu Nomor 26 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Kapuas Hulu.
- Risambessy A.Dkk.(2012). The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnouttowards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Diambil 19 September 2013, dari situs World Wide Web : <http://www.textroad.com>
- Robbins, P.S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rongga, K.L, *et.al* (2001). "Human Resources Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction". *Journal of Management*, pp.70-89.
- Salleh, F, *et.al* (2011). "The Effect of Motivation on JobPerformance of State GovernmentEmployeesin Malaysia". *International Journal of Humanitiesand Social Science*, Vol. 1 No. 4; April 2011
- Siagian, S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

- Siswanto, H.B. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. BumiAksara.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sule, E.T. dan Kurniawan, S. (2005). *Pengantar Manajemen*. Edisi ke-1. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Thorlakson, J.H., Alan & Murray Edward (1996). An Empirical Study of Empowerment in the Workplace, Group & Organization Management. Vol.21, No.1, hal. 67-83.
- Terry, G.R. (2003). *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Obiwuru, *et.al.* (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.7 (100-111).
- Thoha. M. (2004). *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Gramedia.
- Wijaya, T. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Winardi. (2007). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

DAFTAR PERTANYAAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden : . . . *(Diisi oleh Petugas)*
2. Nama Responden :
3. Jenis Kelamin : (L/P)
4. Umur : . . . Tahun
5. Pendidikan terakhir :
6. Status Kawin : Blm Kawin/Kawin/Janda/Duda
7. Lama Bekerja : . . . Tahun
8. Bagian Dalam Instansi :

B. KUESIONER

Kuesioner ini semata-mata digunakan untuk keperluan ilmiah dalam pengumpulan informasi berkaitan dengan penelitian yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MOTIVASI DAN KEMAMPUAN PERSONAL TERHADAP KINERJA PADA DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN DAN KOPERASI KABUPATEN KAPUAS HULU PROVINSI KALIMANTAN BARAT”**. Terima kasih saudara memberikan jawaban yang jujur dan sesuai dengan kenyataan yang dirasakan dalam proses kerja saudara selama ini.

Pertimbangkan setiap item, kemudian saudara diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan saat ini menggunakan skala lima angka, yaitu : alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut :

- Nilai 5 : diberikan untuk jawaban sangat setuju (SS) artinya responden sangat setuju dengan pertanyaan karena sangat sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden
- Nilai 4 : diberikan untuk jawaban setuju (S) artinya pertanyaan dianggap sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden
- Nilai 3 : diberikan untuk jawaban ragu-ragu (Rg) artinya tidak dapat menentukan atau apabila responden tidak dapat menentukan dengan pasti apa yg dirasakan.
- Nilai 2 : diberikan untuk jawaban tidak setuju (TS) artinya responden tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan apa yang dirasakan.

Nilai 1 : diberikan untuk jawaban sangat tidak (ST) setuju artinya pertanyaan sangat tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Anda cukup menchecklist tiap jawaban yang anda pilih.

No	Daftar Pertanyaan	Kualitas Saat Ini				
		SS	S	Rg	TS	ST
1.	Variabel Gaya Kepemimpinan					
	a. Pimpinan sering mensinkronisasikan antara kepentingan pribadi dan tujuan dari para bawahan dengan kepentingan dan tujuan organisasi ?					
	b. Pimpinan memantau agar pegawai bisa mencapai jadwal/acuan kerja yang telah ditetapkan ?					
	c. Pimpinan memberi seluas-luasnya kepada bawahan untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas ?					
	d. Pimpinan suka menerima ide-ide bawahan?					
	e. Pimpinan sering bergantung kepada kekuasaan formalnya ?					
2.	Variabel Motivasi Kerja					
	a. Motivasi Prestasi					
	1. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik					
	2. Saya berusaha melakukan yang terbaik untuk bekerja sendirian dalam setiap pekerjaan					
	3. Saya berusaha melakukan sesuatu dengan lebih baik dari pada yang dilakukan oleh rekan saya					
	b. Motivasi Afiliasi					
	4. Saya dapat meyakinkan pimpinan bahwa saya dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi					
	5. Saya bersedia untuk menjalin hubungan kerja dan bekerja sama dengan pihak lain dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya					
	6. Saya memperhatikan perasaan orang lain dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan					
	c. Motivasi Kekuasaan					
	7. Saya yakin bahwa saya dianggap sebagai bagian penting dari instansi.					
	8. Apabila saya memiliki gagasan yang positif maka gagasan saya harus dapat diterima					
	9. Saya memiliki kesempatan melalui kemampuan saya untuk menjadi pemimpin di instansi ini					
3.	Kemampuan Personal					
	a. Kemampuan Intelektual					
	1. latar belakang pendidikan saya telah dirasa dapat menunjang kinerja saya					
	2. Saya mempunyai kemahiran menganalisa setiap permasalahan dan mampu memberikan alternative pemecahan masalah					

No	Daftar Pertanyaan	Kualitas Saat Ini				
		SS	S	Rg	TS	ST
	3. Saya memiliki kemampuan intelektual yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan					
	b. Kemampuan Fisik					
	1. Saya mampu jika harus bekerja dibawah tekanan dan bekerja diluar jam kerja atau dilapangan.					
	2. Saya mampu bekerja di luar kantor/tugas lapangan yang membutuhkan fisik yang baik.					
	3. Saya memiliki kemampuan fisik yang baik dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan					

Kuesioner Kinerja diisi oleh Pimpinan

No :

Pertimbangkan setiap item, kemudian saudara diminta untuk menilai keadaan pegawai saudara yang sebenarnya sampai dengan saat ini menggunakan skala lima angka, yaitu : alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut :

Nilai 5 : diberikan untuk jawaban sangat setuju (SS) artinya pimpinan sangat setuju dengan pertanyaan karena sangat sesuai dengan keadaan pegawai yang dimiliki.

Nilai 4 : diberikan untuk jawaban setuju (S) artinya pertanyaan dianggap sesuai dengan keadaan pegawai yang dimiliki.

Nilai 3 : diberikan untuk jawaban ragu-ragu (Rg) artinya tidak dapat menentukan dengan pasti keadaan pegawai yang dimiliki.

Nilai 2 : diberikan untuk jawaban tidak setuju (TS) artinya responden tidak setuju dengan pertanyaan karena tidak sesuai dengan keadaan pegawai yang dimiliki.

Nilai 1 : diberikan untuk jawaban sangat tidak (ST) setuju artinya pertanyaan sangat tidak sesuai dengan keadaan pegawai yang dimiliki.

Anda cukup menchecklist tiap jawaban yang anda pilih.

Nama Pegawai yang Dinilai :

Unit Kerja :

No	Daftar Pertanyaan	Kualitas Saat Ini				
		SS	S	Rg	TS	ST
Kinerja						
1.	Faktor Individu					
	a. Dalam melakukan tugas atau suatu pekerjaan pegawai selalu berorientasi kepada keberhasilan					
	b. Ketika sedang bekerja, tuntutan pegawai untuk berhasil mengerjakannya sangat tinggi					
	c. Pegawai selalu melaksanakan tugas dengan benar, termasuk menggunakan media dengan maksimal					
	d. Pegawai selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan hasil standar yang ditetapkan					
2.	Faktor Psikologis					
	e. Pegawai mempunyai komitmen yang tinggi terhadap					

No	Daftar Pertanyaan	Kualitas Saat Ini				
		SS	S	Rg	TS	ST
	pekerjaan					
	f. pegawai memiliki <i>attitude</i> yang baik dalam bekerja					
	g. pegawai memiliki motivasi yang tinggi untuk dapat berkembang					
	h. pegawai selalu datang ke kantor dengan tepat waktu					
3.	Faktor Organisasi					
	i. pegawai mampu membuat keputusan yang dapat menjawab permasalahan dalam waktu tertentu					
	j. penghargaan yang diberikan instansi baik berupamateri maupun non materi dapat mendorong kinerja pegawai					
	k. Struktur organisasi saat ini dapat mendayagunakan keahlian asing-masing pegawai					
	l. Desain pekerjaan saat ini mampu mendorong pegawai membantu mencapai visi dan misi instansi					

TERIMA KASIH

LAMPIRAN I
Hasil Jawaban Responden

No.	Gaya Kepemimpinan (X1)					Motivasi (X2)									Kemampuan Personal (X3)							
	1	2	3	4	5	Total X1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total X2	1	2	3	4	5	6	Total X3
1	4	2	4	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	2	2	4	20
2	5	4	4	5	5	23	3	5	5	5	4	4	4	4	34	4	4	4	3	3	3	21
3	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	4	3	3	29	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	3	3	30	4	4	4	3	4	3	22
5	5	2	4	5	5	21	4	4	5	5	5	5	4	4	36	4	4	4	2	4	5	23
6	4	3	3	4	2	16	4	3	4	3	3	4	3	3	27	3	4	3	2	3	4	19
7	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	4	4	38	5	5	5	4	5	5	29
8	2	3	4	2	5	16	4	4	5	5	3	5	3	3	32	4	4	4	3	3	5	23
9	4	3	3	4	4	18	3	3	4	3	4	5	4	4	30	3	3	3	4	3	3	19
10	5	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	5	4	4	5	5	28
11	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	4	5	4	4	37	5	5	5	4	5	5	29
12	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	4	5	1	1	31	4	4	4	4	2	4	22
13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	5	3	3	30	4	4	4	3	4	3	22
14	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	4	2	2	2	24	4	4	3	4	4	4	23
15	4	3	5	4	4	20	4	4	4	4	2	2	3	3	26	3	4	4	4	5	4	24
16	5	4	3	3	4	19	5	4	4	4	4	4	4	5	34	4	1	4	4	5	5	23
17	5	4	4	3	5	21	5	5	4	2	5	2	2	5	30	4	1	5	4	4	4	22
18	5	4	4	4	4	21	5	4	4	3	5	3	3	5	32	5	1	4	3	4	4	21
19	5	4	1	4	4	18	5	1	5	2	5	2	2	5	27	5	1	4	5	4	4	23
20	4	4	1	4	4	17	5	3	4	1	5	1	2	4	25	4	1	3	4	4	4	20
21	3	4	3	3	4	17	2	2	3	4	4	3	3	4	25	4	3	2	2	4	4	19
22	4	2	4	4	4	18	4	4	5	5	3	4	4	4	33	4	4	4	4	5	4	25
23	5	3	5	5	4	22	4	4	4	5	3	2	3	3	28	4	4	4	3	5	4	24
24	5	3	4	5	4	21	4	4	5	5	3	2	2	2	27	4	4	5	5	5	5	28
25	4	4	4	4	5	21	3	4	5	4	3	1	2	2	24	4	4	4	4	4	4	24
26	5	3	4	5	4	21	5	4	4	4	3	4	3	3	30	3	4	4	3	3	4	21
27	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	4	5	4	4	4	25

28	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	4	5	4	4	35	4	4	5	4	4	4	25
29	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	4	4	3	4	4	23
30	5	4	4	5	4	22	5	4	4	4	4	5	4	4	34	4	4	4	4	4	4	24
31	4	3	4	4	4	19	4	4	5	4	4	4	5	5	35	5	5	3	4	1	4	22
32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5	3	4	4	3	4	23
33	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	4	5	4	4	36	3	3	4	3	3	4	20
34	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	4	4	4	22	2	2	2	2	2	2	12
35	4	4	3	4	4	19	3	4	5	4	4	5	3	3	31	4	3	4	3	2	4	20
36	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
37	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	4	5	3	3	32	4	3	4	4	5	5	25
39	4	4	4	4	3	19	4	4	4	5	3	4	4	4	32	3	4	4	3	3	4	21
40	5	5	4	5	4	23	4	4	4	4	4	5	5	5	35	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	4	5	21	5	5	4	5	4	5	4	4	36	5	3	4	4	2	2	20
42	4	2	4	4	4	18	4	3	4	4	2	4	2	2	25	2	2	4	2	4	4	18
43	5	4	4	5	4	22	5	5	5	5	5	5	3	3	36	4	4	5	3	4	4	24
44	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	1	5	1	1	24	4	4	4	3	4	4	23
45	4	4	4	4	3	19	3	3	4	3	4	4	4	4	29	4	4	4	4	4	4	24
46	5	3	4	5	4	21	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	24
47	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	3	3	4	22
48	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	3	5	5	5	32	4	4	4	4	2	5	23
49	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	4	3	3	29	4	4	4	3	3	4	22
50	5	2	4	5	4	20	4	4	4	4	2	5	4	4	31	4	4	4	3	4	4	23
51	4	3	4	4	4	19	3	3	3	4	4	4	2	2	25	4	4	4	4	4	5	25

No. Pegawai Yang Dinilai	Kinerja (Y)												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y
1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	46
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	53
6	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	41
7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58
8	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	46
9	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	53
10	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	53
11	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	54
12	5	4	2	5	5	2	2	5	4	4	5	4	47
13	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	42
15	2	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	2	39
16	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	2	4	46
17	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	2	4	42
18	5	3	5	2	4	3	2	4	4	4	4	4	44
19	3	4	5	2	4	2	2	4	3	4	5	3	41
20	2	4	4	2	4	2	2	4	5	4	5	5	43
21	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	46
22	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	46
23	2	4	3	5	5	5	3	5	3	2	4	3	44
24	2	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	39
25	3	3	2	3	5	2	4	2	3	4	3	3	37
26	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	44
27	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	54
28	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	53
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
30	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	56

31	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	45
32	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	55
33	3	5	3	5	4	5	3	5	4	4	5	4	50
34	4	3	4	5	3	4	4	5	2	4	5	2	45
35	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	48
36	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	46
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	47
38	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	49
39	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	49
40	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	53
41	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	45
42	4	4	2	5	3	4	4	5	2	3	4	2	42
43	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	55
44	5	4	1	5	3	3	3	5	1	4	5	1	40
45	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	5	49
46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	49
47	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
48	5	2	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	49
49	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	45
50	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	45
51	5	4	2	5	4	3	4	5	4	4	4	5	49

LAMPIRAN II

HASIL OUTPUT SPSS

1. Uji Validitas

Correlations

		Correlations					
		X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	TOTALX1
X1P1	Pearson	1	.266	.312*	.824**	.363**	.800**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		.059	.026	.000	.009	.000
	N	51	51	51	51	51	51
X1P2	Pearson	.266	1	.037	.161	.218	.500**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.059		.798	.259	.125	.000
	N	51	51	51	51	51	51
X1P3	Pearson	.312*	.037	1	.446**	.420**	.662**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.026	.798		.001	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51
X1P4	Pearson	.824**	.161	.446**	1	.302*	.796**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.259	.001		.031	.000
	N	51	51	51	51	51	51
X1P5	Pearson	.363**	.218	.420**	.302*	1	.660**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.009	.125	.002	.031		.000
	N	51	51	51	51	51	51
TOTALX1	Pearson	.800**	.500**	.662**	.796**	.660**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51

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

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

Correlations

		X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9	TOTALX2
X2P1	Pearson Correlation	1	-.216	-.092	-.112	-.044	-.174	-.021	-.274	-.314 [*]	-.128
	Sig. (2-tailed)		.127	.521	.434	.758	.221	.883	.051	.025	.370
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P2	Pearson Correlation	-.216	1	.479 ^{**}	.400 ^{**}	.115	.390 ^{**}	.129	.032	.218	.518 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.127		.000	.004	.421	.005	.368	.822	.124	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P3	Pearson Correlation	-.092	.479 ^{**}	1	.461 ^{**}	.555 ^{**}	.199	.361 ^{**}	.213	-.018	.661 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.521	.000		.001	.000	.161	.009	.134	.902	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P4	Pearson Correlation	-.112	.400 ^{**}	.461 ^{**}	1	.491 ^{**}	.310 [*]	.172	.118	.085	.582 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.434	.004	.001		.000	.027	.228	.408	.554	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P5	Pearson Correlation	-.044	.115	.555 ^{**}	.491 ^{**}	1	-.035	.401 ^{**}	.204	-.200	.533 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.758	.421	.000	.000		.810	.004	.151	.160	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P6	Pearson Correlation	-.174	.390 ^{**}	.199	.310 [*]	-.035	1	.029	.221	.498 ^{**}	.527 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.221	.005	.161	.027	.810		.841	.119	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P7	Pearson Correlation	-.021	.129	.361 ^{**}	.172	.401 ^{**}	.029	1	.491 ^{**}	.115	.636 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.883	.368	.009	.228	.004	.841		.000	.420	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

X2P8	Pearson Correlation	-.274	.032	.213	.118	.204	.221	.491**	1	.753**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.051	.822	.134	.408	.151	.119	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
X2P9	Pearson Correlation	-.314*	.218	-.018	.085	-.200	.498**	.115	.753**	1	.523**
	Sig. (2-tailed)	.025	.124	.902	.554	.160	.000	.420	.000		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
TOTALX2	Pearson Correlation	-.128	.518**	.661**	.582**	.533**	.527**	.636**	.679**	.523**	1
	Sig. (2-tailed)	.370	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Correlations

		X3P1	X3P2	X3P3	X3P4	X3P5	X3P6	TOTALX3
X3P1	Pearson Correlation	1	.149	.331*	.477**	.136	.277*	.595**
	Sig. (2-tailed)		.298	.018	.000	.340	.049	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X3P2	Pearson Correlation	.149	1	.217	.020	.002	.199	.498**
	Sig. (2-tailed)	.298		.127	.890	.989	.163	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X3P3	Pearson Correlation	.331*	.217	1	.375**	.372**	.387**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.018	.127		.007	.007	.005	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X3P4	Pearson Correlation	.477**	.020	.375**	1	.295*	.240	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000	.890	.007		.036	.090	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51

X3P5	Pearson	.136	.002	.372**	.295*	1	.425**	.629**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.340	.989	.007	.036		.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
X3P6	Pearson	.277*	.199	.387**	.240	.425**	1	.660**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.049	.163	.005	.090	.002		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
TOTALX3	Pearson	.595**	.498**	.690**	.620**	.629**	.660**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

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

Correlations

	YP1	YP2	YP3	YP4	YP5	YP6	YP7	YP8	YP9	YP10	YP11	YP12	TOT ALY
Pearson	1	.225	.200	.323*	.104	.110	.358*	.298*	.170	.266	.237	.181	.596**
Correlati on													
Sig. (2- tailed)		.113	.159	.021	.468	.444	.010	.034	.232	.059	.094	.203	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson	.225	1	-	.276*	.195	.258	.346*	.246	.271	.015	.146	.253	.507**
Correlati on			.049										
Sig. (2- tailed)	.113		.732	.050	.170	.067	.013	.082	.054	.917	.308	.074	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson	.200	-.049	1	-	.049	.191	.039	-.061	.385**	.201	-.038	.387**	.402**
Correlati on				.181									
Sig. (2- tailed)	.159	.732		.204	.734	.179	.785	.670	.005	.157	.792	.005	.003
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

Pearson Correlation	.323*	.276*	-	1	.074	.442*	.452*	.694**	.000	-.044	.312*	.017	.550**
Sig. (2-tailed)	.021	.050	.204		.604	.001	.001	.000	1.000	.761	.026	.905	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.104	.195	.049	.074	1	.126	.097	-.010	.291*	-.106	.166	.278*	.348*
Sig. (2-tailed)	.468	.170	.734	.604		.379	.497	.946	.038	.458	.246	.048	.012
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.110	.258	.191	.442*	.126	1	.483*	.262	.055	-.110	.137	.056	.509**
Sig. (2-tailed)	.444	.067	.179	.001	.379		.000	.063	.699	.442	.338	.695	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.358**	.346*	.039	.452*	.097	.483*	1	.029	.060	.184	-.046	.097	.511**
Sig. (2-tailed)	.010	.013	.785	.001	.497	.000		.841	.674	.197	.746	.498	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.298*	.246	-	.694*	-	.262	.029	1	.111	.008	.627**	.126	.545**
Sig. (2-tailed)	.034	.082	.061	.000	.010	.946	.063	.841	.437	.956	.000	.378	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.170	.271	.385*	.000	.291*	.055	.060	.111	1	.094	.117	.951**	.611**
Sig. (2-tailed)	.232	.054	.005	1.000	.038	.699	.674	.437		.513	.414	.000	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.266	.015	.201	-	-	-	.184	.008	.094	1	.260	.106	.287*
Sig. (2-tailed)				.044	.106	.110							
N													

Sig. (2-tailed)	.059	.917	.157	.761	.458	.442	.197	.956	.513		.065	.457	.041
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.237	.146	-.038	.312*	.166	.137	-.046	.627**	.117	.260	1	.102	.479**
Sig. (2-tailed)	.094	.308	.792	.026	.246	.338	.746	.000	.414	.065		.476	.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.181	.253	.387*	.017	.278*	.056	.097	.126	.951**	.106	.102	1	.620**
Sig. (2-tailed)	.203	.074	.005	.905	.048	.695	.498	.378	.000	.457	.476		.000
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Pearson Correlation	.596**	.507**	.402*	.550*	.348*	.509*	.511*	.545**	.611**	.287*	.479**	.620**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.041	.000	.000	
N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

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

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

2. Uji reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.708	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1P1	15.76	4.064	.654	.582
X1P2	16.59	5.087	.216	.760
X1P3	16.24	4.384	.415	.683
X1P4	15.88	4.026	.641	.585
X1P5	16.00	4.640	.463	.662

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2P2	26.98	15.580	.387	.701
X2P3	27.16	14.575	.524	.675
X2P4	26.86	15.681	.466	.691
X2P5	27.16	15.135	.334	.711
X2P6	27.37	15.158	.359	.706
X2P7	27.08	13.714	.413	.698
X2P8	27.73	13.523	.546	.664
X2P9	27.49	14.735	.354	.708

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3P1	18.75	6.394	.412	.577
X3P2	19.14	6.321	.153	.698
X3P3	18.75	6.114	.544	.538
X3P4	19.22	6.093	.413	.572
X3P5	19.02	5.660	.350	.601
X3P6	18.67	6.147	.495	.550

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3P1	18.75	6.394	.412	.577
X3P2	19.14	6.321	.153	.698
X3P3	18.75	6.114	.544	.538
X3P4	19.22	6.093	.413	.572
X3P5	19.02	5.660	.350	.601
X3P6	18.67	6.147	.495	.550

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
YP1	43.22	18.493	.443	.698
YP2	43.22	20.173	.390	.707
YP3	43.73	20.203	.211	.735
YP4	43.16	19.295	.409	.703
YP5	43.31	21.420	.235	.724
YP6	43.39	19.643	.363	.710
YP7	43.51	19.855	.378	.708
YP8	43.14	19.881	.431	.702
YP9	43.67	18.707	.478	.693
YP10	43.55	21.773	.171	.729
YP11	43.16	20.015	.336	.713
YP12	43.63	18.478	.482	.692

3. Uji Asumsi Klasik
a. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22.676	4.223		5.369	.000		
	TOTALX1	.235	.282	.124	2.832	.000	.411	2.436
	TOTALX2	.913	.139	.819	6.565	.000	.588	1.700
	TOTALX3	.043	.211	.026	4.204	.001	.574	1.742

a. Dependent Variable: TOTALY

- b. Uji Heterokedastisitas

Nonparametric Correlations

			TOTALX1	TOTALX2	TOTALX3	Unstandardized Residual
Spearman's rho	TOTALX1	Correlation Coefficient	1.000	.598**	.466**	.022
		Sig. (2-tailed)	.	.695	.499	.876
		N	51	51	51	51
	TOTALX2	Correlation Coefficient	.598**	1.000	.294*	.054
	Sig. (2-tailed)	.695	.	.037	.708	
	N	51	51	51	51	
	TOTALX3	Correlation Coefficient	.466**	.294*	1.000	.101
		Sig. (2-tailed)	.499	.037	.	.479
	N	51	51	51	51	
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.022	.054	.101	1.000
		Sig. (2-tailed)	.499	.708	.479	.
	N	51	51	51	51	

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

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

c. Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.755 ^a	.570	.542	3.246	2.233

a. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX2, TOTALX1

b. Dependent Variable: TOTALY

4. Regresi Linear Berganda

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT TOTALY
  /METHOD=ENTER TOTALX1 TOTALX2 TOTALX3
  /RESIDUALS DURBIN
  /SAVE RESID.

```

Regression

Notes

Output Created		07-Oct-2013 11:47:03
Comments		
Input	Data	D:\Thesis_\tesis UT\wan bahtiar\SPSS\TABULASI.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	51
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT TOTALY /METHOD=ENTER TOTALX1 TOTALX2 TOTALX3 /RESIDUALS DURBIN /SAVE RESID. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00.062
	Elapsed Time	00:00:00.092
	Memory Required	2620 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
Variables Created or Modified	RES_3	Unstandardized Residual

[DataSet0] D:\Thesis_\tesis UT\wan bahtiar\SPSS\TABULASI.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALX3, TOTALX2, TOTALX1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTALY

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.755 ^a	.570	.542	3.246	2.233

a. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX2, TOTALX1

b. Dependent Variable: TOTALY

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	655.990	3	218.663	20.748	.000 ^a
	Residual	495.343	47	10.539		
	Total	1151.333	50			

a. Predictors: (Constant), TOTALX3, TOTALX2, TOTALX1

b. Dependent Variable: TOTALY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.676	4.223		5.369	.000
	TOTALX1	.235	.282	.124	2.832	.000
	TOTALX2	.913	.139	.819	6.565	.000
	TOTALX3	.043	.211	.026	4.204	.001

a. Dependent Variable: TOTALY

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	40.64	54.99	47.33	3.622	51
Residual	-6.465	6.888	.000	3.148	51
Std. Predicted Value	-1.847	2.114	.000	1.000	51
Std. Residual	-1.991	2.122	.000	.970	51

a. Dependent Variable: TOTALY

LAMPIRAN III
ANALISIS DESKRIPTIF

Frequencies

		Statistics				
		X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5
N	Valid	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0
Minimum		2	2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5	5

Frequency Table

		X1P1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	1	2.0	2.0	5.9
	4	25	49.0	49.0	54.9
	5	23	45.1	45.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

		X1P2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.8	11.8	11.8
	3	15	29.4	29.4	41.2
	4	27	52.9	52.9	94.1
	5	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.9	3.9	3.9
	2	1	2.0	2.0	5.9
	3	5	9.8	9.8	15.7
	4	36	70.6	70.6	86.3
	5	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	3	5.9	5.9	9.8
	4	27	52.9	52.9	62.7
	5	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X1P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	3	5.9	5.9	9.8
	4	33	64.7	64.7	74.5
	5	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean
X1P1	51	4.35
X1P2	51	3.53
X1P3	51	3.88
X1P4	51	4.24
X1P5	51	4.12
Valid N (listwise)	51	

b. Motivasi (X2)

Statistics

		X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9
N	Valid	51	51	51	51	51	51	51	51
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Minimum		2	1	2	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5

X2P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	6	11.8	11.8	15.7
	4	26	51.0	51.0	66.7
	5	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	2	3.9	3.9	5.9
	3	6	11.8	11.8	17.6
	4	31	60.8	60.8	78.4
	5	11	21.6	21.6	100.0
Total		51	100.0	100.0	

X2P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	3	5.9	5.9	7.8
	4	29	56.9	56.9	64.7
	5	18	35.3	35.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	4	7.8	7.8	9.8
	3	6	11.8	11.8	21.6
	4	25	49.0	49.0	70.6
	5	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	4	7.8	7.8	9.8
	3	11	21.6	21.6	31.4
	4	26	51.0	51.0	82.4
	5	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.9	3.9	3.9
	2	6	11.8	11.8	15.7
	3	2	3.9	3.9	19.6
	4	19	37.3	37.3	56.9
	5	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.9	3.9	3.9
	2	8	15.7	15.7	19.6
	3	14	27.5	27.5	47.1
	4	22	43.1	43.1	90.2
	5	5	9.8	9.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.9	3.9	3.9
	2	5	9.8	9.8	13.7
	3	12	23.5	23.5	37.3
	4	23	45.1	45.1	82.4
	5	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics**Descriptive Statistics**

	N	Mean
X2P2	51	4.14
X2P3	51	3.96
X2P4	51	4.25
X2P5	51	3.96
X2P6	51	3.75
X2P7	51	4.04
X2P8	51	3.39
X2P9	51	3.63
Valid N (listwise)	51	

3. Kemampuan Personal (X3)

Frequency Table

X3P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	6	11.8	11.8	15.7
	4	35	68.6	68.6	84.3
	5	8	15.7	15.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X3P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	9.8	9.8	9.8
	2	2	3.9	3.9	13.7
	3	7	13.7	13.7	27.5
	4	33	64.7	64.7	92.2
	5	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X3P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	5	9.8	9.8	13.7
	4	37	72.5	72.5	86.3
	5	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X3P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.8	11.8	11.8
	3	16	31.4	31.4	43.1
	4	27	52.9	52.9	96.1
	5	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X3P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	6	11.8	11.8	13.7
	3	10	19.6	19.6	33.3
	4	25	49.0	49.0	82.4
	5	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X3P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	4	7.8	7.8	11.8
	4	35	68.6	68.6	80.4
	5	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean
X3P1	51	3.96
X3P2	51	3.57
X3P3	51	3.96
X3P4	51	3.49
X3P5	51	3.69
X3P6	51	4.04
Valid N (listwise)	51	

4. Kinerja

Frequency Table

YP1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9.8	9.8	9.8
	3	5	9.8	9.8	19.6
	4	20	39.2	39.2	58.8
	5	21	41.2	41.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	6	11.8	11.8	13.7
	4	30	58.8	58.8	72.5
	5	14	27.5	27.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	6	11.8	11.8	13.7
	3	14	27.5	27.5	41.2
	4	21	41.2	41.2	82.4
	5	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.9	5.9	5.9
	3	5	9.8	9.8	15.7
	4	23	45.1	45.1	60.8
	5	20	39.2	39.2	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	15.7	15.7	15.7
	4	34	66.7	66.7	82.4
	5	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.8	7.8	7.8
	3	7	13.7	13.7	21.6
	4	28	54.9	54.9	76.5
	5	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.8	7.8	7.8
	3	8	15.7	15.7	23.5
	4	32	62.7	62.7	86.3
	5	7	13.7	13.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	5	9.8	9.8	11.8
	4	28	54.9	54.9	66.7
	5	17	33.3	33.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	4	7.8	7.8	9.8
	3	12	23.5	23.5	33.3
	4	28	54.9	54.9	88.2
	5	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	12	23.5	23.5	25.5
	4	35	68.6	68.6	94.1
	5	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.9	3.9	3.9
	3	6	11.8	11.8	15.7
	4	24	47.1	47.1	62.7
	5	19	37.3	37.3	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

YP12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.0	2.0	2.0
	2	4	7.8	7.8	9.8
	3	12	23.5	23.5	33.3
	4	26	51.0	51.0	84.3
	5	8	15.7	15.7	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Mean
YP1	51	4.12
YP2	51	4.12
YP3	51	3.61
YP4	51	4.18
YP5	51	4.02
YP6	51	3.94
YP7	51	3.82
YP8	51	4.20
YP9	51	3.67
YP10	51	3.78
YP11	51	4.18
YP12	51	3.71
Valid N (listwise)	51	

LAMPIRAN IV
TABEL DURBIN WATSON

Tabel Durbin-Watson (DW), $\alpha = 5\%$										
k=1		k=2		k=3		k=4		k=5		
n	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
10	0.8791	1.3197	0.6972	1.6413	0.5253	2.0163	0.3760	2.4137	0.2427	2.8217
11	0.9273	1.3241	0.7580	1.6044	0.5948	1.9280	0.4441	2.2833	0.3155	2.6446
12	0.9708	1.3314	0.8122	1.5794	0.6577	1.8640	0.5120	2.1766	0.3796	2.5061
13	1.0097	1.3404	0.8612	1.5621	0.7147	1.8159	0.5745	2.0943	0.4445	2.3897
14	1.0450	1.3503	0.9054	1.5507	0.7667	1.7788	0.6321	2.0296	0.5052	2.2959
15	1.0770	1.3605	0.9455	1.5432	0.8140	1.7501	0.6852	1.9774	0.5620	2.2198
16	1.1062	1.3709	0.9820	1.5386	0.8572	1.7277	0.7340	1.9351	0.6150	2.1567
17	1.1330	1.3812	1.0154	1.5361	0.8968	1.7101	0.7790	1.9005	0.6641	2.1041
18	1.1576	1.3913	1.0461	1.5353	0.9331	1.6961	0.8204	1.8719	0.7098	2.0600
19	1.1804	1.4012	1.0743	1.5355	0.9666	1.6851	0.8588	1.8482	0.7523	2.0226
20	1.2015	1.4107	1.1004	1.5367	0.9976	1.6763	0.8943	1.8283	0.7918	1.9908
21	1.2212	1.4200	1.1246	1.5385	1.0262	1.6694	0.9272	1.8116	0.8286	1.9635
22	1.2395	1.4289	1.1471	1.5408	1.0529	1.6640	0.9578	1.7974	0.8629	1.9400
23	1.2567	1.4375	1.1682	1.5435	1.0778	1.6597	0.9864	1.7855	0.8949	1.9196
24	1.2728	1.4458	1.1878	1.5464	1.1010	1.6565	1.0131	1.7753	0.9249	1.9018
25	1.2879	1.4537	1.2063	1.5495	1.1228	1.6540	1.0381	1.7666	0.9530	1.8863
26	1.3022	1.4614	1.2236	1.5528	1.1432	1.6523	1.0616	1.7591	0.9794	1.8727
27	1.3157	1.4688	1.2399	1.5562	1.1624	1.6510	1.0836	1.7527	1.0042	1.8608
28	1.3284	1.4759	1.2553	1.5596	1.1805	1.6503	1.1044	1.7473	1.0276	1.8502
29	1.3405	1.4828	1.2699	1.5631	1.1976	1.6499	1.1241	1.7426	1.0497	1.8409
30	1.3520	1.4894	1.2837	1.5666	1.2138	1.6498	1.1426	1.7386	1.0706	1.8326
31	1.3630	1.4957	1.2969	1.5701	1.2292	1.6500	1.1602	1.7352	1.0904	1.8252
32	1.3734	1.5019	1.3093	1.5736	1.2437	1.6505	1.1769	1.7323	1.1092	1.8187
33	1.3834	1.5078	1.3212	1.5770	1.2576	1.6511	1.1927	1.7298	1.1270	1.8128
34	1.3929	1.5136	1.3325	1.5805	1.2707	1.6519	1.2078	1.7277	1.1439	1.8076
35	1.4019	1.5191	1.3433	1.5838	1.2833	1.6528	1.2221	1.7259	1.1601	1.8029
36	1.4107	1.5245	1.3537	1.5872	1.2953	1.6539	1.2358	1.7245	1.1755	1.7987
37	1.4190	1.5297	1.3635	1.5904	1.3068	1.6550	1.2489	1.7233	1.1901	1.7950
38	1.4270	1.5348	1.3730	1.5937	1.3177	1.6563	1.2614	1.7223	1.2042	1.7916
39	1.4347	1.5396	1.3821	1.5969	1.3283	1.6575	1.2734	1.7215	1.2176	1.7886
40	1.4421	1.5444	1.3908	1.6000	1.3384	1.6589	1.2848	1.7209	1.2305	1.7859
41	1.4493	1.5490	1.3992	1.6031	1.3480	1.6603	1.2958	1.7205	1.2428	1.7835
42	1.4562	1.5534	1.4073	1.6061	1.3573	1.6617	1.3064	1.7202	1.2546	1.7814
43	1.4628	1.5577	1.4151	1.6091	1.3663	1.6632	1.3166	1.7200	1.2660	1.7794
44	1.4692	1.5619	1.4226	1.6120	1.3749	1.6647	1.3263	1.7200	1.2769	1.7777

45	1.4754	1.5660	1.4298	1.6148	1.3832	1.6662	1.3357	1.7200	1.2874	1.7762
46	1.4814	1.5700	1.4368	1.6176	1.3912	1.6677	1.3448	1.7201	1.2976	1.7748
47	1.4872	1.5739	1.4435	1.6204	1.3989	1.6692	1.3535	1.7203	1.3073	1.7736
48	1.4928	1.5776	1.4500	1.6231	1.4064	1.6708	1.3619	1.7206	1.3167	1.7725
49	1.4982	1.5813	1.4564	1.6257	1.4136	1.6723	1.3701	1.7210	1.3258	1.7716
50	1.5035	1.5849	1.4625	1.6283	1.4206	1.6739	1.3779	1.7214	1.3346	1.7708
51	1.5086	1.5884	1.4684	1.6309	1.4273	1.6754	1.3855	1.7218	1.3431	1.7701
52	1.5135	1.5917	1.4741	1.6334	1.4339	1.6769	1.3929	1.7223	1.3512	1.7694
53	1.5183	1.5951	1.4797	1.6359	1.4402	1.6785	1.4000	1.7228	1.3592	1.7689
54	1.5230	1.5983	1.4851	1.6383	1.4464	1.6800	1.4069	1.7234	1.3669	1.7684
55	1.5276	1.6014	1.4903	1.6406	1.4523	1.6815	1.4136	1.7240	1.3743	1.7681
56	1.5320	1.6045	1.4954	1.6430	1.4581	1.6830	1.4201	1.7246	1.3815	1.7678
57	1.5363	1.6075	1.5004	1.6452	1.4637	1.6845	1.4264	1.7253	1.3885	1.7675
58	1.5405	1.6105	1.5052	1.6475	1.4692	1.6860	1.4325	1.7259	1.3953	1.7673
59	1.5446	1.6134	1.5099	1.6497	1.4745	1.6875	1.4385	1.7266	1.4019	1.7672
60	1.5485	1.6162	1.5144	1.6518	1.4797	1.6889	1.4443	1.7274	1.4083	1.7671
61	1.5524	1.6189	1.5189	1.6540	1.4847	1.6904	1.4499	1.7281	1.4146	1.7671
62	1.5562	1.6216	1.5232	1.6561	1.4896	1.6918	1.4554	1.7288	1.4206	1.7671
63	1.5599	1.6243	1.5274	1.6581	1.4943	1.6932	1.4607	1.7296	1.4265	1.7671
64	1.5635	1.6268	1.5315	1.6601	1.4990	1.6946	1.4659	1.7303	1.4322	1.7672
65	1.5670	1.6294	1.5355	1.6621	1.5035	1.6960	1.4709	1.7311	1.4378	1.7673
66	1.5704	1.6318	1.5395	1.6640	1.5079	1.6974	1.4758	1.7319	1.4433	1.7675
67	1.5738	1.6343	1.5433	1.6660	1.5122	1.6988	1.4806	1.7327	1.4486	1.7676
68	1.5771	1.6367	1.5470	1.6678	1.5164	1.7001	1.4853	1.7335	1.4537	1.7678
69	1.5803	1.6390	1.5507	1.6697	1.5205	1.7015	1.4899	1.7343	1.4588	1.7680
70	1.5834	1.6413	1.5542	1.6715	1.5245	1.7028	1.4943	1.7351	1.4637	1.7683

Sumber : Direproduksi oleh: Junaidi (<http://junaidichaniago.wordpress.com>) dari:
<http://www.stanford.edu>