

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BANGKA SELATAN**



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

**Disusun Oleh :**

**MARSURI**

**NIM: 015635772**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRAK

## Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan

Marsuri

Universitas Terbuka

[marsurimanap@gmail.com](mailto:marsurimanap@gmail.com)

Kata kunci: kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja pegawai.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja baik parsial maupun simultan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan, untuk mendukung penelitian digunakan metode kuantitatif dengan populasi adalah pegawai, sampel penelitian sebanyak 34 orang responden, teknik analisis data menggunakan uji korelasi, regresi serta uji hipotesis.

Berdasarkan hasil pengolahan data antara kepemimpinan dengan kinerja dihasilkan korelasi positif kuat antar variabel dimana dari hasil pengujian persamaan regresi juga dihasilkan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai artinya bila variabel kepemimpinan ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel kinerja pegawai, hasil hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan dapat dijadikan parameter untuk menentukan keberhasilan penguatan kinerja pegawai.

Hasil pengolahan data antara motivasi kerja dengan kinerja menunjukkan hasil korelasi sedang, artinya bila variabel motivasi naik atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel kinerja, walaupun variabel lain diluar kedua variabel cukup tinggi, hasil uji persamaan regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi juga memberikan kontribusi terhadap penguatan kinerja, dari hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif signifikan artinya variabel ini dapat dijadikan tolok ukur terhadap penguatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

Hasil pengolahan data secara simultan terbukti bahwa variabel independen (Kepemimpinan dan Motivasi) secara simultan memiliki korelasi positif kuat antar variabel artinya bila variabel independen naik atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel dependen, dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa variabel independen meliputi Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan demikian keseluruhan variabel independen baik kepemimpinan dan motivasi dapat dijadikan tolok ukur terhadap penguatan variabel kinerja.



## ABSTRACT

**The Influence Of Leadership And Motivation Of The Work Against The Employee Performance In The District Education South Bangka**

Marsuri

Universitas Terbuka

[marsurimanap@gmail.com](mailto:marsurimanap@gmail.com)

**Key words:** leadership, motivation of the work, the Employee Performance.

The purpose of research is to know the influence of the influence of leadership and motivation to work both partial and the simultaneous performance district education department employees at South Bangka, quantitative methods used to support research with a population is very lon employees of the sample as many as 34 respondents, a correlation of data analysis using the technique, regression and test a hypothesis.

Based on the data processing between leadership with the performance of produced strong positive correlation between variables where from the results of testing the regression equation is also resultant that leadership gave positive contributions to the employee performance that means is if variable be raised, leadership would be followed by variable strengthening the employee performance, the results of the hypothesis prove that leadership can be used as parameter for determining the success of strengthening the employee performance.

The results of data processing by the working performance of the correlation is around, and that means that we will increase our motivation to be followed in the variables, while the other variables, and it is fairly high the results of the regression equation is that around and contribute to strengthening the performance, from the results of the test the hypothesis that it has a significant impact on the variable, variable is that it can be used as a measure of the strength of employees at.

The results of data processing simultaneously is that leadership and the independent variable (leadership and motivation of work ) simultaneously have a strong positive correlation between independent variable, variable means that it will be followed up or dependent the variables, it is proven by the test the hypothesis that includes leadership and the independent variable simultaneously have a positive impact on the performance and significantly, thus, both the leadership and the independent variable as the benchmark variable on the performance of.

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan 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, Desember 2014

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
28635ADF03463666

6000  
ENAM RIBURUPIAH

Marsuri

NIM. 015635772

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap

Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan

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.

Toboali, Desember 2014

Yang Menyatakan

Marsuri

NIM. 015635772



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

**PENGESAHAN**

Nama : **Marsuri**  
 NIM : 015635772  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
 KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
 DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BANGKA  
 SELATAN**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program  
 Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana, Universitas  
 Terbuka pada:

Hari/ tanggal : Jum'at, 12 Desember 2014

Waktu : Pukul 08.00 WIB. S.d 10.00 WIB.

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Darmanto, M.Ed

Penguji Ahli : Dr. Liestyodono B.I., M.Si

Pembimbing I : Ir. Bernardus Yulianto Nugroho, MSM., Ph.D

Pembimbing II : Prof. Daryono, SH., MA., Ph.D

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan

Penyusun TAPM : **Marsuri**

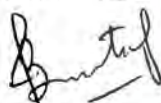
NIM : 015635772

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II



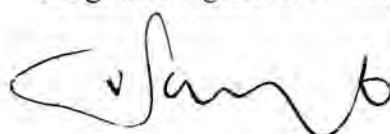

Ir. B. Yulianto Nugroho, MSM., Ph.D  
NIP.

Prof. Daryono, SH., MA., Ph.D  
NIP. 196407221989031019

Mengetahui,

Ketua Bidang ISIP/  
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana,



Dr. Darmanto, M.Ed  
NIP. 195910271986031003




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

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbi 'alamin puji syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa sekalian alam, karena atas rahmat dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains 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 Pangkalpinang selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I dan Pembimbing II (Ir. Bernardus Yulianto Nugroho, MSM., Ph.D dan Prof. Daryono, SH., MA., Ph.D) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kepala bidang Program Magister Administrasi Publik selaku penanggung jawab Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;
- (5) Pengelola, para tutor dan staf administrasi program studi Magister Administrasi Publik UPBJJ UT Pangkalpinang;
- (6) Kepala Dinas dan seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan



penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyusunan TAPM ini;

- (7) Orang tua, istri, anak-anak, cucu-cucu dan saudara-saudara saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (8) Sahabat dan semua pihak terkait yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini;

Saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam TAPM ini, baik secara substansi, materi, penyajian maupun secara teknis dalam penyusunan TAPM ini, untuk itu segala saran serta kritik yang positif dan membangun sangat diharapkan. 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.

Toboali, Desember 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Pernyataan .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Tabel .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kegunaan Penelitian (Teori dan Praktis) .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
A. Kajian Teori .....	8
1. Kepemimpinan .....	8
1.1. Pengertian kepemimpinan .....	8
1.2. Teori kepemimpinan .....	9
1.3. Tipologi pemimpin .....	10

1.4. Pengertian pemimpin yang efektif .....	12
1.5. Karakteristik pemimpin efektif .....	14
1.6. Faktor-faktor pengaruh efektivitas kepemimpinan .....	21
1.7. Sintesa kepemimpinan .....	23
2. Motivasi .....	23
2.1. Pengertian motivasi kerja .....	23
2.2. Aspek motivasi kerja .....	25
2.3. Teori kebutuhan dalam motivasi kerja .....	27
2.4. Faktor-faktor pembentuk motivasi kerja .....	31
2.5. Sintesa motivasi kerja .....	35
3. Kinerja .....	35
3.1. Pengertian kinerja .....	35
3.2. Penilaian kinerja .....	37
3.3. Sintesa kinerja .....	43
B. Penelitian Terdahulu .....	44
C. Kerangka Berpikir .....	50
D. Operasional Variabel .....	52
1. Kepemimpinan .....	53
2. Motivasi kerja .....	54
3. Kinerja .....	54
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
A. Desain Penelitian .....	55
B. Populasi dan Sampel .....	57



1. Populasi .....	57
2. Sampel .....	58
C. Instrumen Penelitian .....	59
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	60
1. Data primer .....	60
2. Data sekunder .....	60
E. Metode Analisis Data .....	61
1. Uji validitas dan reliabilitas.....	61
2. Uji asumsi klasik ( <i>base leniear under estimate</i> ) .....	62
a. Linieritas .....	62
b. Uji multikolinearitas .....	63
c. Uji heteroskedastisitas .....	63
d. Uji autokolerasi .....	64
3. Teknik analisis data.....	64
a. Regresi linier sederhana .....	65
b. Regresi linier berganda .....	66
c. Koefisien korelasi sederhana dan berganda .....	66
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	69
A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan	
Kabupaten Bangka Selatan .....	69
B. Deskripsi Data .....	71
1. Karakteristik responden .....	71
a. Distribusi responden berdasarkan usia .....	72

b.	Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin .....	72
c.	Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan .....	72
d.	Distribusi responden berdasarkan pangkat/golongan .....	73
2.	Deskripsi variabel penelitian .....	73
a.	Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	74
b.	Motivasi kerja ( $X_2$ ) .....	75
c.	Kinerja pegawai ( $Y$ ) .....	77
C.	Pembahasan .....	78
1.	Uji persyaratan analisis .....	78
a.	Uji normalitas .....	79
b.	Uji homogenitas .....	80
2.	Pengujian hipotesis .....	81
a.	Hasil uji hipotesis 1 .....	81
b.	Hasil uji hipotesis 2 .....	83
c.	Hasil uji hipotesis 3 .....	84
D.	Interpretasi Hasil Penelitian .....	87
1.	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai .....	87
2.	Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai .....	88
3.	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai .....	88
E.	Keterbatasan Penelitian .....	88
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>90</b>
A.	Kesimpulan .....	90
B.	Saran .....	91

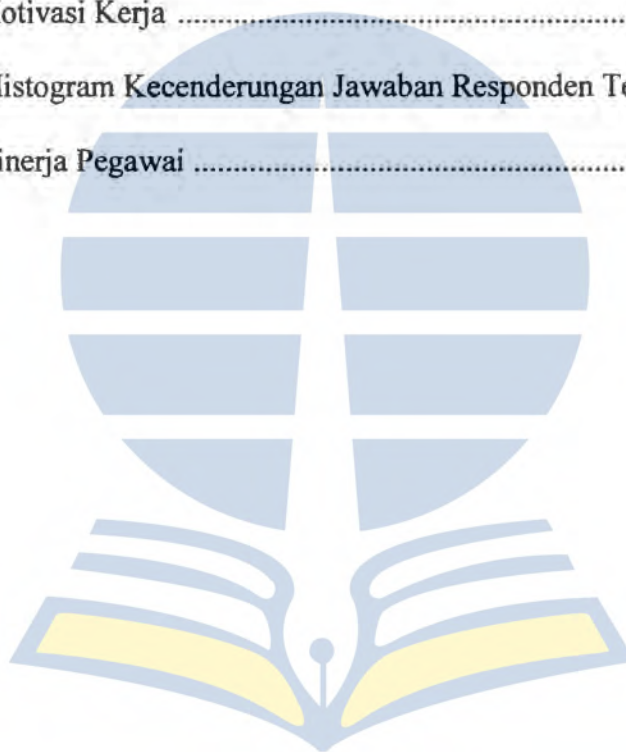
DAFTAR PUSTAKA .....	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	97





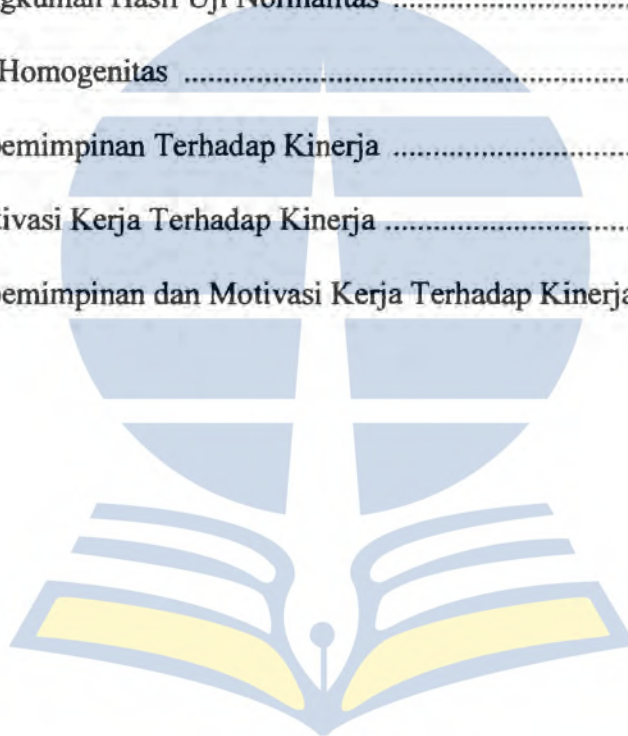
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Karakteristik Pekerjaan .....	41
Gambar 2.2 Visual Kerangka Berpikir Hubungan Variabel Penelitian .....	52
Gambar 4.1 Histogram Kecenderungan Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan .....	75
Gambar 4.2 Histogram Kecenderungan Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja .....	76
Gambar 4.3 Histogram Kecenderungan Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai .....	78



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	48
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	59
Tabel 4.1 Karakteristik Responden .....	71
Tabel 4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian .....	73
Tabel 4.3 Presentasi Skor Rata-rata Setiap Variabel Penelitian .....	78
Tabel 4.4 Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	79
Tabel 4.5 Uji Homogenitas .....	80
Tabel 4.6 Kepemimpinan Terhadap Kinerja .....	81
Tabel 4.7 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja .....	83
Tabel 4.8 Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja .....	85



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	97
Lampiran 2 Rangkuman Jawaban Kuesioner Variabel Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ).....	105
Lampiran 3 Rangkuman Jawaban Kuesioner Variabel Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> ).....	106
Lampiran 4 Rangkuman Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....	107
Lampiran 5 Hasil Total Penelitian-Rekapitulasi Data Hasil Penelitian.....	108
Lampiran 6 Analisis Frekuensi Statistik Variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , Y.....	109
Lampiran 7 Correlations.....	112
Lampiran 8 Normalitas dan Homogenitas .....	116
Lampiran 9 Regression .....	117



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan harta atau asset yang paling penting dalam perusahaan. Salah satu faktor keberhasilan sebuah perusahaan akan dapat diwujudkan dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Semakin berkualitas sumber daya manusia yang dimiliki sebuah perusahaan, maka semakin berkualitas pula kinerja perusahaan tersebut. Sebaliknya semakin buruk sumber daya manusia yang dimiliki sebuah perusahaan, maka semakin buruk kinerja perusahaan tersebut. Oleh sebab itu memberikan perhatian kepada karyawan merupakan salah satu tuntutan untuk menunjang keberhasilan perusahaan itu sendiri.

Di dalam dunia kerja, faktor yang penting dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia ialah kinerja (*performance*). Untuk mewujudkan kinerja yang tinggi bagi karyawan, bukanlah hal yang mudah dilakukan oleh setiap perusahaan. Penyesuaian ini hanya dapat dilakukan apabila pihak perusahaan bisa memahami hal-hal apa saja yang diperlukan agar tingkat kinerja pada karyawan meningkat. Apabila kinerja pada karyawan rendah, maka akan menghambat segala kegiatan yang ada di perusahaan dan tentu saja hal tersebut dapat merugikan perusahaan itu sendiri.

Kinerja menjadi sangat penting di dalam sebuah perusahaan karena dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Sebab karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi akan menanggapi pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan. Berbeda dengan karyawan yang memiliki kinerja yang rendah maka karyawan

tersebut akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menjenuhkan dan membosankan, sehingga karyawan tersebut akan bekerja secara terpaksa. Karyawan yang bekerja secara terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan dengan cara mengkaji ulang berbagai aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pemahaman yang lebih tepat tentang kinerja dapat terwujud apabila analisis tentang kinerja dikaitkan berbagai isu motivasi dan kepemimpinan dalam perusahaan.

Isu yang berkembang dalam aspek hubungan manusia dengan organisasi atau manajemen sangatlah banyak, namun isu yang terpenting adalah tentang motivasi berprestasi. Karena hal itu berkaitan dengan faktor-faktor mengapa seseorang dapat bersemangat dan bergairah mengerahkan daya upaya untuk melakukan suatu pekerjaan. Sebagian karyawan terlihat bekerja dengan keras, bersemangat dan penuh loyalitas serta penuh dedikasi, sementara ada yang bermalas-malasan. Kasus seperti ini dapat dijawab dengan mengetahui terlebih dahulu apa, bagaimana, dan untuk apa motivasi kerja.

Motivasi merupakan fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi. Ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis. Sering orang beranggapan bahwa seseorang yang kelihatan sibuk adalah orang yang tinggi motivasinya. Padahal mungkin saja ia pegawai yang sedang 'melarikan diri' dari kekurangtengangan psikologis. Sebaliknya, sekelompok orang yang sedang berbincang-bincang sering pula dianggap sebagai kelompok yang kurang atau malah tidak mempunyai motivasi.



Motivasi merupakan proses psikologis dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar, dan pemecahan persoalan.

Meskipun demikian, motivasi kerja bukan segala-galanya dalam menghantarkan tercapainya tujuan kerja. Masih terdapat faktor psikologis manusia yang lain yang juga memberikan kontribusi dalam usaha pencapaian tujuan, seperti kompensasi, kepemimpinan dan lain-lain. Ketika masing-masing faktor psikologis itu bertemu, timbul pertanyaan, apakah masing-masing faktor tersebut dapat mempengaruhi motivasi berprestasi? Jika ada pengaruhnya, sejauh mana tingkat signifikansinya.

Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari, dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia atau karyawan merupakan kunci pokok dan harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih dan yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama (Robbins, 2008:5).

Hasil penelitian Idrus Taba (2012) dengan judul penelitian *Influence of Leadership and Working Motivation on Employees' Working Satisfaction and*

*Company's Performance (A Case Study in Mining Division of PT. Inco, Soroako)* dengan hasil penelitian, 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, 4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, 5) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Nicko Permana Putra (2012) dengan hasil penelitian: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Eko Santoso (2011) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan. Dari berbagai hasil penelitian tersebut dapat ditarik benang merah bahwa kepemimpinan memberikan daya dukung terhadap kinerja organisasi dan motivasi kerja pegawai juga memberikan daya dukung terhadap peningkatan kinerja, dan bila kedua variabel ini dilihat pada sisi objek



penelitian, dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan merupakan institusi strategis dalam penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang pendidikan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai dapat tercapai manakala pegawainya berkinerja baik. Disinilah perlu disadari betapa pentingnya mengetahui faktor-faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

Pertama, faktor kepemimpinan dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada pegawai dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar pegawai yang menjadi bawahan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai tidak lepas dari adanya komunikasi, baik dengan sesama rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang efektif dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan melalui komunikasi yang baik pegawai dapat saling bekerjasama satu sama lain.

Selain faktor kepemimpinan, motivasi yang tinggi juga tak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi biasanya akan mempunyai kinerja yang tinggi pula. Motivasi pegawai perlu dibangkitkan agar dapat memberikan prestasi kerja yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis mencoba membuat perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan?
3. Apakah kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

## **D. Kegunaan Penelitian (Teori dan Praktis)**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis



- a. Sebagai langkah awal dalam rangka menerapkan ilmu pengetahuan di masyarakat yang telah peneliti dapatkan selama pendidikan di perkuliahan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas cakrawala dunia ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan motivasi kerja yang memberikan terhadap sumber daya manusia dalam suatu organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai.
- c. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pengembangan teori dan penelitian sejenis lebih lanjut.

## 2. Secara praktis

- a. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk mengadakan pelaksanaan, pembentukan budaya kepemimpinan yang tepat dan pemberian motivasi yang sesuai dan tepat guna kepada para pegawai agar kinerja pegawai dapat menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.
- b. Sebagai sumbangan bagi pegawai yang berkepentingan khususnya dalam kaitan pelayanan terhadap publik/masyarakat, dimana peningkatan kinerja pegawai tersebut dikaitkan dengan kepemimpinan Kepala Dinas.
- c. Sebagai bahan masukan dan kajian perbandingan untuk penelitian-penelitian lain yang sejenis atau yang lebih luas lagi bagi program studi lanjutan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Pada kajian teori yang diungkapkan dalam sub bab ini adalah teori-teori yang berkenaan dengan variabel yang diamati meliputi teori kepemimpinan, teori motivasi dan teori yang berhubungan dengan kinerja, terhadap teori-teori tersebut selanjutnya dipaparkan sebagai berikut:

##### 1. Kepemimpinan

###### 1.1. Pengertian kepemimpinan

Menurut Carol (dalam Panut, 2009:3) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan suatu visi sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya. Hal ini memerlukan keterampilan membangun hubungan dengan orang lain dan mengorganisasikan sumber daya yang ada secara efektif, melalui langkah membangun kesadaran, memahami orang lain, kekuasaan dan wewenang, komunikasi, mengambil keputusan, menciptakan visi, dan memikul tanggung jawab.

Stogdill (2009:47) mengatakan, "Kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok". Selanjutnya Nawawi (2010:229) menyatakan, kepemimpinan diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan atau memotivasi anggota organisasi agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah untuk pencapaian tujuannya. Selain itu juga merupakan kemampuan mewujudkan peran



serta aktif setiap anggota organisasi, sesuai dengan posisi/jabatannya di dalam organisasi.

Dari ketiga definisi tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan unsur, (a) Penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan, (b) Pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan tepatnya komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut, (c) Berfokus pada pencapaian tujuan individu, kelompok, dan organisasi.

## 1.2. Teori kepemimpinan

Teori kepemimpinan ini sangat berkaitan dengan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Dewasa ini dikenal berbagai teori kepemimpinan yang akan dikemukakan sebagai berikut:

- a. Teori jalan tujuan (*path-goal*) adalah suatu teori tentang perilaku kepemimpinan yang mempengaruhi motivasi para bawahan. Menurut teori ini para bawahan tidak selalu mampu mengidentifikasi berbagai kebutuhan secara tepat, karena itu setiap pemimpin harus mampu menunjukkan jalan yang tepat kepada bawahan untuk mengantisipasinya. Yukl (2009:242) menyebutkan bahwa Teori jalan tujuan (*path-goal*) menjadi 4 (empat) perilaku sebagai berikut:

- 1) *Supportive leadership* (kepemimpinan yang mendukung); memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.

- 2) *Directive leadership* (kepemimpinan yang instruktif); memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
  - 3) *Participative leadership* (kepemimpinan partisipasif); berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.
  - 4) *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan); menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam produktivitas, menekankan kepada keunggulan dalam produktivitas, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.
- b. Teori penerimaan (*acceptance theory*), yang intinya terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tercermin dari pengakuan dan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

### 1.3. Tipologi pemimpin

Banyak gaya kepemimpinan yang dewasa ini digunakan untuk mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin. Menurut Djatmiko (2009:52), Ilmu Pemerintahan menyatakan bahwa salah satu tipologi yang umum dikenal ialah yang menyatakan bahwa para pejabat pimpinan pada dasarnya dikategorikan 5 (lima) tipe, yaitu:



a. Tipe *otokratik*.

Seorang pemimpin yang bergaya otokratik biasanya berorientasi pada kekuasaan, bukan berorientasi relasional. Dalam hal pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik hanya bertindak sendiri tanpa melibatkan bawahan. Dalam memelihara hubungan dengan bawahannya, manajer yang otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya.

b. Tipe *paternalistik*.

Seorang pimpinan yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut:

- 1) Dalam hal pengambilan keputusan kecenderungannya ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan bawahan, kemudian menjual.
- 2) Dalam hal menjalin hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak.
- 3) Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya, pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran kebutuhan fisik para bawahannya sudah terpenuhi. Orientasi kepemimpinan dengan gaya paternalistik ditujukan pada dua hal, yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan baik dengan para bawahannya sebagaimana seorang bapak akan selalu berusaha memelihara hubungan yang serasi dengan anak-anaknya.

c. Tipe *kharismatik*.

Pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya

tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas, dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan bawahan didasarkan pada relasional dan bukan dengan orientasi kekuasaan.

d. Tipe *laissez faire*.

Titik tolak pemikiran yang digunakan ialah jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahan, dengan sendirinya para bawahan itu akan terdorong kuat untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab. Masalahnya terletak pada persepsi pimpinan yang didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu yang tidak sesuai dengan sifat dasar manusia.

e. Tipe *demokratik*.

Ciri pemimpin yang demokratik dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratik biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan informal. Seorang pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

#### 1.4 Pengertian pemimpin yang efektif

Ruky (2010:139) mendefinisikan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan orang untuk melaksanakan seluruh



kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa para pemimpin yang efektif berorientasi pada tugas dan berorientasi kepada orang, apa yang disebut “*high-high*” leader. Mouton (2010) mengembangkan teori jaringan manajerial (*managerial grid theory*) untuk menggambarkan para manajer dalam kaitannya dengan perhatian (*concern*) pada orang dan perhatian pada produksi. Menurut Blake dan Mouton (2010) mengatakan, para manajer yang paling efektif memperlihatkan perhatian yang tinggi pada produksi dan orang. Selanjutnya teori dua faktor PM leadership theory (Peterson, 2009) mengajukan bahwa para pemimpin yang efektif berada pada tingkat yang tinggi pada perilaku produktivitas dan perilaku mempertahankan.

Selanjutnya menurut Gary Dessler (2010:5) parameter yang dapat digunakan mengenai efektivitas kepemimpinan pemimpin adalah:

- a. Apakah pemimpin tersebut meningkatkan solidaritas (*cohesiveness*) kelompok, kerjasama antar anggota, motivasi para pengikut, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta pemecahan konflik di antara para anggota?
- b. Apakah pemimpin tersebut telah memberikan kontribusi terhadap efisiensi spesialisasi peran, organisasi aktivitas-aktivitas, akumulasi sumber-sumber daya, serta kesiapan kelompok untuk menangani perubahan dan krisis?
- c. Apakah pemimpin tersebut telah memperbaiki kualitas hidup kerja (*worklife*), membangun rasa percaya diri para pengikut, meningkatkan

keterampilan mereka, dan memberi kontribusi terhadap pertumbuhan psikologis dan pengembangan mereka.

### 1.5. Karakteristik pemimpin efektif

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharismatik, pandangan kedepan, daya persuasi, dan intensitas. Jika kita dapat mengidentifikasi sifat-sifat yang berkaitan dengan kepemimpinan, kemampuan kita untuk memilih pemimpin yang efektif akan meningkat. Dan seandainya kita dapat mengidentifikasi teknik dan perilaku kepemimpinan yang efektif, maka kiranya kita dapat mempelajari dan mengajarkan perilaku dan teknik ini, sehingga dengan demikian meningkatkan efektivitas organisasi dan pribadi kita. Dalam pencarian ciri kepemimpinan yang dapat diukur, para peneliti mengambil dua pendekatan; (a) Mereka berusaha membandingkan ciri-ciri orang yang tampil sebagai pemimpin dengan ciri-ciri orang yang tidak, dan (b) Mereka berupaya membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri pemimpin yang tidak efektif.

Menurut Yukl (2009:223) ciri-ciri atau karakteristik yang harus melekat dan dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif adalah sebagai berikut:

#### a. Tingkat energi dan toleransi terhadap stress.

Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stress membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang, serta permintaan yang tidak habis-habisnya terhadap kebanyakan pekerjaan manajerial. Vitalitas fisik dan keuletan yang emosional



membuatnya lebih mudah untuk menanggulangi situasi-situasi antar pribadi yang menekan, seperti misalnya seorang *boss* yang suka menghukum, seorang bawahan yang sukar, seorang rekan yang tidak mau bekerjasama, atau seorang klien yang bermusuhan. Pekerjaan manajerial sering kali mempunyai tingkat stress yang tinggi yang dikarenakan oleh tekanan untuk membuat keputusan-keputusan yang penting tanpa informasi yang mencukupi serta kebutuhan untuk memecahkan konflik dan memuaskan permintaan-permintaan yang saling bertentangan, yang dibuat oleh berbagai pihak.

b. Rasa percaya diri (*self confidence*).

Tanpa adanya rasa percaya diri yang kuat, seorang pemimpin lebih kecil kemungkinannya untuk membuat usaha-usaha mempengaruhi, dan setiap usaha mempengaruhi yang dibuat lebih kecil kemungkinannya akan berhasil. Para pemimpin yang mempunyai rasa percaya diri yang tinggi akan lebih besar kemungkinannya untuk mencoba tugas-tugas yang sukar dan menetapkan sasaran-sasaran yang menantang bagi dirinya. Para pemimpin tersebut lebih gigih dalam mengejar sasaran-sasaran yang sukar, meskipun adanya masalah-masalah dan kemunduran-kemunduran pada mulanya. Optimisme serta keuletan mereka dalam usaha untuk mencapai suatu tugas atau misi kemungkinan akan meningkatkan komitmen dari para bawahan dan atasan untuk mendukung usaha tersebut. Sebaliknya, seorang pemimpin yang tidak mempunyai rasa percaya diri kemungkinan akan memperlihatkan rasa ragu-ragu dan bertindak secara tidak pasti, dan dengan demikian merusak *expert power*-nya dan pengaruh yang selanjutnya. Khususnya

penting untuk bertindak dengan rasa yakin dan memastikan dalam sebuah krisis, dimana keberhasilan seringkali tergantung kepada persepsi dari para bawahan, bahwa pemimpin tersebut mempunyai pengetahuan dan keberanian yang diperlukan untuk menangani krisis tersebut secara efektif. Para pemimpin yang mempunyai rasa percaya diri yang rendah akan lebih besar kemungkinannya untuk menanggapi penanganan dari masalah-masalah yang sukar atau akan menggeser tanggung jawab kepada orang lain.

c. *Internal locus of control.*

Orang dengan orientasi *internal locus of control* yang kuat (disebut "*internals*") percaya bahwa peristiwa-peristiwa dalam hidup mereka lebih banyak ditentukan oleh tindakan-tindakan mereka sendiri daripada oleh suatu kebetulan atau oleh kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol. Sebaliknya, orang dengan orientasi *external* yang kuat (disebut "*externals*") mempercayai bahwa peristiwa-peristiwa kebanyakan ditentukan oleh suatu kebetulan atau nasib dan mereka tidak dapat berbuat apa-apa untuk memperbaiki hidup mereka. Para *internals* mempunyai perspektif yang berorientasi ke depan yang lebih banyak, dan mereka lebih besar kemungkinannya untuk merencanakan secara proaktif bagaimana mencapai sasaran mereka. Mereka mengambil lebih banyak inisiatif daripada para *externals* dalam menemukan dan memecahkan masalah. Mereka percaya terhadap kemampuan mereka untuk mempengaruhi orang lain dan lebih banyak kemungkinannya akan menggunakan persuasi daripada taktik-taktik mempengaruhi yang menekan (*coercive*) atau yang manipulatif (Hjelle,



2010). Mereka lebih fleksibel, lebih adaptif, dan inovatif dalam tanggapan mereka terhadap sebuah masalah dan dalam strategi-strategi manajemennya (Jacques Igalens dan Patrice roussel, 2010). Jika terjadi kemunduran atau kegagalan, mereka lebih banyak kemungkinannya akan belajar dari hal tersebut daripada hanya menganggapnya sebagai suatu kesialan.

d. Kematangan emosional.

Seseorang yang secara emosional matang dapat menyesuaikan diri dengan baik dan tidak menderita kekacauan psikologis yang berat. Orang yang secara emosional matang mempunyai kesadaran yang lebih tepat mengenai kekuatan dan kelemahan mereka, dan mereka berorientasi ke arah perbaikan diri daripada menolak adanya kelemahan dan memfantasikan keberhasilan. Orang yang mempunyai kematangan emosional yang tinggi tidak terlalu egosentris (mereka lebih memperhatikan orang lain), mereka lebih banyak mempunyai kontrol terhadap diri sendiri (kurang *impulsive*, lebih stabil untuk melawan godaan-godaan yang *hedonistis*), mereka mempunyai lebih banyak emosi yang stabil (tidak mudah berpindah-pindah dari keadaan jiwa yang ekstrem atau sentakan-sentakan kemarahan), dan mereka tidak terlalu bersifat defensif (mereka lebih dapat menerima kritik, lebih banyak bersedia belajar dari pengalaman). Hasilnya, para pemimpin dengan kematangan emosional yang tinggi mempunyai lebih banyak hubungan kerjasama dengan para bawahan, rekan, klien dan dengan para atasan.

e. Integritas.

Integritas berarti bahwa perilaku seseorang konsisten dengan nilai-nilai yang menyertainya, dan orang tersebut bersifat jujur, etis, dan dapat dipercaya. Integritas merupakan sebuah determinan utama mengenai apakah orang

akan merasakan bahwa seorang pemimpin itu dapat dipercaya atau tidak. Kecuali dirasakan bahwa orang tersebut sebagai yang tidak dapat dipercaya, maka sukar sekali untuk mempertahankan loyalitas dari para bawahan atau untuk memperoleh kerjasama dan dukungan dari para sejawat dan atasan. Kecuali itu, sebuah determinan yang penting dari *expert* dan *referent power* adalah persepsi oleh orang lain bahwa seseorang itu dapat dipercaya atau tidak. Sebuah indikasi penting tentang integritas adalah sejauh mana orang itu jujur dan dapat dipercaya daripada memperdaya. Para pemimpin akan kehilangan kredibilitas bilamana orang mendapatkan bahwa mereka telah berbohong atau telah membuat klaim menepati janji. Orang akan segan untuk membuat persetujuan-persetujuan dengan seorang pemimpin yang tidak dapat dipercaya akan menepati janji. Indikator ketiga tentang integritas adalah sejauh mana seorang pemimpin memenuhi tanggung jawabnya terhadap pelayanan dan kesetiaan dari para pengikutnya. Kepercayaan dari para bawahannya akan hilang bila mereka mengetahui bahwa pemimpin tersebut telah mengeksploitasi atau memanipulasi mereka dalam mengejar kepentingan diri sendiri. Indikator keempat mengenai integritas adalah sejauh mana seorang pemimpin dapat dipercaya untuk tidak mengulangi secara sembarangan apa yang disampaikan secara sangat konfidensial. Akhirnya, integritas juga berarti mengambil tanggung jawab terhadap tindakan dan keputusannya. Para pemimpin akan kelihatan lemah dan tidak dapat dipercaya bila mereka membuat suatu keputusan atau mengambil sebuah posisi mengenai sebuah persoalan, lalu kemudian mencoba untuk menolak tanggung jawab bila keputusan tersebut gagal atau posisi tersebut menjadi kontroversial.



f. Motivasi kekuasaan.

Seseorang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) yang tinggi senang untuk mempengaruhi baik orang lain maupun peristiwa-peristiwa, kiranya mencari kewenangan. Suatu kebutuhan akan kekuasaan yang kuat relevan dengan persyaratan peran manajerial yang menyangkut penggunaan pengaruh. Para manajer dalam organisasi-organisasi yang besar harus menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi para bawahan, sejawat, dan para atasan. Orang yang mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang rendah biasanya tidak mempunyai keinginan dan ketegasan yang dibutuhkan untuk mengorganisasi dan memimpin kegiatan kelompok, untuk menegosiasikan persetujuan-persetujuan yang menguntungkan, untuk melakukan *lobby* agar memperoleh sumber-sumber daya yang dibutuhkan, untuk menganjurkan dan mempromosikan perubahan-perubahan yang diinginkan, dan untuk menegakkan disiplin yang diperlukan. Suatu kebutuhan akan kekuasaan diperlukan, namun efektivitas seorang manajer tergantung juga kepada bagaimana kebutuhan tersebut dapat diekspresikan. Penilaian empiris memberi indikasi bahwa suatu orientasi kepada kekuasaan yang disosialisasi (*socialized power*) lebih besar kemungkinannya akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif daripada orientasi kepada kekuasaan yang dipribadikan (*personalized power*) (Mc.Clelland, 2010:271). Para pemimpin yang mempunyai orientasi kepada suatu kekuasaan yang dipribadikan menggunakan kekuasaan untuk membesar-besarkan diri mereka sendiri dan memuaskan kebutuhan untuk dihormati dan kebutuhan akan status yang kuat. Mereka tidak punya rasa malu atau kontrol terhadap dirinya sendiri, dan mereka menggunakan kekuasaan secara implusif. Menurut Mc.Clelland (2010:103), "mereka lebih kasar terhadap orang lain, mereka minum terlalu banyak, mereka mencoba untuk



secara seksual mengeksploitasi orang lain, dan mereka mengumpulkan simbol-simbol tentang prestise pribadi". Para pemimpin dengan kekuasaan yang dipribadikan mencoba mendominasi pada bawahan dengan membuat mereka selalu lemah dan tergantung. Kewenangan untuk membuat keputusan-keputusan penting disentralisasi pada pemimpin tersebut, informasi dibatasi, dan imbalan-imbalan dan hukuman digunakan untuk memanipulasi dan mengontrol para bawahan.

g. Orientasi kepada keberhasilan (*achievement orientation*).

Para pemimpin yang mempunyai sejumlah motivasi akan keberhasilan tinggi yang moderat adalah lebih efektif daripada para pemimpin yang mempunyai motivasi keberhasilan yang rendah. Pemimpin yang mempunyai orientasi akan keberhasilan yang tinggi kemungkinan akan mempunyai perhatian yang tinggi terhadap sasaran tugas, lebih bersedia menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas, lebih besar kemungkinannya akan mengambil inisiatif dalam menemukan masalah-masalah tersebut dan bertindak dengan tegas untuk memecahkannya. Para pemimpin tersebut kemungkinan akan berhubungan dengan perilaku tugas seperti menetapkan tujuan-tujuan dan batas-batas waktu yang menantang namun realistis, mengembangkan rencana-rencana tindakan yang spesifik, menetapkan cara-cara untuk menanggulangi hambatan-hambatan, mengorganisasi pekerjaan secara efisien, dan menekankan produktivitas bila berbicara dengan orang lain (Boyatzis, 2010). Sebaliknya, seorang manajer yang mempunyai orientasi kepada keberhasilan yang lemah tidak akan termotivasi untuk mencari peluang-peluang yang menyangkut sasaran-sasaran yang menantang dan risiko yang moderat dan lebih kurang bersedia untuk mengambil inisiatif untuk

mengidentifikasi masalah-masalah dan untuk menerima tanggung jawab dalam memecahkan masalah.

h. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*).

Orang yang mempunyai kebutuhan akan afiliasi yang kuat menerima kepuasan yang besar karena disukai dan diterima oleh orang lain, dan mereka senang bekerja dengan orang lain yang ramah-ramah dan mau bekerjasama. Mereka berusaha menghindari konflik atau lebih suka menghaluskannya daripada menghadapi perbedaan-perbedaan yang benar-benar ada. Mereka menghindari membuat keputusan-keputusan yang perlu namun tidak populer. Dari uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah cara atasan dalam memimpin organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 1.6. Faktor-faktor pengaruh efektivitas kepemimpinan

Terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan; demokratis, supportive dan bertanggung jawab serta hubungan masyarakat (Luthans, 2006:557) mendeskripsikan keempat faktor tersebut sebagai berikut:

a. Demokratis.

Demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia



mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

b. Supportive.

Kepemimpinan suportif, yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Kepemimpinan suportif adalah pemimpin yang menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri. Kepemimpinan suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan kinerja para karyawan. Dengan cara membimbing pengikut atau karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

c. Bertanggung jawab.

Pemimpin harus menerima kepercayaan dalam penanggungjawaban kepemimpinan ini dan bertekad kuat mengamalkan tanggung jawab dalam mengelola sikap serta perilaku berkualitas, dalam mememanajementi, fokus pada sasaran berhasil, melalui upaya memimpin secara berkualitas. Disamping itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan kepemimpinan dan tanggung jawabnya dengan beretika. Sehingga didapatkan pemimpin



yang memiliki integritas serta kinerja yang baik di mata orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang etik menggabungkan antara pengambilan keputusan etik dan perilaku etik, dan ini tampak dalam konteks individu dan organisasi. Tanggung jawab utama dari seorang pemimpin adalah membuat keputusan etik dan berperilaku secara etik pula, serta mengupayakan agar organisasi memahami dan menerapkannya dalam kode-kode etik. Bila pemimpin etik memiliki nilai-nilai etika pribadi yang jelas dan nilai-nilai etika organisasi, maka perilaku etik adalah apa yang konsisten sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

d. Hubungan manusiawi.

Kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Untuk menjadi seorang pemimpin wajib bagi dirinya untuk memiliki etika dalam berorganisasi dan berinteraksi dengan orang yang dipimpinnya dan juga seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap kewajibannya atau tugasnya serta terhadap yang dipimpinnya.

### 1.7. Sintesa kepemimpinan

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, sintesa kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan suatu visi sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya, yang lebih melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan dinas maupun putusan yang lainnya dengan dimensi; demokratis; supportive dan bertanggung jawab serta hubungan manusiawi.

## 2. Motivasi

### 2.1. Pengertian motivasi kerja

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam melaksanakan suatu aktivitas atau pekerjaan. Motivasi juga sangat penting untuk dipahami karena melalui motivasi manusia terdorong untuk melakukan pekerjaannya sehingga dapat mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu. Perbedaan motivasi membuat setiap orang berperilaku, beraksi dan bereaksi terhadap tugasnya, dan tinggi rendahnya suatu motivasi akan berpengaruh pada prestasi kerjanya.

Secara umum manajemen adalah sebagai suatu proses kegiatan memimpin dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui kegiatan orang lain, maka dari pengertian tersebut timbullah gairah kerja yang tinggi pada bawahan di dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Mengingat bahwa manusia merupakan unsur yang paling utama bagi kelancaran manajemen dalam mencapai tujuannya, maka hal-hal yang berhubungan dengan motivasi sangat perlu mendapatkan perhatian dari setiap pimpinan dalam rangka menciptakan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Hal ini karena motivasi kerja sangat berkaitan dengan sikap dan tingkah laku seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai daya perangsang yang diberikan suatu organisasi kepada para pegawainya adalah merupakan pendorong agar setiap pegawai mau melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan/pegawai. Produktivitas karyawan tergantung pada motivasi kerja,



kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, aspek-aspek ekonomis, aspek teknis serta keperilakuan lainnya.

Apakah motif dan motivasi itu? F. Wendell (dalam Effendi, 2009:81) mengatakan bahwa “Motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari suatu tujuan. Atau dapat juga dikatakan, motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang berbuat sesuatu”.

Sedangkan menurut Ivancevich (2009:156) membuat rumusan sebagai berikut: *“Motivation is the set of attitudes predisposes a person to act in a specific goal directed way. Motivation is tints an inner state that energized, channels and sustains human behaviour to achieve goals”*.

Jadi motivasi berarti membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai kepuasan atau tujuan. Berdasarkan sikap yang dapat mendorong untuk bertindak dalam mencapai tujuannya. Motivasi ini ada dalam diri seseorang dan merupakan suatu tenaga yang dapat mengendalikan perilaku manusia dalam pencapaian tujuan. Suatu motif dapat juga timbul berdasarkan kebutuhan hidup. Menurut Davis (dalam Effendi, 2009:70) mengatakan bahwa “Kebutuhan hidup manusia ada dua jenis: pertama kebutuhan primer atau kebutuhan psikologis yang pokok; kedua, kebutuhan sekunder atau kebutuhan yang bersifat sosial psikologis”.



## 2.2. Aspek motivasi kerja

Tannehill (2008) mengatakan, “Sebagai proses atau proses yang mendorong untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu”. Chester (dalam Buchari, 2009:139) memberikan aspek-aspek motivasi sebagai berikut:

- a. Dorongan materiil berupa uang atau barang.
- b. Kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestasi dan kekuasaan perorangan.
- c. Syarat-syarat fisik pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor tersendiri.
- d. Kebanggaan akan pekerjaan, jasa untuk keluarga dan orang-orang lain, patriotisme atau perasaan dan keagamaan.
- e. Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam lingkungan sosial organisasi.
- f. Pesesuaian dengan praktek kebiasaan sikap biasa serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari organisasi.
- g. Perasaan turut serta dalam sebagian besar kejadian-kejadian yang penting.

Harus diakui bahwa zaman sekarang ini pada umumnya motivasi yang bersifat materiil peranannya sangat besar dalam mendorong pegawai untuk bekerja, bila dibandingkan dengan daya perangsang yang bersifat non materiil. Hal ini sesungguhnya tidak berlaku mutlak, masih banyak menginginkan perangsang berupa non materiil, misalnya mereka lebih menginginkan pekerjaan yang lebih menyenangkan, lingkungan kerja yang menyenangkan yang dapat memberikan kesempatan untuk pegawai mengembangkan bakat serta potensi yang dimiliki, terjadinya hubungan yang baik antar sesama pegawai dengan atasan dan sebagainya. Yang perlu diperhatikan ialah bahwa setiap pimpinan harus

menyadari bahwa para pegawai memerlukan perhatian, baik perhatian berupa daya perangsang yang bersifat materiil maupun non materiil agar mereka bekerja dengan tekun, bersemangat serta ikhlas sehingga akan mencapai keseluruhan tujuan organisasi secara efektif, dan dapat berkompetitif baik dalam hal memberikan pelayanan maupun dalam persaingan usaha yang semakin tinggi. Kesimpulannya motivasi membahas dua hal yang pokok dan saling berhubungan yaitu apa yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mengapa orang berusaha mencapai prestasi yang tinggi, di samping ada orang yang sudah puas dengan prestasi yang diperoleh.

### 2.3. Teori kebutuhan dalam motivasi kerja

Teori motivasi berdasarkan tingkatan kebutuhan manusia dikemukakan oleh Abraham Maslow (dalam Buchari, 2009:201) menjelaskan ada 5 (lima) macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Psikologis, berupa kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup (makan, tidur, minum dan keamanan).
- b. Kebutuhan akan kesehatan, stabilitas dan keamanan.
- c. Kebutuhan sosial, antara lain kebutuhan kasih sayang serta keinginan untuk diterima oleh kelompoknya.
- d. Kebutuhan untuk diberikan penghargaan serta pengakuan dari orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi sendiri, yaitu kebutuhan untuk mencapai tingkat kesanggupan sepenuhnya dengan cara sendiri.

Selanjutnya peranan kebutuhan non materiil merupakan kebutuhan yang bersifat mental, walaupun tidak secara langsung berhubungan dengan



kelangsungan hidup seseorang, tetapi memiliki peranan yang sangat penting, Winardi (2009) mengungkapkan tentang kebutuhan manusia akan selalu berubah secara terus menerus, sebagaimana dikemukakan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan adalah sesuatu yang timbul di dalam individu seseorang kemudian menghasilkan sesuatu keinginan untuk mencapai tujuan, motif merupakan suatu pilihan tindakan sebagai jawaban untuk mencapai tujuan.
- b. Manusia mempunyai sifat-sifat yaitu apabila kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka kepuasan dan kebutuhan ini akan menimbulkan kebutuhan-kebutuhan baru yang lebih tinggi (beralih kepada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi) (Winardi, 2009:34).

Lebih lanjut dikemukakan kaitannya antara motivasi pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Motivasi untuk meningkatkan hasil kerja dapat dikembangkan.
- b. Orang-orang akan bekerja lebih cepat dan lebih baik, apabila mereka sungguh-sungguh diberikan motivasi untuk menyelesaikan tugas.
- c. Orang yang berhasil, karena ia diberi motivasi secara bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan, akan menyumbangkan saran-sarannya tentang bagaimana memperbaiki prestasinya (Winardi, 2009:446).

Hal-hal yang menyebabkan terjadinya perbedaan antara satu orang yang selalu berusaha meningkatkan dan mengembangkan prestasinya secara terus menerus dan di pihak lain ada sementara orang yang menerima apa adanya dari prestasi yang diperoleh, disebabkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Motivasi tiap-tiap orang berbeda satu sama lain, tergantung dari watak, kepribadian, pengalaman dan lain-lain serta pengaruh lingkungan.



- b. Kebutuhan dasar manusia adalah beraneka ragam dan meliputi ragam yang amat luas.
- c. Keinginan individu tidak dapat diduga secara tepat/individu sangat labil tergantung situasi dan kondisi yang dialami.

Motivasi pegawai merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia di samping untuk menarik calon pegawai yang potensial dan mempertahankan pegawai yang potensial. Motivasi juga berarti dorongan atau rangsangan seseorang untuk membangkitkan semangat kerja baik perorangan maupun kelompok. Lebih lanjut Moskowitz (2008:75) mendefinisikan motivasi sebagai inisiatif dan pengarahannya tingkah laku. Dalam membahas motivasi tidak terlepas dari pembahasan masalah kepemimpinan. Pemimpin dapat menjadi motivasi yang baik dan sebaliknya. Pemimpin dengan gaya dan teknik kepemimpinannya dapat meningkatkan prestasi bawahannya, dan begitu pula sebaliknya apabila pemimpin itu tidak tepat dalam menggunakan gaya dan teknik kepemimpinannya dapat menurunkan prestasi kerja bawahannya.

Terry (dalam Irawan, 2009:89) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Dalam hal ini motivasi tampak dalam dua segi yang berbeda, yaitu:

- a. Dari segi aktif/dinamis bahwa motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

- b. Dari segi pasif/statis bahwa motivasi tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus juga sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Dengan demikian motivasi sangat penting untuk dipahami oleh setiap pimpinan maupun pegawai, karena banyak jenis motivasi yang melatarbelakangi seseorang melakukan pekerjaan. Pengertian ini seyogyanya juga dipahami oleh setiap pimpinan bahwa dalam mewujudkan suatu tujuan selalu memerlukan bantuan orang lain. Motivasi dapat mendorong pegawai untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi motivasi diartikan sebagai pendorong yang memerlukan upaya perumusan untuk pemenuhan kebutuhan seseorang yang beraneka ragam bentuk, jenis dan sifatnya yang selalu berubah-ubah.

Sehubungan dengan itu Harold Koontz (2009:99) mengatakan motivasi adalah semua kondisi usaha dalam diri manusia yang digambarkan sebagai hasrat keinginan dan kemauan untuk bertindak. Motivasi yang muncul didasarkan atas dorongan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki setiap individu yaitu kebutuhan dan keinginan untuk berbuat dan bertindak yang merupakan hakikat kehidupan manusia. Seseorang bekerja karena ada tujuan kebutuhan-kebutuhan yang ingin dicapainya. Untuk mewujudkan tujuan atau kebutuhannya ia terdorong melakukan aktivitas atau bekerja. Bekerja merupakan dambaan setiap manusia dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya serta melalui pekerjaannya diperoleh pengalaman-pengalaman baik yang menyenangkan maupun sebaliknya.

Herzberg (2009) membagi dua kelompok utama yang mendasari motivasi dalam memenuhi kebutuhan yaitu faktor higienis dan motivator, yang kemudian dikenal dengan nama "Teori dua faktor motivasi dari Herzberg". Teori ini



berdasarkan faktor yang menghasilkan kepuasan maupun ketidakpuasan yaitu: 1) Satisfier (motivator) sebagai sumber kepuasan kerja yang meliputi keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab dan sebagainya, 2) Dissatisfier (higienis) sebagai sumber ketidakpuasan yang meliputi kebijakan pimpinan, kondisi kerja, hubungan pribadi dan upah/gaji (Herzberg, 2009:356).

#### 2.4. Faktor-faktor pembentuk motivasi kerja

Dari teori Herzberg dikatakan bahwa apa saja yang dipergunakan untuk memotivasi para pegawai/karyawan, baik itu instrinsik maupun ekstrinsik. Teori ini pada hakikatnya sama dengan teori Maslow bahwa faktor yang dapat memotivasi pegawai/karyawan dalam bekerja adalah faktor motivator, sedangkan faktor higienis tidak memotivasi karyawan dalam bekerja. Maka itu agar karyawan termotivasi harus mempunyai suatu pekerjaan (*job content*) yang akan merangsang mereka dalam bekerja dan berprestasi. Mc.Clelland (2010:169) membagi kebutuhan manusia menjadi 3 (tiga) yaitu: 1) Kebutuhan untuk berprestasi, 2) Kebutuhan untuk berafiliasi, 3) Kebutuhan untuk kekuasaan. Adapun ketiga kebutuhan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Kebutuhan untuk berprestasi.

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk menggapai prestasi kerja dan sukses, hal ini disadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar, sehingga semua kebutuhannya akan terpenuhi. Dengan kata lain mereka berusaha melakukan sesuatu yang dengan cara kreatif, menghendaki umpan balik yang konkrit yang cepat terhadap prestasinya, semangat, dapat diandalkan sebagai tulang punggung organisasi serta bertanggung jawab atas segala perbuatannya.



b. Kebutuhan untuk berafiliasi.

Merupakan kebutuhan untuk kanchah sosial, persetujuan serta saling mendukung seperti:

- 1) Diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*).
- 2) Perasaan dihormati dan merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- 3) Keikutsertaan (*sense of participation*).

Dengan kata lain kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berafiliasi akan nampak dengan lebih memperhatikan kebutuhan pribadi yang ada dalam pekerjaannya dari pada tugas-tugasnya, melakukan pekerjaan lebih efektif karena adanya kerjasama yang kooperatif serta persetujuan/kesempatan dari orang lain.

c. Kebutuhan untuk kekuasaan (*the need for power*).

Kebutuhan untuk berkuasa merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain. Tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan ini akan nampak dengan selalu aktif dalam menentukan arah kegiatan dari organisasinya, menjadi anggota perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise, sangat peka terhadap struktur antar pribadi dari kelompok/organisasi.

Di samping itu Alderfer (2009) mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi 3 (tiga) yaitu: 1) Kebutuhan-kebutuhan keberadaan (*existense needs*), suatu kebutuhan untuk tetap bisa hidup, 2) Kebutuhan berhubungan (*related needs*), suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya, melakukan hubungan

sosial dan bekerjasama dengan lain, 3) Kebutuhan untuk berkembang (*growth needs*), suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan instrinsik untuk mengembangkan dirinya. Pada dasarnya Alderfer lebih menyukai perincian kebutuhan secara kontinum artinya tidak harus dipenuhi kebutuhan tingkat awal sebelum memuaskan kebutuhan di atasnya.

Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan yang dikemukakan Maslow, Herzberg, Mc. Clelland dan Alderfer di atas bahwa kebutuhan tersebut mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas dalam upaya pemenuhan kebutuhannya. Motivasi merupakan alat penggerak yang mendorong melakukan aktivitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Di samping itu motivasi juga merupakan salah satu faktor penentu prestasi atau hasil kerja seseorang.

Sedangkan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan berprestasi, usaha berprestasi dan berorientasi pada tugas serta hubungan kerja sebagaimana dikemukakan Winardi (2009:433) sebagai berikut:

a. Dorongan berprestasi.

Individu yang dimotivasi untuk prestasi tidak menolak penghargaan itu, tidak sungguh-sungguh merasa senang jika dalam persaingan yang berat ia berhasil memenangkannya dengan jerih payah setelah mencapai standar yang ditentukan. Individu yang mempunyai dorongan berprestasi tinggi umumnya suka menciptakan risiko yang lunak yang bisa memerlukan cukup banyak kekaguman dan harapan akan hasil yang berharga, keterampilan dan ketetapan hatinya yang menunjukkan suatu kemungkinan yang masuk akal dari pada hasil yang dicapai dari keuntungan semata. Jika memulai suatu pekerjaan, individu yang mempunyai dorongan prestasi tinggi ingin



mengetahui bagaimana pekerjaannya, ia lebih menyukai aktivitas yang memberikan umpan balik yang cepat dan tepat berprestasi, dalam perilaku individu mengandung dua kecenderungan perilaku, yaitu: (a) Individu yang cenderung mengejar atau mendekati kesuksesan, (b) Individu yang berusaha untuk menghindari kegagalan.

b. Usaha berprestasi.

Motif berprestasi merupakan virus mental sebab merupakan pikiran yang berhubungan dengan cara melakukan kegiatan dengan lebih baik dari pada cara yang pernah dilakukan sebelumnya. Jika sudah terjangkit virus ini mengakibatkan perilaku individu menjadi lebih aktif dan individu menjadi lebih giat dalam melakukan kegiatan untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan memiliki kinerja yang baik, aktif berproduktivitas, serta tekun dalam bekerja. Dengan adanya motivasi berprestasi karyawan akan memiliki sifat-sifat seperti selalu berusaha mencapai prestasi sebaik-baiknya dengan selalu tekun dalam menjalankan tugas. Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mengharapkan umpan balik dengan cara membandingkan performansinya dengan orang lain atau suatu standarisasi tertentu.

c. Berorientasi kepada tugas.

Tenaga kerja yang memiliki kinerja dan semangat kerja adalah karyawan yang memiliki keterampilan dan kecakapan serta kedisiplinan. Terciptanya kinerja yang tinggi pada setiap karyawan dalam perusahaan dapat terwujud jika karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja dapat tercipta apabila dalam perusahaan telah dibuat suatu aturan adanya



keseimbangan antara kompensasi dan kontribusi. Aturan yang bisa menciptakan keseimbangan antara kompensasi dan kontribusi dapat terwujud karena adanya kemampuan dari seorang.

#### e. Hubungan kerja.

Hubungan kerja adalah hubungan yang terjalin antara pimpinan dengan pekerja atau bawahannya, yang menghasilkan proses terbinanya komunikasi, konsultasi, musyawarah serta berunding ditopang oleh kemampuan dan komitmen yang tinggi dari semua elemen yang ada dalam perusahaan.

### 2.5. Sintesa motivasi kerja

Dari beberapa teori yang dikemukakan dapat ditarik benang merah atas sintesa motivasi kerja adalah upaya yang diarahkan dalam membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai kepuasan atau tujuan, yang tercermin dalam diri pegawai menjadi perilaku-perilaku dimana pegawai terdorong untuk berprestasi dan berusaha untuk mewujudkan prestasinya. Perilaku-perilaku tersebut adalah: dorongan berprestasi, usaha berprestasi dan berorientasi tugas serta hubungan kerja.

## 3. Kinerja

### 3.1. Pengertian kinerja

Menurut Wirawan (2007), "kinerja disebut juga kinetika energi kerja atau performance. Sedangkan Hay Consultant mengatakan kinerja adalah suatu fungsi dari hasil, atau apa yang dicapai oleh seorang karyawan dan kompetensi yang dapat

menjelaskan bagaimana karyawan dapat mencapai hasil tersebut (Hay Consultant, 2009:120).

Dari definisi tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut mengenai manajemen kinerja yang merupakan suatu proses komunikasi yang menciptakan pemahaman bersama antara atasan-bawahan mengenai apa yang harus dicapai atau hasil akhir dan bagaimana mencapainya atau kompetisi sehingga akan meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran yang ditetapkan.

Stoner (2008:406) mengemukakan teori bahwa kinerja adalah fungsi dari kepemimpinan, *ability* (kemampuan) dan *role perception* (pemahaman peran). Yang dimaksud dengan *role perception* menurut Stoner adalah pemahaman peran atau pemahaman seseorang atas tugas dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Seseorang dikatakan mempunyai pemahaman peran yang tinggi bila ia tahu dengan persis tentang bagaimana mengerjakan dan menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya (Stoner, 2008:406).

Potler dan Lawler (2008:468) membuat rumusan kinerja sebagai hasil perkalian antara *effort* (usaha) dengan kemampuan dan *role perception* (pemahaman peran) dengan rumus sebagai berikut:

Kinerja = f (kepemimpinan, kemampuan, pemahaman peran).

Blumberg dan Pringle (dalam Robbins, 2008:233) mengemukakan teori bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari kemampuan, kepemimpinan dan *opportunity to perform* (kesempatan untuk berpartisipasi). Dengan rumus: Kinerja = f (kemampuan x kepemimpinan x *opportunity to perform*).

Yang dimaksud dengan *opportunity to perform* adalah kesempatan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bila mendapatkan support, bantuan atau fasilitas dari luar seperti kondisi tempat kerja, tercukupi peralatan dan



perlengkapan kerja, adanya teman yang mau membantu, tercukupinya informasi yang diperlukan, adanya aturan dan prosedur kerja (Robbins, 2008:233).

Berbicara tentang *empowerment* yang berarti *the gaining of power* (memberikan power), Walker (2006:265) mengatakan bahwa ada beberapa cara *empowerment* agar pekerja dapat bekerja dengan efektif yaitu: (a) Memastikan bahwa pekerja memperoleh sumber daya yang mereka perlukan khususnya sumber daya informasi. Kemudian untuk mengakses informasi akan meningkatkan peranan (*sense of involvement*), (b) Memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau tim untuk bertindak dan untuk mengatur dirinya sendiri, (c) Membantu mengembangkan hubungan lateral (*lateral relationship*) dalam organisasi sebagai sarana atau fasilitas *problem solving* dan *learning*.

Vroom (dalam As'ad, 2006:95) mengatakan bahwa *performance* (kinerja) seorang merupakan fungsi dari perkalian antara kepemimpinan dan kemampuan/kecakapan (*ability*). Dengan rumus: Kinerja = f (kepemimpinan x kemampuan). Dalam pengertian bahwa bila salah satu faktor rendah, maka kinerja seorang pasti akan rendah pula.

Berbicara mengenai kinerja (*performance*) kiranya perlu disimpulkan terdapat 2 (dua) terminologi tentang kinerja yaitu kinerja pegawai/karyawan (*individual performance*) dan kinerja organisasi (*institutional performance*), dimana antara keduanya saling bersinergi, bahwa dapat dikatakan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu anggota yang bersangkutan.

### 3.2 Penilaian kinerja

Kepemimpinan karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan peningkatan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian dilakukan secara benar, para karyawan, penyelia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi bakal diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik organisasi.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan kepemimpinan kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, komitmen organisasi, transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

Semua organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi-organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manajerial, profesional, teknis penjualan dan hasil kerja dinilai secara formal. Mody dan Noe (2008:162) mengatakan bahwa penilaian kinerja atau evaluasi kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi periodik atas kinerja (*prestasi*) kerja individu. Definisi yang sama



dikemukakan oleh Warther dan Davis (2008:122) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan organisasi atau kinerja pekerjaan (*job performance*).

Dari definisi-definisi penilaian kinerja tersebut di atas maka unsur atau variabelnya yaitu proses penilaian, mengumpulkan informasi kinerja ternilai, didokumentasikan secara formal, standar kerja, secara periodik dan untuk pengambilan keputusan.

Teori mengenai karakteristik pekerjaan berupaya untuk mengidentifikasi karakteristik tugas-tugas yang terdapat dalam suatu pekerjaan, bagaimana karakteristik tersebut digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, serta hubungan antara karakteristik tugas dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Teori mengenai karakteristik pekerjaan pertama kali dikemukakan oleh Turner dan Lawrence (2009:64) yang dikenal dengan teori atribut tugas wajib (*requisite task attributes theory*). Teori tersebut mengemukakan bahwa:

- a. Kompleksitas pekerjaan diuraikan dalam enam karakteristik tugas, yaitu variasi, otonomi, tanggung jawab, pengetahuan dan keterampilan, interaksi sosial yang diperlukan, serta interaksi sosial pilihan.
- b. Respon yang diberikan pekerjaan berbeda-beda untuk setiap pekerjaan yang berlainan.
- c. Suatu pekerjaan dapat dinilai berdasarkan atribut-atribut dalam pekerjaan tersebut.
- d. Perbedaan individual mempengaruhi reaksi terhadap suatu pekerjaan.

Berdasarkan teori tersebut, Edward Lawler (2006:98) melakukan rekonseptualisasi atribut-atribut tugas yang dikemukakan oleh Turner dan Lawrence dalam suatu model motivasi kerja berdasarkan pekerjaan, dan dari hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

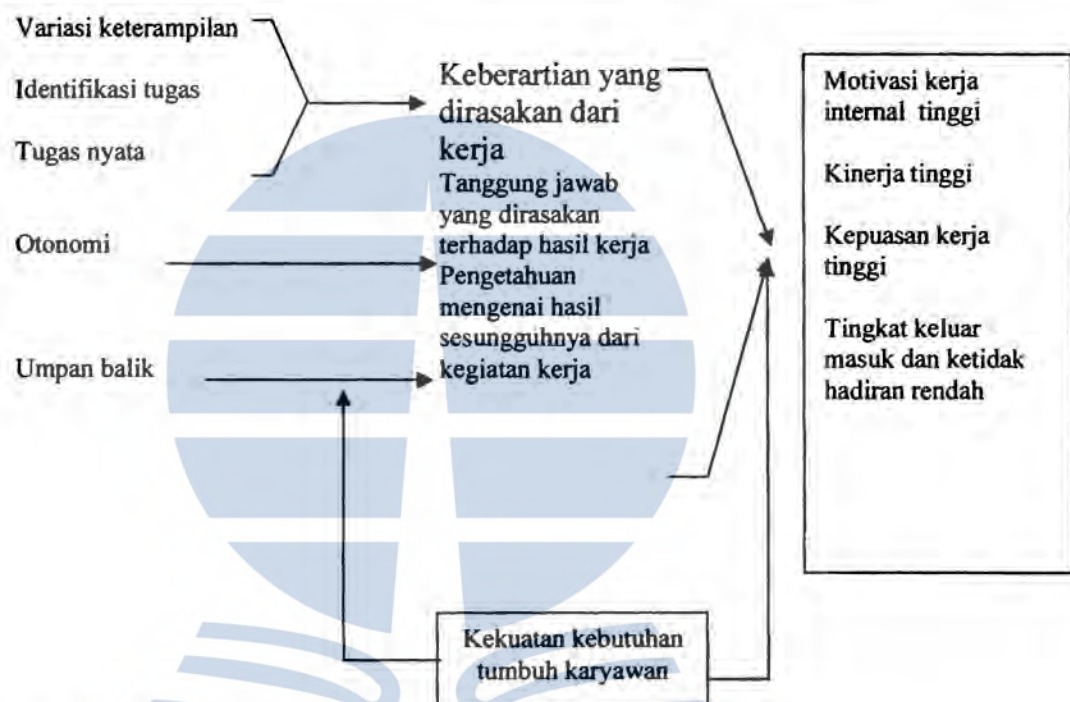
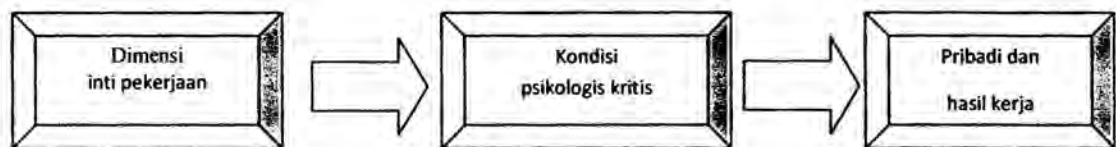
- a. Semakin positif tanggapan pekerja terhadap atribut-atribut tugas dari suatu pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja, kinerja, dan kehadirannya.
- b. Pekerja yang memiliki kebutuhan tumbuh yang tinggi, cenderung menyukai pekerjaan yang memiliki atribut-atribut tugas yang kompleks, jika dibandingkan dengan pekerja yang memiliki kebutuhan untuk tumbuh yang rendah.

Penelitian Turner-Lawrence dan Hackman Lawler menjadi dasar utama bagi Wenbberg (2008:234-235) dalam mendefinisikan karakteristik pekerjaan dan hubungannya dengan motivasi, kinerja, serta kepuasan kerja yang dinyatakan dalam model karakteristik pekerjaan (*job characteristic model*) (Gambar 2.1). Model tersebut menyatakan bahwa setiap pekerjaan memiliki 5 (lima) inti, yang didefinisikan sebagai berikut:

- a. Variasi keterampilan, yaitu sejauhmana pekerjaan menuntut keragaman kegiatan yang berbeda, sehingga pekerja dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
- b. Identitas tugas, yaitu sejauhmana pekerjaan menuntut diselesaikannya suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali (menyelesaikan suatu pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil nyata).
- c. Tugas nyata, yaitu sejauhmana pekerjaan memiliki dampak dan pengaruh terhadap pekerjaan atau kehidupan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- d. Otonomi, yaitu sejauhmana pekerjaan memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, serta keleluasaan pada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur kerja yang akan digunakan.



- e. Umpan balik, yaitu sejauhmana pelaksanaan kegiatan pekerjaan menghasilkan informasi bagi individu mengenai keefektifan kinerjanya (Wenbberg, 2008:235).



Gambar 2.1. Model Karakteristik Pekerjaan

Sumber: Wenbberg and Wilmat. *Theories of Development Psychology*. W.H. Freeman and Company. Florida, USA. 2008:235

Dalam suatu pekerjaan akan menimbulkan rasa keberartian dari pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal ini pekerja akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya penting, berharga dan ada gunanya untuk dilakukan. Otonomi dalam pekerjaan akan menimbulkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaan dan dengan adanya umpan balik, pekerja dapat mengetahui seberapa efektif dirinya dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya ketiga kondisi psikologis tersebut, diperkirakan

dapat meningkatkan motivasi, kinerja, kepuasan kerja, dan menurunkan tingkat keluar masuk, serta ketidakhadiran pekerja. Pengaruh dimensi inti pekerjaan terhadap pribadi dan hasil kerja akan semakin kuat bagi pekerja yang memiliki kebutuhan tumbuh (*growth needs*) tinggi.

Kinerja guru secara umum diukur berdasarkan 4 (empat) kompetensi dasar; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional serta kompetensi sosial sebagaimana Aswandi (2010:149) sebagai berikut:

a. Kompetensi pedagogik.

Kompetensi pedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi yang merupakan kompetensi khas, yang membedakan guru dengan profesi lainnya, ini terdiri dari 7 (tujuh) aspek kemampuan, yaitu: (a) Mengetahui karakteristik anak didik, (b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran, (c) Mampu mengembangkan kurikulum, (d) Kegiatan pembelajaran yang mendidik, (e) Memahami dan mengembangkan potensi peserta didik, (f) Komunikasi dengan peserta didik, (g) Penilaian dan evaluasi pembelajaran.

b. Kompetensi profesional.

Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan guru dalam mengikuti perkembangan ilmu terkini karena perkembangan ilmu selalu dinamis. Kompetensi profesional yang harus terus dikembangkan guru dengan belajar dan tindakan reflektif. Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) Konsep, Struktur, Metode keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar, (b)



Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah, (c) Hubungan konsep antar pelajaran terkait, (d) Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari, (e) Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

c. Kompetensi Sosial.

Kompetensi sosial bisa dilihat apakah seorang guru bisa bermasyarakat dan bekerjasama dengan peserta didik serta guru-guru lainnya.

d. Kompetensi kepribadian.

Kompetensi ini terkait dengan guru sebagai teladan, beberapa aspek kompetensi ini misalnya: dewasa, stabil, arif dan bijaksana, berwibawa, mantap, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri, mengembangkan diri secara berkelanjutan. Keempat kriteria tersebut biasanya didapat dan dikembangkan ketika menjadi calon guru dengan menempuh pendidikan di perguruan tinggi khususnya jurusan kependidikan. Perlu adanya kesadaran dan keseriusan dari guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya. Karena kian hari tantangan dan perubahan zaman membuat proses pendidikan juga harus berubah.

### 3.3. Sintesa kinerja

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas maka dapat ditarik benang merah dalam sintesa kinerja adalah suatu fungsi dari hasil, atau apa yang dicapai oleh seorang karyawan dan kompetisi, sehingga untuk mendapatkan kinerja seseorang atau suatu organisasi harus mengacu pada aktivitas orang

tersebut selama ia melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya dengan dimensi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

## B. Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu perlu dipaparkan di sini mengingat penelitian yang dilakukan saat ini bukan penelitian yang pertama melainkan penelitian yang sebelumnya sudah pernah dilakukan oleh peneliti yang lain yang waktu penelitian, tempat penelitian, subjek dan objek penelitiannya berbeda. Pemaparan ini penting supaya tidak timbul istilah *plagiat* selain untuk menunjukkan bahwa peneliti melakukan tahap-tahap penelitian sebagaimana pedoman dalam penulisan karya ilmiah.

Dari hasil penelitian terdahulu banyak dijumpai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada corak kepemimpinan, baik sebagai guru, sebagai manajer maupun sebagai administrator, diantaranya:

### 1. Achmad Irfan (2007)

Judul yang dikemukakan dalam penelitiannya adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas X SMA Negeri 1 Mojosari Tahun Pelajaran 2007/2008”. Dalam penelitian tersebut dilaksanakan dalam bentuk *explanatory research* dengan analisis statistik untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas (gaya kepemimpinan otoriter, *laissez faire* dan demokratis) terhadap variabel terikat (prestasi belajar siswa) dengan analisis regresi berganda sampel penelitian 40 siswa kelas X SMA Negeri 1 Mojosari Mojokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun



simultan semua variabel bebas (kepemimpinan otoriter, *laissez faire*, dan demokrasi) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (prestasi belajar siswa). Achmad Irfan menyarankan agar guru lebih banyak menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi dalam proses pembelajarannya karena dari hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan demokrasi paling dominan berpengaruh terhadap prestasi belajar siswa.

## 2. Iswantah (2008)

Penelitian yang dilakukan Iswantah berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Dasar di Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto Tahun Pelajaran 2007/2008”. Penelitian yang dilakukan di Kecamatan Trowulan Mojokerto tersebut menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Semua variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan *laissez faire* dan gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto Tahun Pelajaran 2007/2008.
- b. Di antara ketiga variabel bebas yang dikemukakan, variabel gaya kepemimpinan demokrasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai dibandingkan dua variabel bebas lainnya.
- c. Saran yang dikemukakan pimpinan hendaknya lebih menekankan penerapan gaya kepemimpinan demokrasi dalam kepemimpinannya karena gaya tersebut mampu meningkatkan kinerja pegawainya.

### 3. Sugiyanto (2008)

Melakukan penelitian tentang Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Keberhasilan Sekolah Menurut Persepsi Guru SMK Negeri/Swasta di Kota Blitar. Berdasarkan hasil penelitiannya menyebutkan bahwa (1) Tingkat keberhasilan sekolah sudah sesuai dengan harapan Dinas Pendidikan Kota Blitar, (2) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif terhadap keberhasilan sekolah di SMK Negeri/Swasta Kota Blitar, (3) Terdapat kontribusi yang positif dan signifikan iklim sekolah yang kondusif terhadap keberhasilan sekolah di SMK Negeri/Swasta Kota Blitar.

### 4. Saleh (2009)

Melakukan penelitian tentang Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dalam Hubungan dengan Kinerja Mengajar Guru (Analisis Hubungan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMP Negeri di Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan). Berdasarkan penelitiannya menyebutkan bahwa (1) Kemampuan manajerial kepala sekolah berdasarkan perolehan skor maksimal berada pada kategori cukup baik, memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan, (2) Iklim organisasi berdasarkan skor maksimal berada pada kategori cukup baik, memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan, (3) Kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan



berdasarkan kategori yang telah ditetapkan adalah cukup baik, (4) Kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap iklim organisasi pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan, (5) Kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan.

#### 5. Yurisman (2011)

Penelitian yang dilakukannya berjudul “Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan kuesioner yang dikirim ke pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdapat dua determinan yang terbukti mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- b. Kedua determinan tersebut terbukti signifikan mempengaruhi kinerja pegawai dengan mempunyai nilai koefisien positif dalam arti mendapat tanggapan cukup baik dari pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- c. Determinan-determinan yang menjelaskan kinerja pegawai dengan mempunyai koefisien positif tersebut antara lain: (a) Kemampuan, (b) Jalur Karier.

Kajian penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas secara terperinci dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Achmad Irfan (2007), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas X Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Mojosari Mojokerto Tahun Pelajaran 2007/2008.	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan <i>laissez faire</i> dan gaya kepemimpinan demokrasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel bebas (gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan <i>laissez faire</i> , dan gaya kepemimpinan demokrasi) mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi belajar. Di antara tiga variabel bebas, variabel gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh paling dominan.
2.	Iswantah (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, <i>Laissez Faire</i> dan Demokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto Tahun Pelajaran 2007/2008.	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan <i>laissez faire</i> dan gaya kepemimpinan demokrasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel bebas ( $X_1, X_2$ dan $X_3$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Trowulan Mojokerto Tahun 2007/2008. Di antara tiga variabel bebas, variabel gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh paling dominan jika dibandingkan dengan dua variabel lainnya.
3.	Sugiyanto (2008), Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Keberhasilan Sekolah Menurut Persepsi Guru SMK Negeri/Swasta di Kota Blitar.	Variabel bebas: Gaya kepemimpinan.	Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa (1) tingkat keberhasilan sekolah sudah sesuai dengan harapan Dinas Pendidikan Kota Blitar, (2) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif terhadap keberhasilan sekolah di SMK Negeri/Swasta Kota Blitar, (3) terdapat kontribusi yang positif dan signifikan iklim sekolah yang kondusif terhadap keberhasilan sekolah di SMK Negeri/Swasta Kota Blitar.
4.	Saleh (2009), Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dalam Hubungan dengan	Variabel bebas: Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi.	Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa (1) kemampuan manajerial kepala sekolah berdasarkan perolehan skor maksimal berada pada kategori cukup baik, memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri



	<p>Kinerja Mengajar Guru (Analisis Hubungan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMP Negeri di Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan).</p>		<p>Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan, (2) iklim organisasi berdasarkan skor maksimal berada pada kategori cukup baik, memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan, (3) kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan berdasarkan kategori yang telah ditetapkan adalah cukup baik, (4) kemampuan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap iklim organisasi pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan, (5) kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi secara bersama-sama memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan.</p>
5.	<p>Yurisman (2011), Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.</p>	<p>Variabel bebas: Kemampuan dan Jalur Karier.</p>	<p>Hasil penelitiannya menyebutkan bahwa (1) berdasarkan kuesioner yang dikirim ke pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdapat dua determinan yang terbukti mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, (2) kedua determinan tersebut terbukti signifikan mempengaruhi kinerja pegawai dengan mempunyai nilai koefisien positif dalam arti mendapat tanggapan cukup baik dari pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, (3) determinan-determinan yang menjelaskan kinerja pegawai dengan mempunyai koefisien positif tersebut antara lain: (a) kemampuan, (b) jalur karier.</p>

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka berpikir menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel penelitian. Variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga dapat dijadikan dasar untuk menjawab permasalahan (Riduwan, 2006:34-35). Kerangka berpikir juga menggambarkan alur pemikiran penelitian dan memberikan penjelasan kepada pembaca. Kerangka berpikir dapat disajikan dengan bagan yang menunjukkan alur pikir peneliti serta keterkaitan antar variabel yang diteliti.

Kerangka berpikir yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja pegawai secara individual merupakan suatu yang dianggap penting, baik bagi pegawai itu sendiri maupun organisasi. Dengan kinerja yang lebih tinggi, kemungkinan lebih besar tercapainya tujuan pribadi pegawai itu sendiri maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik merupakan dasar utama pada setiap organisasi untuk dapat menilai standar kualitas dan orientasi kepada besarnya kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan bermutu rasanya sulit untuk dilaksanakan apabila kualitas sumber daya manusia tidak ditingkatkan terutama melalui kepemimpinan yang efektif dan pemotivasian yang baik kepada pegawai.

Berkaitan dengan mutu kinerja pelayanan pegawai di atas, peningkatan pelayanan pada masyarakat yang menimbulkan kesan yang baik berupa kepuasan



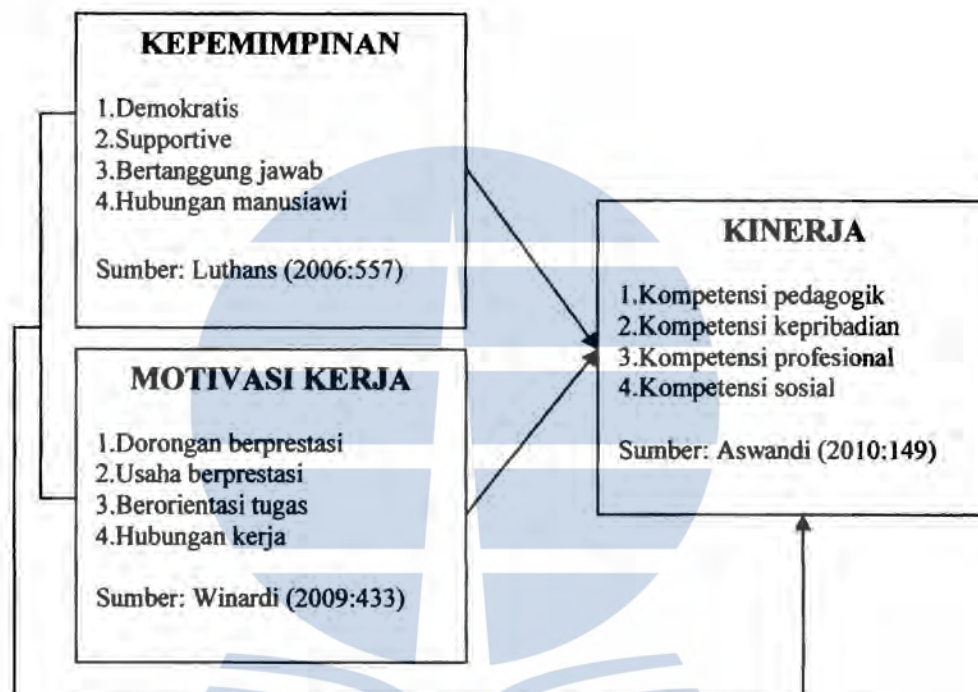
untuk memperoleh pelayanan yang prima dapat diupayakan oleh pimpinan dengan pemenuhan kebutuhan pegawai baik secara fisik maupun non fisik, karena pada dasarnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pemotivasian untuk melakukan dan menghasilkan pelayanan yang prima. Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan, maka perlu adanya kepemimpinan dan motivasi pegawai yang efektif sehingga dapat menimbulkan gairah bagi para pegawai dalam meningkatkan mutu kinerja pelayanan. Dalam penelitian ini pencapaian tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan motivasi kerja dalam organisasi.

Secara spesifik atau khusus kepemimpinan akan menentukan cara organisasi diarahkan dan dijalankan selama proses mencapai kinerja tertentu. Dengan demikian kepemimpinan atasan akan mempengaruhi mutu kinerja pegawai kepada masyarakat yang merupakan suatu kinerja yang harus selalu ditingkatkan. Kepemimpinan dan motivasi adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaan atau tugasnya. Untuk kepentingan pendekatan dalam penelitian ini, selanjutnya teori tersebut akan diaplikasikan dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini dapat dibuat kerangka berpikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Penelitian ini merupakan penelitian survei yang akan menjelaskan pola hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat melalui uji statistik. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel bebas (independen); Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan

Motivasi Kerja ( $X_2$ ), dengan satu variabel terikat (dependen), yaitu Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Kajian teoritis atau pemikiran-pemikiran yang dikemukakan di atas dituangkan atau divisualisasikan dalam bentuk kerangka berpikir yang dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2 Visual Kerangka Berpikir Hubungan Variabel Penelitian

#### D. Operasional Variabel

Dalam rangka memberikan kesamaan persepsi terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, akan dijelaskan secara teoritis bahwa faktor kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai, akan tercermin rasa tidak puas terhadap pimpinan karena pengarahan dari atasan yang kurang tepat arah, agenda komunikasi yang tidak solid serta pimpinan tidak dapat menjadi penyedia motivasi dan inspirasi yang baik bagi bawahannya.



Kemudian untuk faktor motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena tidak berjalan secara baik dalam operasional dan praktek di lapangan tentang perumusan pelaksanaan tugas kepada bawahan, penyediaan fasilitas yang dapat meningkatkan motivasi kerja, kurangnya pelaksanaan yang baik dalam memberikan motivasi tersebut terhadap bawahan dan pengambilan tindakan merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. Untuk menghindari kemungkinan terjadinya interferensi makna istilah yang terdapat dalam judul penelitian, dirasa perlu mempertegas makna masing-masing istilah yang dimaksud: (1) Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan, (2) Motivasi kerja, dan (3) Kinerja pegawai. Lalu secara bersama-sama (simultan) yaitu faktor kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai, untuk itu diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja. Bertolak dari definisi tersebut di atas, maka penelitian ini akan dibangun dengan dua variabel bebas (independent variables), yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja serta satu variabel terikat, yaitu kinerja pegawai. Perlu didefinisikan secara jelas tentang ketiga variabel yang akan diteliti, yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan suatu visi sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya, yang lebih melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan, baik aturan dinas maupun putusan yang lainnya dengan dimensi:

- a. Demokrasi.
- b. Supportive.
- c. Bertanggung jawab.
- d. Hubungan manusiawi.

## 2. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah upaya yang diarahkan dalam membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai kepuasan atau tujuan, yang tercermin dalam diri pegawai menjadi perilaku-perilaku dimana pegawai terdorong untuk berprestasi dan berusaha untuk mewujudkan prestasinya. Perilaku-perilaku tersebut adalah:

- a. Dorongan berprestasi.
- b. Usaha berprestasi.
- c. Berorientasi tugas.
- d. Hubungan kerja.

## 3. Kinerja

Kinerja adalah suatu fungsi dari hasil, atau apa yang dicapai oleh seorang karyawan dan kompetensi, sehingga untuk mendapatkan kinerja seseorang atau suatu organisasi harus mengacu pada aktivitas orang tersebut selama ia melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya dengan dimensi:

- a. Kompetensi pedagogik.
- b. Kompetensi kepribadian.
- c. Kompetensi profesional.
- d. Kompetensi sosial.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

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

Penelitian menurut tujuannya dibagi menjadi tiga jenis, yaitu penelitian penjajagan (*exploratory*), penelitian deskriptif dan penelitian inferensial. Penelitian dalam bentuk studi hubungan (korelasi) bermaksud mengungkapkan bentuk hubungan timbal balik antar variabel yang diselidiki. Intensitas hubungan itu diukur dengan menggunakan prosedur matematis dan metode statistik. Hubungan korelasi ini dinyatakan dalam tiga bentuk, yaitu korelasi positif, korelasi negatif dan korelasi nihil atau tidak berkorelasi.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atau populasi untuk mewakili seluruh populasi, yang dijelaskan oleh Arikunto (2008). Lebih lanjut menurut Arikunto (2008:236), informasi yang diperoleh dari penelitian survei dapat dikumpulkan dari seluruh populasi dan dapat pula hanya sebagian dari populasi. Survei yang dilakukan kepada semua populasi dinamakan penelitian sensus, sedangkan jika pengumpulan data hanya dilakukan pada sebagian dari populasi disebut survei sampel. Menurut Sugiyono (2009), penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Penelitian survei dapat digunakan dengan maksud antara lain untuk

penjajagan, deskriptif, penjelasan (*explanatory*), evaluasi, prediksi atau meramal, penelitian operasional dan pengembangan indikator-indikator sosial. Kuesioner merupakan instrumen utama dalam penelitian survei. Penelitian survei ini digunakan dengan tujuan untuk melakukan *explanatory research* (penelitian penjelasan), sehingga jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini juga termasuk dalam penelitian eksplanatori, yaitu suatu penelitian yang berusaha menjelaskan pola hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pada jenis ini jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini sendiri jelas menggambarkan hubungan antara dua variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya.

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai merupakan usaha untuk mengetahui bagaimanakah relevansi antara faktor kepemimpinan dan motivasi kerja, baik secara sendiri-sendiri (parsial) atau secara bersama-sama (*simultan*) terhadap kinerja pegawai.

Metode penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengetahui variabel bebas dengan variabel terikat. Agar sasaran analisis terfokus pada korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat, maka angka-angka yang diolah dengan rumus statistik atau melalui program komputer *SPSS Versi 17.00 for windows*. Untuk memenuhi kebutuhan data maka diperlukan penyusunan instrumen data berupa angket (kuesioner) dengan menggunakan *skala Likert*, kemudian angket (kuesioner) yang sudah ada disebarakan kepada



responden untuk memperoleh data. Pendekatan kuantitatif lebih menekankan pada data berupa angka atau jumlah dengan berbagai klasifikasi, antara lain berbentuk frekuensi, nilai rata-rata, persentase dengan menunjukkan perbedaan, perbandingan dan hubungannya yang diolah secara matematis dengan rumus-rumus statistik.

Hipotesis yang telah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam penelitian mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, terhadap kinerja pegawai, dalam hal ini pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan. Jumlah secara keseluruhan pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan adalah 34 orang, yang mana merupakan populasi dari penelitian. Analisis lanjutan bertujuan untuk menguji hipotesis, seberapa jauh hipotesis yang telah dirumuskan semula dapat diterima.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Sugiyono (2009:70) mengatakan bahwa populasi adalah objek yang akan diteliti yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan komunitas di suatu daerah yang menjadi objek penelitian yang digunakan sebagai contoh pengambilan sampel. Populasi merupakan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, peristiwa-peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian (Nawawi, 2005).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka

Selatan, dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan honorer yang berjumlah 34 orang.

## 2. Sampel

Sampel merupakan bagian kecil dari populasi, sedangkan populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampel adalah suatu bagian dari populasi yang akan diteliti dan yang dianggap dapat menggambarkan populasi (Suhartono, 2009:57). Menurut Sugiyono (2009:71), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang dipilih diharapkan memiliki ciri atau sifat yang dimiliki oleh populasi tempat sampel itu diambil (representatif), dimana bila diidentifikasi setiap anggota populasi memiliki karakteristik yang cukup mewakili. Dalam hal pengambilan sampel untuk pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan menggunakan teknik "*sampling jenuh*" atau sensus. Pengertian *sampling jenuh* adalah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal juga dengan istilah sensus (Riduwan, 2006:65), karena jumlah pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan hanya 34 orang, maka semua populasi akan diambil sebagai sampel.

## C. Instrumen Penelitian

Berdasarkan teori yang dikemukakan dalam bab yang lalu serta konseptual variabel maka kisi-kisi instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan suatu visi sehingga orang lain tergerak untuk ikut mencapainya	Demokratis	1. Kebebasan 2. Kepercayaan	Ordinal
		Supportive	1. Mengeksplorasi 2. Rasa memiliki 3. Memberi contoh	
		Bertanggung jawab	1. Memberdayakan bawahan 2. Kreatifitas berpikir 3. Mampu mengatasi masalah	
		Hubungan manusiawi	1. Memberi layanan 2. Memotivasi	

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Motivasi Kerja	upaya yang diarahkan dalam membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak, untuk berbuat sesuatu	Dorongan berprestasi	1. Menjadi pelayan masyarakat 2. Kepastian karier	Ordinal
		Usaha berprestasi	1. Tujuan dalam mencapai posisi 2. Penyelesaian tugas	
		Berorientasi kepada tugas	1. Kejelasan tugas 2. Pengawasan tugas	
		Hubungan kerja	1. Kerjasama 2. Kebebasan mencapai prestasi tertinggi	
Kinerja	fungsi dari hasil, atau apa yang dicapai oleh seorang karyawan dan kompetisi	Kompetensi pedagogik	1. Pendidikan 2. Kemampuan pengambilan keputusan	Ordinal
		Kompetensi kepribadian	1. Kemampuan kerja 2. Tugas tertentu	
		Kompetensi profesional	1. Penyelesaian pekerjaan 2. Menghadirkan solusi pekerjaan	
		Kompetensi sosial	1. Interaksi 2. Kemampuan menerima pendapat	

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam teknik pengambilan data ini digunakan dengan dua cara yaitu melalui pengumpulan data primer dan data sekunder.

## 1. Data primer

Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yaitu melalui kuesioner dan pengamatan.

### a. Kuesioner.

Yaitu teknik pengumpulan data melalui sejumlah daftar pertanyaan yang penulis sediakan dan diajukan kepada responden untuk mendapatkan data primer. Sifat dari kuesioner yang diajukan adalah tertutup, yaitu pertanyaan variasi jawabannya sudah ditentukan dan disusun terlebih dahulu sehingga para responden hanya memiliki jawaban yang disediakan.

### b. Pengamatan.

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini juga dilakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

## 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari teori-teori yang berhubungan dengan mendukung dalam penjelasan gambaran secara umum dan data yang berupa catatan organisasi atau data jadi yang telah disediakan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

### a. Pengutipan langsung.

Pengutipan data dan informasi yang diperlukan mengenai teori-teori pembahasan yang diperoleh dari pendapat-pendapat yang ditentukan para ahli yang tertulis dalam buku-buku dan sumber lain yang berhubungan dengan tesis.



b. Studi kepustakaan.

Pengumpulan data melalui penelitian kepustakaan dengan menggunakan buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan penyusunan tesis ini.

## E. Metode Analisis Data

### 1. Uji validitas dan reliabilitas

Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas instrumen bertujuan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dalam hal ini digunakan rumus statistika koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson dengan rumus:

$$r = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{n(\sum X_i^2) - (\sum X_i)^2} \sqrt{n(\sum Y_i^2) - (\sum Y_i)^2}}$$

Dimana:

- r = Koefisien korelasi
- n = Jumlah contoh
- X<sub>i</sub> = Skor item pernyataan
- Y<sub>i</sub> = Skor total Y

Untuk pengujian reliabilitas atas instrumen yang sama digunakan formula

*Alpha Cronbach*. Rumus *Alpha Cronbach* adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{(n)(S^2 - \sum S^2_i)}{(n-1)S^2}$$

Dimana:

- α : Koefisien alpha
- n : Jumlah item dalam skala
- S<sup>2</sup> : Varian total dari skor test
- Si<sup>2</sup> : Varian dari setiap item skala

Uma Sekaran (2006:76) menyatakan bahwa ketentuan reliabilitas dengan Cronbach alpha, dengan kriteria sebagai berikut:

Kurang dari 0,6 tidak reliable

0,6 – 0,7 acceptable

0,7 – 0,8 baik

Lebih dari 0,8 sangat baik

## 2. Uji asumsi klasik (*base leniear under estimate*)

Setelah data dilakukan kalibrasi instrument, maka kuesioner dilanjutkan untuk seterusnya dilakukan pengolahan data (post test), data post test diuji kedalam proses penyaringan lanjutan dengan menggunakan *base leniear under estimate* dengan tahapan sebagai berikut:

### a. Linieritas.

Uji linieritas dilakukan sebelum analisis regresi dan korelasi yang ditujukan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel terikat dan bebas keduanya mempunyai garis linier atau tidak. Model regresi yang setuju adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Dengan program SPSS uji ini dapat dilakukan dengan menggunakan model *Normal Probability Plot*.

### b. Uji multikolinearitas.

Menunjukkan bahwa antara variabel independen mempunyai hubungan langsung (berkolerasi) sempurna, biasanya multikolinearitas terjadi pada data berkala (*time series data*) dan antar sampel (*cross sectional*). Kombinasi dari keduanya dikenal dengan penghubung data (*pooling the*



*data*) konsekuensi dari multikolinearitas akan menyebabkan koefisien regresi nilainya kecil, dan *standar error regression* nilainya besar sehingga pengujian individunya menjadi tidak signifikan. Ciri adanya multikolinearitas adalah R tinggi dan F testnya banyak yang tidak signifikan. Menurut Santoso (2007) cara mendeteksi multikolinearitas yaitu: (1) Dengan menggunakan *variance inflation factor* (VIF). Jika VIF lebih besar dari 5 maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya, (2) Dengan menggunakan nilai *eugen value* mendekati nol, (3) Dengan menggunakan nilai *condition index*, multikolinearitas akan terjadi jika indeks melebihi 15, dan benar-benar masalah serius jika indeks melebihi 30.

c. Uji heteroskedastisitas.

Menunjukkan bahwa varian dari setiap error bersifat heterogen yang berarti melanggar asumsi klasik yang mensyaratkan bahwa varian error harus bersifat homogen. Menurut Sugiyono (2009:182), heteroskedastisitas merupakan asumsi penting dari analisis regresi linier berganda, yaitu gangguan (*error terms*), *error terms* yang muncul dalam fungsi regresi populasi homoskedestik, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varian yang sama. Sedangkan jika varian tidak sama akan terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi akibat perubahan situasi yang tidak digambarkan dalam spesifikasi model regresi.

d. Uji autokolerasi.

Menunjukkan adanya kolerasi antara error periode sebelumnya, dimana pada asumsi klasik ini tidak boleh terjadi. Menurut Sritua Arief (2008),

autokolerasi diantara *error term* dapat terjadi karena beberapa faktor yaitu:

(1) Data observasi mulai dari suatu situasi kelesuan, sehingga data observasi selanjutnya yang meningkat jelas dipengaruhi oleh data sebelumnya, (2) Tidak memasukkan variabel bebas tertentu yang sebenarnya turut mempengaruhi variabel dependen, (3) Bentuk model tidak tepat. Dalam program *SPSS Durbin Waston test* atau *DW test* dapat dilihat pada *output model summary* dengan kriteria langkah sebagai berikut: jika  $d < dL$  terjadi kolerasi positif,  $d > 4dL$  terjadi kolerasi negatif,  $dL < d < 4 - dL$  dan  $4 - dL < d < 4 - dL$  pengujian tidak meyakinkan dan  $du < d < 4du$  tidak ada kolerasi.

### 3. Teknik analisis data

Dalam menganalisis pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisis data dan uji hipotesis dengan teknik korelasi, regresi linier berganda dengan susunan sebagai berikut:

#### a. Regresi linier sederhana.

Regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Persamaan umum regresi linier sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

- Y = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan.
- a = Harga Y bila X = 0 (harga konstan).
- b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan.



Rumus yang digunakan untuk mencari nilai  $a$  (konstanta) dan nilai (koefisien regresi) adalah sebagai berikut:

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Dimana:

$$\begin{aligned} a &= \text{Nilai konstanta} \\ \bar{Y} &= \text{Rata-rata variabel Y} \\ \bar{X} &= \text{Rata-rata variabel X} \end{aligned}$$

Jadi harga  $b$  merupakan fungsi dari koefisien korelasi. Bila koefisien korelasi tinggi, maka harga  $b$  juga besar, sebaliknya bila koefisien korelasi rendah maka harga  $b$  juga rendah (kecil). Selain itu, bila koefisien korelasi negatif, maka harga  $b$  juga negatif, dan sebaliknya koefisien korelasi positif, maka harga  $b$  juga positif.

#### b. Regresi linier berganda.

Apabila regresi linear sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen, maka regresi linier berganda didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal dua variabel independen atau lebih dengan satu variabel dependen.

Persamaan umum regresi linier berganda adalah:

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

Untuk mencari nilai  $a$ ,  $b_1$ , dan  $b_2$  dapat digunakan formula berikut ini:

$$\begin{aligned} an + b_1\sum X_1 + b_2\sum X_2 &= \sum Y \\ a\sum X_1 + b_1\sum X_1^2 + b_2\sum X_1X_2 &= \sum X_1Y \\ a\sum X_2 + b_1\sum X_1X_2 + b_2\sum X_2^2 &= \sum X_2Y \end{aligned}$$

c. Koefisien korelasi sederhana dan berganda.

1) Korelasi sederhana.

Untuk menghitung koefisien korelasi sederhana digunakan rumus *Product Moment Pearson* dengan rumus sebagai berikut:

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

Dimana:

$r_{x,y}$  : Koefisien korelasi  
 $n$  : Jumlah subjek  
 $X$  : Skor total X  
 $Y$  : Skor total Y  
 $(\sum X)^2$  : Kuadrat jumlah skor X  
 $\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor X  
 $\sum Y^2$  : Jumlah kuadrat skor Y  
 $(\sum Y)^2$  : Kuadrat jumlah skor Y

2) Korelasi berganda.

Untuk menghitung nilai koefisien korelasi berganda digunakan rumus sebagai berikut:

$$(r_{YX1X2}) = \frac{(\sqrt{(r_{YX1})^2 + (r_{YX2})^2 - 2(r_{YX1})(r_{YX2})(r_{X1X2})(r_{X1X3})})}{1 - (r_{X1X2X3})^2}$$

3) Perhitungan nilai koefisien determinasi.

Untuk mengukur seberapa besar variabel-variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, digunakan koefisien multikorelasi atau koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien ini menunjukkan proporsi variabilitas total pada variabel dependen yang dijelaskan oleh model regresi. Nilai  $R^2$  berada pada interval  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Logikanya, makin baik estimasi model dalam menggambarkan data, maka makin dekat nilai  $R$  ke nilai 1 (satu). Nilai  $R^2$  dapat diperoleh dengan rumus:



$$R^2 = (r)^2 \times 100\%$$

Dimana:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$r$  = Koefisien korelasi

#### 4) Uji hipotesis dengan t-test dan F-test.

Uji hipotesis dengan t-test digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen signifikan atau tidak terhadap variabel dependen secara individual untuk setiap variabel.

$$t_{\text{hitung}} = \frac{\sqrt{r} \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Setelah didapatkan nilai t-hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} \rightarrow H_0$  ditolak (ada pengaruh yang signifikan).  
 Jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}} \rightarrow H_0$  diterima (tidak ada pengaruh hubungan yang signifikan). Untuk mengetahui t-tabel digunakan ketentuan  $n-2$  pada *level of significance* ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau taraf keyakinan 95%. Uji hipotesis dengan F-test digunakan untuk menguji hubungan dua variabel independen secara bersama-sama dengan variabel dependen. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$F_h = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(N-k-1)}$$

Dimana:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$K$  = Jumlah variabel independen

$N$  = Jumlah sampel

Nilai F-hitung  $>$  F-tabel, berarti  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan

Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan yang menjadi lokasi objek penelitian ini merupakan organisasi/instansi pemerintah yang mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah berdasarkan azas otonomi daerah dan tugas di bidang pendidikan, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 13 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2008 Nomor 13), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Selatan Nomor 8 Tahun 2010 (Lembaran Daerah Kabupaten Bangka Selatan Tahun 2010 Nomor 8) yang berfungsi sebagai perumusan kebijakan teknis di bidang pendidikan, penyelenggaraan urusan pemerintah dan pelayanan umum di bidang pendidikan, pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pendidikan dan pelaksanaan tugas yang diberikan oleh Bupati Kepala Daerah sesuai dengan lingkup tugasnya.

Visi Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka selatan adalah “Terwujudnya Sistem Pendidikan sebagai Pranata Sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan Masyarakat Bangka Selatan berkembang menjadi Manusia yang berkualitas sehingga mampu menjawab tantangan zaman yang selalu berubah”.

Misi Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan adalah:

1. Perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi masyarakat.
2. Meningkatkan kesiapan masukan dan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral.



3. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan nilai.
4. Memberdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi pendidikan yang profesional, transparan dan akuntabel.
5. Meningkatkan keprofesionalan, kesejahteraan, pendidikan dan tenaga pendidik.

Kebijakan yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan adalah memegang teguh 3 (tiga) Pilar Pendidikan, yakni: (1) Pemerataan dan perluasan akses, (2) Peningkatan mutu-daya saing, (3) Peningkatan tata kelola dan citra publik.

Kemudian untuk mencapai visi dan misi, Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan menerapkan serangkaian program-program yang menjadi tolok ukur pencapaian keberhasilan kualitas pelayanan yaitu: (a) Program peningkatan mutu dan pengembangan pendidikan daerah, (b) Program pelayanan administrasi perkantoran, (c) Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur, (d) Peningkatan program disiplin aparatur, dan (e) Program peningkatan pengembangan kinerja pelayanan pendidikan daerah.

Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan terletak di wilayah Kompleks Perkantoran Terpadu Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan Gunung Namak Kecamatan Toboali Desa Gadung, lebih kurang 8 kilometer dari Kota Kecamatan Toboali. Berdasarkan data bulan april 2011, Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan memiliki pegawai sebanyak 34 orang yang terdiri dari 24 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 10 orang tenaga honorer/PHL, dengan struktur organisasi

sebagai berikut: 1 orang Kepala Dinas, 1 orang Sekretaris, 3 orang Kepala Bidang, 3 orang Kepala Seksi, 2 orang kepala sub bagian dan 24 orang staf. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan memiliki 3 (tiga) bidang yang mewakili organisasi dalam melaksanakan tugas sebagai unsur pelaksana otonomi daerah di bidang pendidikan, yaitu: (1) Bidang pendidikan menengah, (2) Bidang pendidikan dasar, (3) Bidang pendidikan non formal dan informal, dan dibantu kesekretariatan.

## B. Deskripsi Data

### 1. Karakteristik responden

Dari kuesioner (angket) yang disebarakan kepada 34 orang pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan sebagai sampel maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

IDENTIFIKASI	URAIAN	FREKUENSI	PROSENTASE
Jenis Kelamin	Laki-Laki	21	62%
	Perempuan	13	38%
Usia	< 25 Th	1	3%
	26 - 35 Th	21	62%
	36 - 45 Th	7	21%
	> 46 Th	5	15%
Pendidikan	S-2	1	3%
	S-1/D-IV	14	41%
	D-III	8	24%
	SMA	11	32%
Pangkat/Gol	Pembina	3	9%
	Penata	11	32%
	Pengatur	10	29%
	Honorar/PHL	10	29%

Sumber: Pengolahan Data



a. Distribusi responden berdasarkan usia.

Berdasarkan pendataan usia responden diperoleh data usia responden yang dibagi menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu: di bawah 25 tahun, antara 26 sampai dengan 35 tahun, antara 36 sampai dengan 45 tahun dan usia di atas 46 tahun. Dari temuan penelitian terhadap 34 responden yang ada, didapatkan responden yang berusia di bawah 25 tahun sebanyak 1 orang atau 2,94%, kemudian responden berusia antara 26 sampai dengan 35 tahun sebanyak 21 orang atau 61,76%, responden berusia antara 36 sampai dengan 45 tahun sebanyak 7 orang atau 20,59% dan sisanya responden berusia 46 tahun ke atas sebanyak 5 orang atau 14,71%. Dari temuan tersebut didapatkan data untuk pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan yang terbanyak pada rentang usia 26 - 35 tahun sebanyak 21 orang dengan persentase yaitu 61,76%.

b. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.

Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu kelompok laki-laki dan kelompok perempuan. Dari temuan penelitian terhadap 34 responden, diketahui bahwa 21 orang atau 61,76% berjenis kelamin laki-laki sedangkan sisanya sebanyak 13 orang atau 38,24% berjenis kelamin perempuan. Mayoritas responden yaitu sebanyak 21 orang responden atau 61,76% adalah berjenis kelamin laki-laki.

c. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan.

Pengelompokan responden berdasarkan tingkat pendidikan dibagi menjadi 4 (empat), yaitu: S-2, S-1/D-IV, Diploma III dan SMA/ sederajat. Dari temuan penelitian terhadap 34 orang pegawai diperoleh data responden

berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut: jumlah responden yang berpendidikan S-2 sebanyak 1 orang atau 2,94%, responden yang berpendidikan S-1/D-IV sebanyak 14 orang atau 41,18%, responden yang berpendidikan Diploma III sebanyak 8 orang atau 23,53%, dan responden yang berpendidikan SMA/ sederajat sebanyak 11 orang atau 32,35%. Mayoritas responden yaitu sebanyak 14 orang responden atau 41,18% adalah berpendidikan S-1/D-IV.

d. Distribusi responden berdasarkan pangkat/golongan.

Responden berdasarkan pangkat/golongan dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu: Pembina, Penata, Pengatur dan Honorer/PHL (Pegawai Harian Lepas). Dari temuan penelitian diperoleh data responden dengan pangkat Pembina berjumlah 3 orang atau 8,83%, responden dengan pangkat Penata berjumlah 11 orang atau 32,35%, responden dengan pangkat Pengatur berjumlah 10 orang atau 29,41%, dan responden dengan pangkat Honorer/PHL berjumlah 10 orang atau 29,41%. Mayoritas responden yaitu sebanyak 11 orang responden atau 32,35% berpangkat Penata.

2. Deskripsi variabel penelitian

Tabel 4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

	Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
Mean	109,97	110,88	116
Median	110,00	112,88	116
Mode	108	112	116
Std. Dev.	7,538	6,188	3,789
Variance	58,817	38,289	14,428
Range	23	21	14
Minimum	98	98	110
Maksimum	121	119	124
Sum	3739	3770	3970

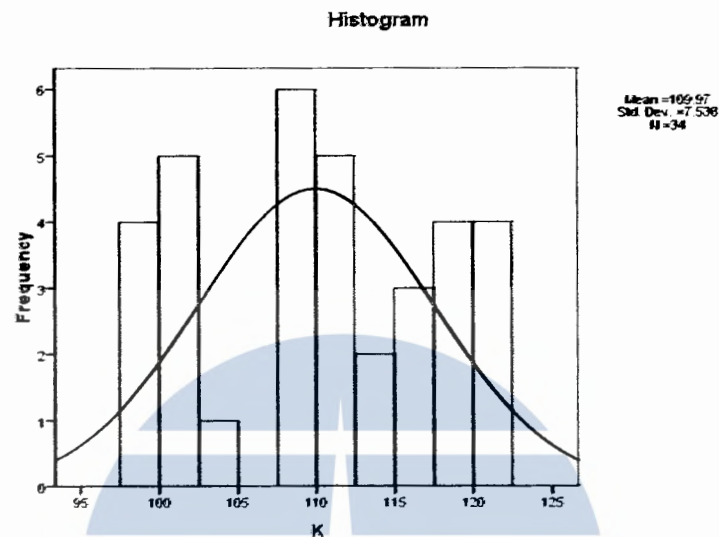
Sumber: Pengolahan Data



a. Kepemimpinan ( $X_1$ ).

Instrumen kuesioner (angket) Kepemimpinan ( $X_1$ ) disusun sebanyak 25 butir pernyataan yang didasarkan pada skala model Likert dengan scoring 5 untuk SS (sangat setuju), 4 untuk S (setuju), 3 untuk RR (ragu-ragu), 2 untuk TS (tidak setuju) dan 1 untuk STS (sangat tidak setuju), hal ini berlaku untuk pernyataan positif dan sebaliknya bila pernyataan negatif. Setelah melalui proses uji coba validitas dan reliabilitas data, kepemimpinan yang layak untuk dipakai berjumlah 25 butir pernyataan. Dari data kepemimpinan diperoleh distribusi skor jawaban menyebar dari bantuan program komputer *SPSS 17.00 for Windows* skor terendah 98 dan skor tertinggi 121. Berdasarkan perhitungan statistika dasar diperoleh angka sebagai berikut: mean = 109,97, median = 110,00, modus = 108 serta standar deviasi = 7,538. Perhitungan ini menunjukkan mean dan median yang tidak jauh berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa skor variabel kepemimpinan cenderung berdistribusi normal. Untuk memperoleh gambaran tentang distribusi skor kepemimpinan, instrumen variabel ini adalah kuesioner (angket) yang terdiri dari 25 item pernyataan dengan menggunakan skala bertingkat yang skornya merupakan rentangan antara 1-5 dengan skor ideal adalah 5. Pada tabel 4.5 dapat dikemukakan sebagai berikut: Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh rata-rata variabel  $X_1$  sebesar 109,97 atau 39,99% dari skor idealnya. Harga ini pada kategori kurang menurut klasifikasi yang telah ditetapkan dan dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka

Selatan pada umumnya berada pada kategori kurang. Untuk histogram skor kepemimpinan dapat disajikan dengan gambar 4.1 sebagai berikut:



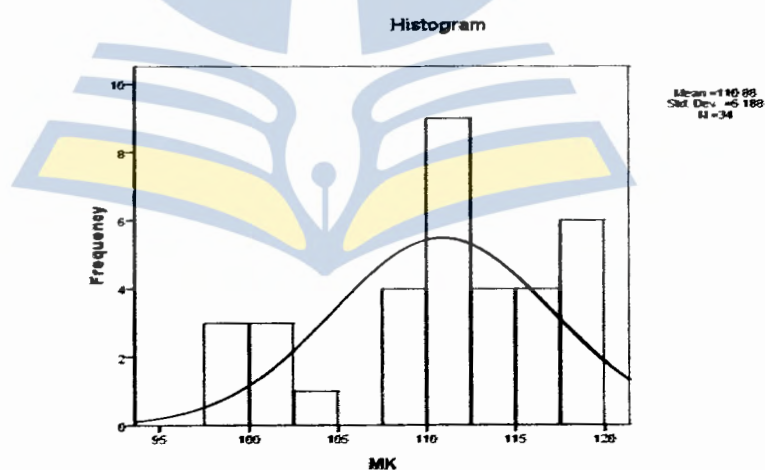
**Gambar 4.1**  
Histogram Kecenderungan Jawaban Responden  
Terhadap Kepemimpinan

b. Motivasi kerja ( $X_2$ ).

Instrumen kuesioner (angket) Motivasi kerja ( $X_2$ ) disusun sebanyak 25 butir pernyataan yang didasarkan pada skala model Likert dengan scoring 5 untuk SS (sangat setuju), 4 untuk S (setuju), 3 untuk RR (ragu-ragu), 2 untuk TS (tidak setuju) dan 1 untuk STS (sangat tidak setuju), hal ini berlaku untuk pernyataan positif dan sebaliknya bila pernyataan negatif. Setelah melalui proses uji coba validitas dan reliabilitas data, motivasi kerja yang layak untuk dipakai berjumlah 25 butir pernyataan. Dari data motivasi kerja diperoleh distribusi skor jawaban menyebar dari bantuan program komputer *SPSS 17.00 for Windows* skor terendah 98 dan skor tertinggi 119. Berdasarkan perhitungan statistika dasar diperoleh angka sebagai berikut: mean = 110,88, median = 112,00, modus = 112 serta standar deviasi =



6,188. Perhitungan ini menunjukkan mean dan median yang tidak jauh berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa skor variabel motivasi kerja cenderung berdistribusi normal. Untuk memperoleh gambaran tentang distribusi skor motivasi kerja, instrumen variabel ini adalah kuesioner (angket) yang terdiri dari 25 item pernyataan dengan menggunakan skala bertingkat yang skornya merupakan rentangan antara 1 - 5 dengan skor ideal adalah 5. Pada tabel 4.5 dapat dikemukakan sebagai berikut: Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh rata-rata variabel  $X_2$  sebesar 110,88 atau 40,32% dari skor idealnya. Harga ini pada kategori kurang menurut klasifikasi yang telah ditetapkan, dan dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan pada umumnya berada pada kategori kurang. Untuk histogram skor motivasi kerja dapat disajikan dengan gambar 4.2 sebagai berikut:

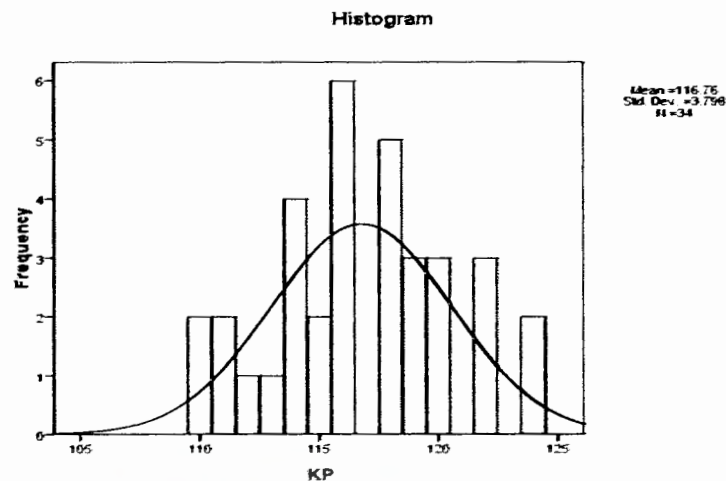


Gambar 4.2  
Histogram Kecenderungan  
Jawaban Responden Terhadap Motivasi Kerja

c. Kinerja pegawai (Y).

Instrumen kuesioner (angket) Kinerja pegawai (Y) disusun sebanyak 25 butir pernyataan yang didasarkan pada skala model Likert dengan scoring 5 untuk SS (sangat setuju), 4 untuk S (setuju), 3 untuk RR (ragu-ragu), 2 untuk TS (tidak setuju) dan 1 untuk STS (sangat tidak setuju), hal ini berlaku untuk pernyataan positif dan sebaliknya bila pernyataan negatif. Setelah melalui proses uji coba validitas dan reliabilitas data, kinerja pegawai yang layak untuk dipakai berjumlah 25 butir pernyataan. Dari data kinerja pegawai diperoleh distribusi skor jawaban menyebar dari bantuan program komputer *SPSS 17.00 for Windows* skor terendah 110 dan skor tertinggi 124. Berdasarkan perhitungan statistika dasar diperoleh angka sebagai berikut: mean = 116,76, median = 116,00, modus = 116 serta standar deviasi = 3,798. Perhitungan ini menunjukkan mean dan median yang tidak jauh berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa skor variabel kinerja pegawai cenderung berdistribusi normal. Untuk memperoleh gambaran tentang distribusi skor kinerja pegawai, instrumen variabel ini adalah kuesioner (angket) yang terdiri dari 25 item pernyataan dengan menggunakan skala bertingkat yang skornya merupakan rentang anantara 1-5 dengan skor ideal adalah 5. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh rata-rata variabel Y sebesar 116,76 atau 42,46% dari skor idealnya. Harga ini pada kategori kurang menurut klasifikasi yang telah ditetapkan dan dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan pada umumnya berada pada kategori kurang. Untuk histogram skor kinerja pegawai dapat disajikan dengan gambar 4.3 sebagai berikut:





**Gambar 4.3**  
Histogram Kecenderungan Jawaban Responden  
Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan keseluruhan persepsi responden atas variabel penelitian maka hasil persepsi rata-rata responden atas variabel yang diamati dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
Presentasi Skor Rata-rata Setiap Variabel Penelitian

<i>Variabel</i>	<i>Skor rata-rata</i>	<i>Skor ideal</i>	<i>%</i>	<i>Kriteria</i>
$X_1$	109,97	125	39,99	<i>Kurang</i>
$X_2$	110,88	125	40,32	<i>Kurang</i>
$Y$	116,76	125	42,46	<i>Kurang</i>

Sumber: Pengolahan Data

## C. Pembahasan

### 1. Uji persyaratan analisis

Sebelum hipotesis diuji terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah korelasi dan regresi. Penggunaan kedua teknik analisis ini memerlukan persyaratan data yang harus dipenuhi agar hasilnya nanti dapat

dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Uji persyaratan analisis yang diajukan yaitu: normalitas dan homogenitas.

a. Uji normalitas.

Uji normalitas untuk mengetahui apakah data yang diteliti mempunyai sebaran normal atau tidak normal. Variabel yang akan diuji normalitasnya adalah variabel bebas, yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan variabel terikat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik Kolmogorov Smirnov (KS-Z). Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer *SPSS 17.00 for windows*. Uji normalitas distribusi dapat diketahui dari nilai signifikan yang berarti lebih besar dari probabilitas, yaitu 0,05. Rangkuman hasil analisis uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4  
Rangkuman Hasil Uji Normalitas

No.	Variabel	KS-Z	Probabilitas	Kesimpulan
1	Kepemimpinan	0,716	0,05	Normal
2	Motivasi	0,175	0,05	Normal
3	Kinerja	0,812	0,05	Normal

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan hasil bahwa  $\text{Asymp. Sig. } 0.716 > \alpha = 0.05$  maka distribusi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) normal. Nilai variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) dengan nilai  $\text{Asymp. Sig. } 0,175 > \alpha = 0.05$  maka distribusi variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) dalam kondisi normal. Nilai variabel Kinerja ( $Y$ ) dengan nilai  $\text{Asymp. Sig.}$

$0.812 > \alpha = 0.05$  maka distribusi variabel Kinerja (Y) dalam kondisi normal.

b. Uji homogenitas.

Pengujian homogenitas data hasil penelitian ini dengan menggunakan uji *Bartlett*, yaitu menentukan nilai  $\chi_{hitung}$  menggunakan bantuan program komputer *SPSS 17.00 for windows*.

Tabel 4.5  
Uji Homogenitas

No.	Variabel	$\chi_{hitung}$	$\chi_{tabel}$	Kesimpulan
1	X <sub>1</sub>	0,999	5,991	Homogenitas
2	X <sub>2</sub>	0,237	5,991	Homogenitas
3	Y	0,616	5,991	Homogenitas

Sumber: Pengolahan Data

Jika dibandingkan dengan  $\chi^2_{hitung}$  dengan  $\chi^2_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = k-1 = 3-1 = 2$ , maka table Chi-Kuadrat  $\chi^2_{tabel} = 5,991$  dengan kriteria pengujian sebagai berikut: Pengujian homogenitas kepemimpinan variabel  $\chi_1$  menghasilkan  $\chi_{hitung}$  sebesar 0,999 dari tabel harga diperoleh  $\chi_{tabel} = 5,991$ . Jika  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$ , berarti tidak homogen dan jika  $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$ , berarti homogen, ternyata  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , atau  $0,999 < 5,991$  maka dengan demikian berarti bahwa variansi data penelitian Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) tersebut homogen. Pengujian homogenitas motivasi kerja variabel  $\chi_2$  menghasilkan  $\chi_{hitung}$  sebesar 0,237 dari tabel harga diperoleh  $\chi_{tabel} = 5,991$ . Jika  $\chi^2_{hitung} \geq \chi^2_{tabel}$ , berarti tidak homogen dan jika  $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$ , berarti homogen, ternyata  $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ , atau  $0,237 < 5,991$  maka dengan demikian berarti bahwa variansi data penelitian Motivasi kerja (X<sub>2</sub>) tersebut homogen. Pengujian homogenitas kinerja pegawai variabel Y menghasilkan



$\chi_{hitung}$  sebesar 0,616 dari tabel harga diperoleh  $\chi_{tabel} = 5,991$ . Jika  $\chi_{hitung}^2 \geq \chi_{tabel}^2$ , berarti tidak homogen dan jika  $\chi_{hitung}^2 \leq \chi_{tabel}^2$ , berarti homogen, ternyata  $\chi_{hitung}^2 < \chi_{tabel}^2$ , atau  $0,616 < 5,991$  maka dengan demikian tampak bahwa  $\chi_{hitung} < \chi_{tabel}$  yang berarti bahwa variansi data penelitian Kinerja pegawai (Y) tersebut homogen. Berdasarkan pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa populasi variabel data penelitian ini yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai dapat dikategorikan berdistribusi homogen. Dengan demikian persyaratan telah terpenuhi untuk perhitungan selanjutnya, yaitu korelasi dan uji regresi. Selanjutnya untuk persyaratan penghitungan korelasi dan bentuk regresi, pengujian dilakukan secara bersama-sama dengan pengujian hipotesis penelitian sebagaimana akan diuraikan berikut ini.

## 2. Pengujian hipotesis

- a. Hasil uji hipotesis 1: Ada pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y). Hasil pengolahan data antara variabel Kepemimpinan dengan menggunakan *software statistic product service solution* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Attitude Related Variable	Dependent Variable		
	Feeadback Seeking Practices		
	B	Beta	t-sig
Kinerja Kepemimpinan	80.942 0.326	0.646	0.000
R = 0,646 R <sup>2</sup> = 0,418			$t_{hitung} 4.793 > t_{tabel} 2,000$

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai korelasi sebesar 0.646 (64.6%) dengan demikian ada hubungan positif relatif kuat antar variabel, artinya bila variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) ditingkatkan maka akan diikuti peningkatan Kinerja. Hasil uji koefisien determinan sebesar 0,418 [ $r^2 \times 100\%$  atau  $(0,646)^2 \times 100\% = 41.8\%$ ] dengan demikian variasi peningkatan atau penurunan variabel Kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan sebesar 41.8% sehingga faktor lain diluar kedua variabel sebesar 58.2% dan hal tersebut tidak dijelaskan lebih lanjut dalam penelitian ini. Hasil uji regresi:  $\hat{Y} = 80.942 + 0.326X_1$

- 1) Nilai constanta sebesar 80,942 menunjukkan nilai murni variabel Kinerja tanpa dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan.
- 2) Nilai regresi sebesar 0,326 menunjukkan ada kontribusi positif dihasilkan oleh variabel Kepemimpinan artinya bila variabel Kepemimpinan naik atau ditingkatkan sebesar 1 point maka akan diikuti penguatan pada variabel Kinerja sebesar 1 point.
- 3) Hasil uji hipotesis terlihat bahwa:

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.793

Nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,000

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow H_0$  ditolak (ada pengaruh yang signifikan). Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow H_0$  diterima (tidak ada pengaruh hubungan yang signifikan). Dengan demikian  $t_{hitung} 4.793 > t_{tabel} 2,000$  maka ( $H_0$ ) ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

4) Nilai probabilitas hasil terlihat ( $\rho = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) dengan demikian variabel Kepemimpinan dinyatakan signifikan terhadap variabel Kinerja sehingga hipotesis penelitian diterima, artinya variabel Kepemimpinan dapat dijadikan tolok ukur terhadap penguatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

b. Hasil uji hipotesis 2: Ada pengaruh antara Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y). Hasil pengolahan data antara variabel Motivasi kerja dengan menggunakan *software statistic product service solution* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Attitude Related Variable	Dependent Variable		
	Feedback Seeking Practices		
	B	Beta	t-sig
Kinerja	92.100		
Motivasi kerja	0.222	0.362	0.035
R = 0,362			
R <sup>2</sup> = 0,131		t <sub>hitung</sub> 2.199 > t <sub>tabel</sub> 2,000	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai korelasi sebesar 0.362 (36.2%) dengan demikian ada hubungan positif relatif sedang antar variabel, artinya bila variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) ditingkatkan maka akan diikuti peningkatan Kinerja. Hasil uji koefisien determinan sebesar 0,131 [  $r^2 \times 100\%$  atau  $(0,362)^2 \times 100\% = 13.1\%$  ] dengan demikian variasi peningkatan atau penurunan variabel Kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi kerja sebesar 13.1% sehingga faktor lain diluar kedua variabel sebesar 86.9% dan hal tersebut tidak dijelaskan lebih lanjut dalam penelitian ini.



Hasil uji regresi:  $\hat{Y} = 92.100 + 0.222X_2$

- 1) Nilai constanta sebesar 92,100 menunjukkan nilai murni variabel Kinerja tanpa dipengaruhi oleh variabel Motivasi kerja.
  - 2) Nilai regresi sebesar 0,222 menunjukkan ada kontribusi positif dihasilkan oleh variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) artinya bila variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) naik atau ditingkatkan sebesar 1 point maka akan diikuti penguatan pada variabel Kinerja sebesar 1 point.
  - 3) Hasil uji hipotesis terlihat bahwa:
 

Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.199

Nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,000

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow H_0$  ditolak (ada pengaruh yang signifikan). Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow H_0$  diterima (tidak ada pengaruh hubungan yang signifikan). Dengan demikian  $t_{hitung} 2.119 > t_{tabel} 2,000$  maka ( $H_0$ ) ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada Pengaruh Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.
  - 4) Nilai probabilitas hasil terlihat ( $p = 0,035 < \alpha = 0,05$ ) dengan demikian variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) dinyatakan signifikan terhadap variabel Kinerja, sehingga hipotesis penelitian diterima, artinya variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) dapat dijadikan tolak ukur terhadap penguatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.
- c. Hasil uji hipotesis 3: Ada pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan terhadap Kinerja ( $Y$ ). Hasil pengolahan data antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) secara

simultan terhadap Kinerja (Y) menggunakan *software statistic product service solution* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Attitude Related Variable	Dependent Variable		
	Feedback Seeking Practices		
	B	Beta	F-sig
Kinerja	50.729	0.680	0.000
Kepemimpinan	0.343	0.417	
Motivasi kerja	0.256		
R = 0,768			
R <sup>2</sup> = 0,590		F <sub>hitung</sub> 22.344 > F <sub>tabel</sub> 3.07	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil pengolahan data terlihat bahwa nilai korelasi sebesar 0.768 (76.8%) dengan demikian ada hubungan positif sangat kuat antar variabel, artinya bila variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan ditingkatkan maka akan diikuti peningkata Kinerja. Hasil uji koefisien determinan sebesar 0,590 [  $r^2 \times 100\%$  atau  $(0,768)^2 \times 100\% = 59\%$  ] dengan demikian variasi peningkatan atau penurunan variabel Kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan sebesar 59% sehingga faktor lain diluar kedua variabel sebesar 41% dan hal tersebut tidak dijelaskan lebih lanjut dalam penelitian ini.

Hasil uji regresi:  $\hat{Y} = 50.729 + 0.343X_1 + 0.256X_2$

- 1) Nilai constanta sebesar 50,729 menunjukkan nilai murni variabel Kinerja tanpa dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ).
- 2) Nilai regresi sebesar 0,343 menunjukkan ada kontribusi positif dihasilkan oleh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) artinya bila variabel Kepemimpinan

( $X_1$ ) naik atau ditingkatkan sebesar 1 point maka akan diikuti penguatan pada variabel Kinerja sebesar 1 point.

3) Nilai regresi sebesar 0,256 menunjukkan ada kontribusi positif dihasilkan oleh variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) artinya bila variabel Motivasi kerja ( $X_2$ ) naik atau ditingkatkan sebesar 1 point maka akan diikuti penguatan pada variabel Kinerja sebesar 1 point.

3) Hasil uji hipotesis terlihat bahwa:

Nilai  $F_{hitung}$  sebesar 22.344

Nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3.07

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow H_0$  ditolak (ada pengaruh yang signifikan). Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow H_0$  diterima (tidak ada pengaruh hubungan yang signifikan). Dengan demikian  $t_{hitung} 22.344 > t_{tabel} 3,07$  maka ( $H_0$ ) ditolak dan ( $H_a$ ) diterima artinya ada Pengaruh simultan Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

4) Nilai probabilitas hasil terlihat ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) dengan demikian variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) dinyatakan signifikan secara simultan terhadap variabel Kinerja (Y), sehingga hipotesis penelitian diterima, artinya variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi kerja ( $X_2$ ) dapat dijadikan tolok ukur terhadap penguatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.



#### D. Interpretasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian berdasarkan perhitungan diperoleh rata-rata variabel  $X_1$  sebesar 109,97 atau 39,99% dari skor ideal. Harga ini pada kategori kurang menurut klasifikasi yang telah ditetapkan dan dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan pada umumnya berada pada kategori kurang, maka kepemimpinan dikategorikan kurang baik. Pada tingkat motivasi kerja diperoleh rata-rata variabel  $X_2$  sebesar 110,88 atau 40,32% dari skor ideal juga berada pada kategori kurang, maka motivasi kerja dikategorikan kurang baik. Begitu pula kinerja pegawai diperoleh rata-rata variabel  $Y$  sebesar 116,76 atau 42,46% dari skor ideal juga berada pada kategori kurang, maka kinerja pegawai dikategorikan kurang baik. Kenyataan ini secara umum menggambarkan bahwa tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang disebabkan oleh pimpinan tidak mencerminkan sebagai pemimpin yang memiliki kepemimpinan dalam mengelola dan mempengaruhi bawahannya. Hasil akhir dari penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang menunjukkan bahwa ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, dengan menggambarkan temuan-temuan dalam analisis hasil penelitian sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Dari hasil perhitungan analisis regresi  $Y.X_1$  terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,400 dengan signifikan 0,000. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai berkorelasi sebesar 0,400. Hal ini berarti bahwa apabila tingkat kepemimpinan tinggi,

maka kinerja pegawai cenderung tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat kepemimpinan rendah, maka kinerja pegawai juga cenderung rendah.

## 2. Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Dari hasil perhitungan analisis regresi  $Y.X_2$  terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,104 dengan signifikan 0,035. Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai berkorelasi sebesar 0,104. Hal ini berarti bahwa apabila tingkat motivasi kerja tinggi, maka kinerja pegawai cenderung tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat motivasi kerja rendah, maka kinerja pegawai juga cenderung rendah.

## 3. Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Dari hasil perhitungan analisis regresi  $Y.X_1.X_2$  terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh ketiga koefisien konstanta a sebesar 50,729 dan konstanta b sebesar 0,343 sedangkan konstanta c sebesar 0,256. Dengan demikian persamaan regresi  $Y = 50,729 + 0,343X_1 + 0,256X_2$ . Kepemimpinan dan motivasi kerja perlu ditingkatkan secara terus menerus, jika tidak maka kemungkinan kinerja pegawai cenderung menurun sehingga mencapai dibawah 50,729.

## E. Keterbatasan Penelitian

Dari hasil analisa tersebut di atas, maka dalam penelitian ini juga terdapat beberapa keterbatasan dan kelemahan yang tidak dapat dihindari, diantaranya:

1. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan tingkat eksplanasi asosiatif, sedangkan jenis datanya bersifat kuantitatif dengan analisa data terbatas yang diperoleh melalui kuesioner (angket). Oleh sebab itu pada kesempatan lain, perlu pengkajian lebih mendalam dalam mengeksplor temuan-temuan baru dan data

yang lebih lengkap sehingga diperoleh analisa yang lebih baik dan lengkap, hal ini bisa dilakukan melalui metode penelitian selanjutnya maupun kualitatif.

2. Dengan keterbatasan waktu, tenaga, biaya dan konsentrasi, penulis tidak dapat memperoleh populasi dan sampel yang lebih representatif, sehingga dalam satu dinas hanya diperoleh 34 sampel saja. Untuk itu penulis berharap para peneliti mendatang dapat memperoleh sampel yang lebih banyak, sehingga memperoleh data yang lebih baik.
3. Instrumen penelitian variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah berupa kuesioner (angket) yang bersifat *self-evaluating* artinya responden mengevaluasi diri sendiri, sehingga dimungkinkan ada responden yang memberikan jawaban tidak pada keadaan sebenarnya, walaupun instrumen telah dirancang semaksimal mungkin, bahkan telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Misalnya ada kemungkinan responden merasa dinilai atau takut keadaan dirinya diketahui oleh pimpinan atau orang lain, sehingga responden memberikan jawaban yang cenderung baik terhadap pernyataan yang diajukan.
4. Belum ada instrumen yang standar untuk mengukur variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai, sehingga peneliti mencoba mengembangkan instrumen tersebut berdasarkan indikator dan sub-indikator yang penulis angkat dari beberapa literatur, dan peneliti menyadari dalam penyusunan instrumen ini masih banyak kekurangan dan kelemahan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap keseluruhan variabel yang diamati dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengolahan data antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dihasilkan korelasi positif kuat antar variabel dimana dari hasil pengujian persamaan regresi juga dihasilkan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pegawai artinya bila variabel kepemimpinan ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel kinerja pegawai, hasil hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan dapat dijadikan parameter untuk menentukan keberhasilan penguatan kinerja pegawai.
2. Hasil pengolahan data antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan hasil korelasi sedang, artinya bila variabel motivasi kerja naik atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel kinerja pegawai, walaupun variabel lain diluar kedua variabel cukup tinggi, hasil uji persamaan regresi menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja juga memberikan kontribusi terhadap penguatan kinerja pegawai, dari hasil uji hipotesis terbukti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan artinya variabel ini dapat dijadikan tolok ukur terhadap penguatan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.
3. Hasil pengolahan data secara simultan terbukti bahwa variabel independen (kepemimpinan dan motivasi kerja) secara simultan memiliki korelasi positif

kuat antar variabel artinya bila variabel independen naik atau ditingkatkan maka akan diikuti penguatan variabel dependen, dari hasil pengujian hipotesis terbukti bahwa variabel independen meliputi kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian keseluruhan variabel independen baik kepemimpinan dan motivasi kerja dapat dijadikan tolok ukur terhadap penguatan variabel kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka saran-saran atas variabel yang diamati sebagai berikut:

1. Terhadap variabel kepemimpinan hal yang perlu dilakukan upaya perbaikan adalah pada dimensi supportive artinya pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan perlu memperkuat sisi kepemimpinan pada kemampuan mengeksplorasi bawahannya kearah yang lebih positif, memiliki rasa memiliki organisasi yang lebih baik (*to have a sense of what a good organization*) dan pimpinan tidak hanya merintah namun lebih pada pendekatan memberi contoh yang baik pada bawahannya.
2. Terhadap variabel motivasi kerja hal yang perlu dilakukan upaya perbaikan adalah berorientasi pada tugas, hal ini dapat dilakukan dengan jalan melakukan identifikasi atas kebutuhan-kebutuhan bawahannya dan organisasi agar dapat menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai.

3. Terhadap variabel kinerja hal yang perlu diperhatikan lebih pada kompetensi sosial, dimana kinerja pada prinsipnya adalah keberhasilan dari satu unit kerja atau departemen yang keseluruhannya ditunjang oleh setiap individu/personal dengan demikian kompetensi sosial menjadi bagian dari proses memadupadankan antara semangat personal dengan tujuan organisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, H. F. (2009). *Local Government in Developing Countries*. New York: Mc.Graw Hill.
- Anderson, A. L., Tannehill, J. C. and Pletcher, R. H. (2008). *Computational Fluid Mechanics and Heat Transfer*. New York: Hemisphere Publishing Corporation.
- Arief, Sritua. (2008). *Metodologi Penelitian Ekonomi*. Jakarta: UI Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara.
- As'ad, Mohamad. (2006). *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Barnard, Chester. (1988). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane Srygley. (2010). *Leadership Style a Matter of Balance*. Huston, USA: Gulf Publishing Company.
- Boyatzis, Fournies. (2010). *Performance Appraisal*. London: Kogan Page Limited.
- Buchari, Alma. (2009). *Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Davis, Keith. (2008). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Djarmiko, Kuswadi. (2009). *Cara Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan*. Bandung: Remaja Rosda.
- Edward Lawler. (2006). *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International.
- Effendi, Usman. (2009). *Komunikasi dalam Pendekatan Psikologi*. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, James L., Ivancevich, Johan M. dan Donnelly Jr, James H. (2009). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*, Edisi Keempat. (Terjemahan). Jakarta: Erlangga.

- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich. (2009). *Manajemen*. Edisi 8. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Hay Consultant. (2009). *Organization Behavior and Personnel Psychology*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.
- Herzberg, Harrison and Marshal Sashkin. (2009). *Leadership and Social Change*. New York: University Associates, Inc.
- Hjelle, L. A. and Ziegler, D. J. (2010). *Personality Theories Basic Assumptions Research and Applications*. Singapore: Mc.Graw Hill, International Book Company.
- Irawan, Prasetya. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA, LAN.
- Luthans, Petrik. (2006). *International Management*, New York: Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- Mc.Clelland. (2010). *Building Psychology*. Florida, USA: W. H. Freeman & Company.
- Mondy, R. W. and Noe, R. A. (2008). *Kepemimpinan Strategi Mengefektifkan Organisasi*. Terjemahan: Ny. Rochmuyati Hamzah. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Moskowits and Kinicki. (2008). *A New Mandate for Human Resources*. New York, USA: Harvard Business Review, January-February.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Panut, Sugeng. (2009). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peterson. (2009). *Character Strengths and Virtues, a handbook and classification*. New York: Oxford University Press Inc.
- Potler and Lawler. (2008). *Perspectives on behavior in organizations*. New York: Mc.Graw-Hill Book Company.
- Pringle, Charles D. and Longenecker, Justin G. (1981). *Management*. Fifth Edition. New York: Charles E. Merrill.
- Riduwan. (2006 ). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.

- Robbins, Stephen P. (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- (2007). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Prenhallindo.
- Ruky, Achmad S. (2010). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso. (2007). *Pengolahan Data SPSS*. Semarang: Elex Intermedia.
- Stogdill, Ralph M. (2009). *Handbook of Leaddership*. New York: The Free Press.
- Stoner, James A. F. (2008). *Leadership Management*. Edisi 11. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartono. (2009). *Analisis Data Statistik dengan R*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Turner and Lawrence. (2009). *International Management*. New York: Mc.Graw-Hill Companies, Inc.
- Uma Sekaran. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Walker J. B. and Rambo W. W. (2006). *Work and Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Holt Rinerhart.
- Wenbberg and Wilmat. (2008). *Theories of Development Psychology*. Florida, USA: W. H. Freeman and Company.
- Winardi, J. (2009). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yulk, Gary A. and Wexley, Kenneth N. (2009). *Organization Behavior and Personnel Psychology*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin.

#### TESIS/JURNAL:

- Alfian, Edi. (2012). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. *Jurnal Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik: Universitas Terbuka*.



- Aswandi. (2010). Membangun Bangsa Melalui Pendidikan Berbasis Karakter. *Jurnal Pendidikan Karakter, Publikasi Ilmiah Pendidikan Umum dan Nilai, Vol. 2 No. 2, Juli*.
- Irfan, Achmad. (2007). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas X Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Mojosari Mojokerto Tahun Pelajaran 2007/2008*. Tesis Master yang tidak dipublikasikan: Universitas Negeri Malang.
- Iswantah. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Laissez Faire dan Demokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Trowulan Kabupaten Mojokerto Tahun Pelajaran 2007/2008*. Tesis Master yang tidak dipublikasikan: Universitas Negeri Malang.
- Jacques Igalens and Patrice roussel. (2010). A Study of The Relationship Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *University de Toulouse I and LIRHE, France, University de Toulouse III and LIRHE, France. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 20, 1003-1025*.
- Putra, Nicko Permana. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Power Semarang. *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi: Universitas Brawijaya Malang*.
- Saleh. (2009). *Persepsi Guru Terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dalam Hubungan dengan Kinerja Mengajar Guru (Analisis Hubungan Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Mengajar Guru SMP Negeri di Kecamatan Toboali Kabupaten Bangka Selatan)*. Tesis Master yang tidak dipublikasikan: Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Santoso, Eko. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di Divisi Tambang PT Inco Sorowako)*. Tesis Master yang tidak dipublikasikan.
- Sugiyanto. (2008). *Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Iklim Sekolah, dan Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah Terhadap Keberhasilan Sekolah Menurut Persepsi Guru SMK Negeri/Swasta di Kota Blitar*. Tesis Master yang tidak dipublikasikan: Universitas Negeri Malang.
- Taba, Idrus. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Orientasi Prestasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan). *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi: Universitas Brawijaya Malang*.

Yurisman. (2011). Determinan-determinan yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik: Universitas Terbuka*.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN BANGKA SELATAN**

Kepada  
Yth. Kepala Dinas dan para pegawai  
Dinas Pendidikan  
Kabupaten Bangka Selatan  
di -  
Toboali

Dengan hormat,

Sehubungan dengan akan berakhirnya studi saya pada Program Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka, maka dengan ini saya bermaksud meminta bantuan kepada bapak/ibu sesama pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan untuk kesediaannya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi beberapa lembar daftar kuesioner (terlampir).

Pada kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, semua jawaban adalah benar, dan semua jawaban yang bapak/ibu berikan dijaga kerahasiaannya. Jawaban kuesioner ini tidak mempengaruhi jabatan dan kedudukan bapak/ibu. Oleh karena itu, besar harapan saya akan kesediaannya untuk menjawab semua pernyataan dalam kuesioner ini dengan jujur (sesuai dengan kenyataan).

Semoga hasil dari kuesioner ini dapat memberikan manfaat, minimal kepada saya selaku peneliti. Atas bantuan, partisipasi dan kerjasama bapak/ibu dalam mengisi daftar kuesioner ini saya ucapkan banyak terima kasih.

Toboali, April 2011

Hormat saya,

Marsuri



## KUESIONER PENELITIAN

### PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan bapak/ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang disediakan. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan akademis, dan kerahasiaan bapak/ibu terjamin.
2. Ada lima alternatif jawaban untuk menjawab variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangka Selatan, yaitu:  
STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
R = Ragu-Ragu  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju
3. Beri tanda (X) pada kotak jawaban yang bapak/ibu pilih sesuai dengan keadaan sebenarnya.
4. Setelah bapak/ibu menjawab seluruh daftar kuesioner ini, harap diperiksa kembali kalau ada pernyataan yang belum terjawab atau jawabannya tidak tepat. Kalau bapak/ibu merasa sudah menjawab seluruhnya dengan benar, maka kembalikan daftar kuesioner ini kepada kami.
5. Jika dalam melakukan tugas ini ada hal-hal yang kurang menyenangkan, kami mohon maaf. Akhirnya atas bantuan, partisipasi dan kerjasama bapak/ibu, kami ucapkan terima kasih.

Toboali, April 2011

Marsuri

## 1. Karakteristik responden:

- a. Usia : ..... Tahun  
 b. Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan  
 c. Lama bekerja : ..... Tahun  
 d. Pendidikan terakhir :  SLTA  D-III  S1/D-IV  S-2  
 e. Pangkat/Golongan :  Gol. II  Gol. III  Gol. IV  dll.

## 2. Pernyataan/kuesioner (diisi oleh pegawai)

No.	Kuesioner Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Saya merasa diberikan kebebasan dalam bekerja					
2	Saya merasa diberikan kepercayaan oleh atasan					
3	Atasan selalu aktif dalam mengembangkan potensi saya					
4	Atasan memiliki integritas yang baik dan adil tanpa memberikan kompromi antara satu pegawai lainnya					
5	Atasan memiliki visi untuk mengeksplorasi hal yang belum pernah terjadi					
6	Atasan bersikap konsisten dalam memimpin					
7	Atasan membangkitkan rasa memiliki dan antusiasme yang baik					
8	Atasan adalah pengajar dan pelatih yang baik					
9	Atasan memimpin dengan banyak memberikan contoh kepada para pegawainya					
10	Atasan memiliki IQ dan EQ yang baik serta manusiawi					
11	Atasan memberdayakan pegawai dengan melakukan inovasi dan pembaharuan-pembaharuan					
12	Atasan tidak terpaku hanya pada prosedur kerja dalam kegiatan sehari-harinya					
13	Atasan memberikan stimulus untuk kreativitas dan berpikir sesuatu yang baru dan berkembang di luar dari perkembangan yang ada					
14	Atasan memperlakukan saya sebagai partner kerja yang setara					
15	Atasan memberikan peningkatan kualitas kerja dengan memperkaya khasanah pekerjaan					
16	Pimpinan sering memberi saran kepada bawahan					
17	Pimpinan mampu mengatasi permasalahan yang ada di kantornya					
18	Pimpinan memberi teladan yang baik di kantornya					
19	Pimpinan mendukung bawahannya mencari informasi baru tentang kegiatan fungsi dan tugas organisasi					
20	Pimpinan memberi motivasi kerja terhadap bawahannya untuk berkerja					
21	Pimpinan kerjasama yang baik dengan bawahannya					
22	Pimpinan mendahulukan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadinya					
23	Pimpinan selalu berani menanggung resiko dari keputusan/tindakan yang dilakukannya					

24	Pimpinan selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik, sesuai tugasnya					
25	Pimpinan taat terhadap ketentuan jam kerjanya					

Keterangan:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

RR = Ragu-Ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju



## 1. Karakteristik responden:

- a. Usia : ..... Tahun  
 b. Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan  
 c. Lama bekerja : ..... Tahun  
 d. Pendidikan terakhir :  SLTA  D-III  SI/D-IV  S-2  
 e. Pangkat/Golongan :  Gol. II  Gol. III  Gol. IV  dll.

## 2. Pernyataan/kuesioner (diisi oleh pegawai)

No.	Kuesioner Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Pekerjaan yang saya kerjakan erat hubungannya dengan kebutuhan masyarakat banyak					
2	Pemberian jenis pekerjaan sudah sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai					
3	Cara pimpinan memberikan instruksi/perintah yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sudah cukup baik					
4	Pimpinan sering memberikan bimbingan kepada saya dalam mengatasi kesulitan dalam pekerjaan					
5	Pengembangan dan pembinaan karier di organisasi/perusahaan selama ini telah terlaksana dengan baik					
6	Pimpinan sering berupaya memperjuangkan insentif atas prestasi pegawai dalam pekerjaan					
7	Organisasi/perusahaan sering memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi					
8	Tindak lanjut yang dilakukan organisasi/perusahaan telah memberikan penghargaan dengan menaikkan status & pangkat sudah cukup baik					
9	Tingkat keberhasilan saya dalam menyelesaikan tugas dengan waktu yang tersedia sudah cukup baik					
10	Upaya saya dalam menyelesaikan pekerjaan apabila terjadi kerusakan atau kemacetan sarana kantor, sudah sangat baik					
11	Tingkat keberhasilan saya dalam menyelesaikan tugas dengan standar mutu yang telah ditetapkan sudah cukup baik					
12	Upaya saya apabila tidak menyelesaikan tugas sesuai waktu dan standar mutu yang ditetapkan sudah cukup baik					
13	Organisasi/perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karier atau kemampuannya					
14	Pegawai selama ini berkeinginan untuk mengembangkan karier atau kemampuan teknisnya					
15	Lingkungan tempat saya bekerja nyaman dan cukup untuk menimbulkan inspirasi saya dalam bekerja					

16	Saya cukup puas dengan kejelasan administrasi dan kebijakan yang dibuat oleh organisasi/perusahaan					
17	Sistem pengawasan kerja di tempat saya bekerja cukup baik dan fair					
18	Kondisi pekerjaan saya sangat kondusif dan baik untuk memberikan motivasi bekerja					
19	Rekan sekerja saya cukup memberikan dorongan dan semangat untuk bekerjasama dengan baik					
20	Pendapatan yang saya peroleh saat ini cukup membuat saya puas dan mendorong saya untuk bekerja dengan lebih baik lagi.					
21	Pimpinan memberi motivasi agar pegawai berprestasi					
22	Pegawai diberi kebebasan untuk mencapai prestasi yang tinggi					
23	Pimpinan memberi pujian apabila pegawai berprestasi tinggi					
24	Pimpinan memberi kesempatan pegawai bertanya dalam rapat					
25	Pimpinan sering mengajak pegawai bermusyawarah untuk menyelesaikan pekerjaan					

**Keterangan:**

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

RR = Ragu-Ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

## 1. Karakteristik responden:

- a. Usia : ..... Tahun
- b. Jenis kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- c. Lama bekerja : ..... Tahun
- d. Pendidikan terakhir :  SLTA  D-III  S1/D-IV  S-2
- e. Pangkat/Golongan :  Gol. II  Gol. III  Gol. IV  dll.

## 2. Pernyataan/kuesioner (diisi oleh pegawai)

No.	Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai (Y)	Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Pendidikan yang pernah pegawai dapat cukup mendukung pekerjaan yang dilakukan sekarang ini					
2	Pegawai memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan sesuai dengan jabatan yang dimiliki					
3	Pegawai menguasai tugas dan melaksanakannya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi					
4	Pengalaman yang pegawai miliki cukup membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan saat ini					
5	Hampir semua tugas pegawai dapat dikerjakan dalam batas waktu yang wajar sesuai dengan tingkat kesulitan yang dihadapi					
6	Dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, sering kali bawahan saudara dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dapat lebih cepat dan lebih baik dari rekan sekerja yang lain					
7	Dalam melaksanakan tugas, pegawai bekerja dengan efektif tanpa membuang-buang waktu					
8	Absensi pegawai pada umumnya baik, tidak banyak mangkir atau terlambat					
9	Pada umumnya komunikasi terjalin dengan baik antara pegawai dengan sesama rekan sekerja lainnya					
10	Dalam pengambilan keputusan, pegawai sering mendiskusikan terlebih dahulu dengan rekan yang lain					
11	Dalam menyelesaikan pekerjaan, sering pegawai bekerjasama dengan rekan lain, baik sesama divisi maupun dari divisi lain (bidang-bidang lain)					
12	Pegawai dan rekan-rekan kerja yang lain telah bekerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan yang berarti					
13	Pegawai menyadari bahwa kerjasama yang baik dapat mempengaruhi kinerja organisasi					
14	Pegawai sering memberi saran kepada atasan					
15	Pegawai mendukung pimpinan mencari informasi baru tentang kegiatan fungsi dan tugas organisasi					
16	Pegawai kerjasama yang baik dengan pimpinannya					
17	Pegawai selalu berada di tempat tugas					
18	Pegawai diberi tugas dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu					



19	Pegawai mendahulukan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadinya					
20	Pegawai selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik, sesuai tugasnya					
21	Pegawai taat terhadap perintah dinasnya					
22	Pegawai taat terhadap ketentuan jam kerjanya					
23	Pegawai menyampaikan informasi hasil kerja dengan benar					
24	Pegawai bersedia menerima keputusan hasil rapat musyawarah walaupun tidak sependapat					
25	Pegawai menghargai teman yang berperstasi					

**Keterangan:**

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

RR = Ragu-Ragu

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

RANGKUMAN JAWABAN KUESIONER VARIABEL KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)

NO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	JUMLAH
1	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	117
2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	117
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	121
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	114
5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	108
7	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	110
8	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	121
9	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	119
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	114
11	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	112
12	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	98
13	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	110
14	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	102
15	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	109
16	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	99
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	103
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	101
19	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	109
20	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
21	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	118
22	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	112
23	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
24	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	4	108
25	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	98
26	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	100
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	99
28	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	120
29	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	108
30	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	110
31	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	109
32	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	116
33	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	100
34	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	102

RANGKUMAN JAWABAN KUESIONER VARIABEL MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)

NO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	JUMLAH
1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	112
2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	115
4	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	108
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	102
6	4	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
7	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	111
8	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
9	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	118
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	99
11	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
12	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	114
13	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	103
14	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	114
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
16	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	108
17	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	112
18	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	112
20	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	119
21	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	109
22	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
23	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	102
24	4	3	5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	112
25	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	112
26	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	114
27	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	116
28	5	4	4	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
29	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	112
30	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	115
31	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	98
32	3	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	99
33	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	112
34	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	109



## RANGKUMAN JAWABAN KUESIONER VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Y)

NO.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	JUMLAH
1	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	120
2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124
6	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118
7	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	112
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	124
9	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	116
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
12	5	5	5	3	4	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	115
13	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	111
14	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	114
16	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	111
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	116
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
19	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	113
20	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
21	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	118
22	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
23	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	119
24	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
25	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	114
26	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	115
27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	118
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	122
29	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	116
31	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	3	110
32	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
33	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	114
34	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	110

**HASIL TOTAL PENELITIAN**  
**REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN**

<b>Sampel</b>	<b>Variabel X1</b>	<b>Variabel X2</b>	<b>Variabel Y</b>
1	117.0	112.0	120.0
2	116.0	111.0	118.0
3	120.0	115.0	122.0
4	114.0	108.0	118.0
5	119.0	102.0	124.0
6	108.0	116.0	118.0
7	110.0	111.0	112.0
8	121.0	118.0	124.0
9	119.0	118.0	120.0
10	114.0	99.0	116.0
11	112.0	118.0	119.0
12	98.0	114.0	115.0
13	110.0	103.0	111.0
14	102.0	114.0	116.0
15	109.0	100.0	114.0
16	99.0	108.0	111.0
17	103.0	112.0	116.0
18	101.0	118.0	120.0
19	109.0	112.0	113.0
20	120.0	119.0	122.0
21	118.0	109.0	118.0
22	112.0	114.0	116.0
23	118.0	102.0	119.0
24	108.0	112.0	114.0
25	98.0	112.0	114.0
26	100.0	114.0	115.0
27	99.0	116.0	118.0
28	120.0	118.0	122.0
29	108.0	112.0	116.0
30	110.0	115.0	116.0
31	109.0	98.0	110.0
32	116.0	99.0	119.0
33	100.0	112.0	114.0
34	102.0	109.0	110.0

**ANALISIS FREKUENSI STATISTIK VARIABEL X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Y**

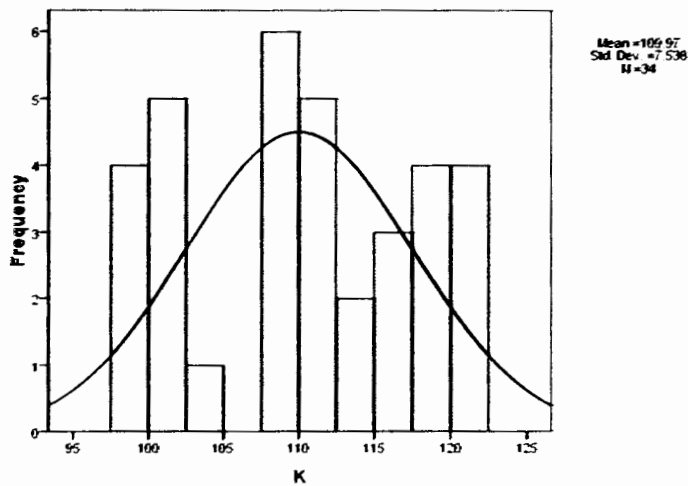
**KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)**

**Statistics**

K		
N	Valid	34
	Missing	0
Mean		109.97
Std. Error of Mean		1.293
Median		110.00
Mode		108 <sup>a</sup>
Std. Deviation		7.538
Variance		56.817
Range		23
Minimum		98
Maximum		121
Sum		3739
Percentiles	25	102.00
	50	110.00
	75	117.25

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Histogram**



**KEPEMIMPINAN**



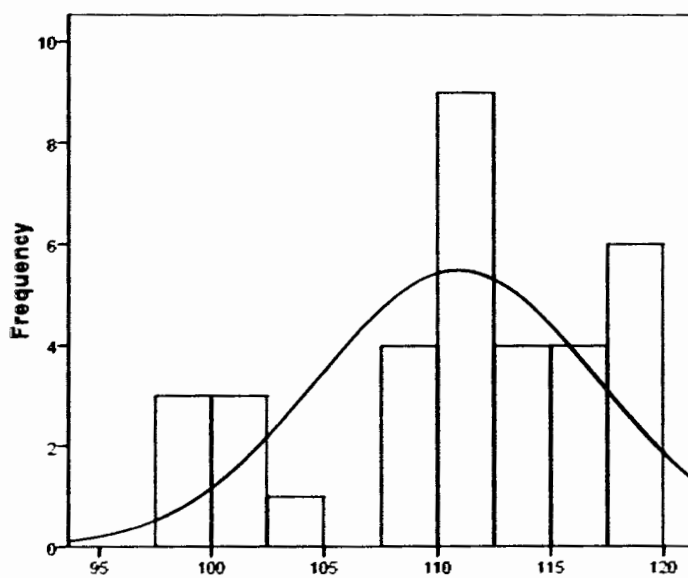
### MOTIVASI KERJA (X<sub>2</sub>)

#### Statistics

MK

N	Valid	34
	Missing	0
Mean		110.88
Std. Error of Mean		1.061
Median		112.00
Mode		112
Std. Deviation		6.188
Variance		38.289
Range		21
Minimum		98
Maximum		119
Sum		3770
Percentiles	25	108.00
	50	112.00
	75	115.25

#### Histogram



Mean = 110.88  
Std. Dev. = 6.188  
N = 34

MOTIVASI KERJA

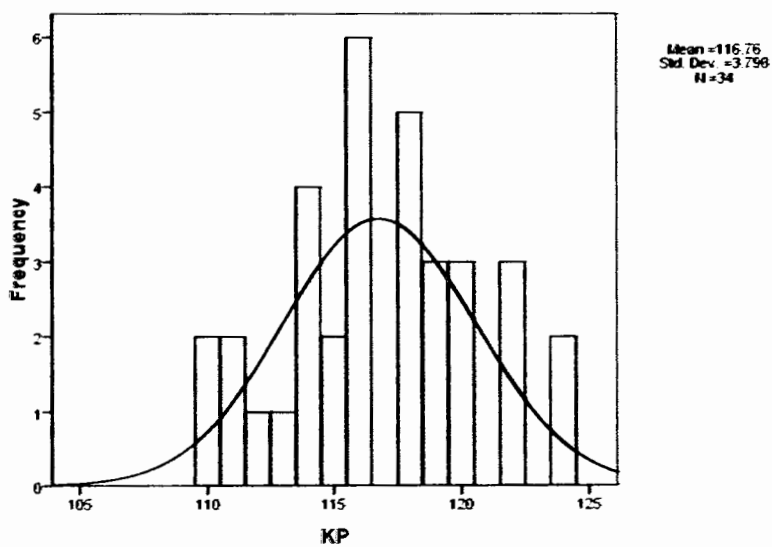
### KINERJA PEGAWAI (Y)

#### Statistics

KP

N	Valid	34
	Missing	0
Mean		116.76
Std. Error of Mean		.651
Median		116.00
Mode		116
Std. Deviation		3.798
Variance		14.428
Range		14
Minimum		110
Maximum		124
Sum		3970
Percentiles	25	114.00
	50	116.00
	75	119.25

#### Histogram



### KINERJA PEGAWAI

**CORRELATIONS****Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
K	109.97	7.538	34
KP	116.76	3.798	34

**Correlations**

		K	KP
K	Pearson Correlation	1	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	1.875E3	610.765
	Covariance	56.817	18.508
	N	34	34
KP	Pearson Correlation	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	610.765	476.118
	Covariance	18.508	14.428
	N	34	34

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

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.646 <sup>a</sup>	.418	.400	2.943	2.271

a. Predictors: (Constant), K

b. Dependent Variable: KP



## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MK	110.88	6.188	34
KP	116.76	3.798	34

## Correlations

		MK	KP
MK	Pearson Correlation	1	.362*
	Sig. (2-tailed)		.035
	Sum of Squares and Cross-products	1.264E3	281.059
	Covariance	38.289	8.517
	N	34	34
KP	Pearson Correlation	.362*	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	Sum of Squares and Cross-products	281.059	476.118
	Covariance	8.517	14.428
	N	34	34

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

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.362 <sup>a</sup>	.131	.104	3.595	1.824

a. Predictors: (Constant), MK

b. Dependent Variable: KP

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
K	109.97	7.538	34
MK	110.88	6.188	34

**Correlations**

		K	MK
K	Pearson Correlation	1	-.080
	Sig. (2-tailed)		.653
	Sum of Squares and Cross-products	1.875E3	-123.118
	Covariance	56.817	-3.731
	N	34	34
MK	Pearson Correlation	-.080	1
	Sig. (2-tailed)	.653	
	Sum of Squares and Cross-products	-123.118	1.264E3
	Covariance	-3.731	38.289
	N	34	34

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.080 <sup>a</sup>	.006	-.025	6.264	2.055

a. Predictors: (Constant), K

b. Dependent Variable: MK

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
K	109.97	7.538	34
MK	110.88	6.188	34
KP	116.76	3.798	34

**Correlations**

		K	MK	KP
K	Pearson Correlation	1	-.080	.646**
	Sig. (2-tailed)		.653	.000
	Sum of Squares and Cross-products	1.875E3	-123.118	610.765
	Covariance	56.817	-3.731	18.508
	N	34	34	34
MK	Pearson Correlation	-.080	1	.362*
	Sig. (2-tailed)	.653		.035
	Sum of Squares and Cross-products	-123.118	1.264E3	281.059
	Covariance	-3.731	38.289	8.517
	N	34	34	34
KP	Pearson Correlation	.646**	.362*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	
	Sum of Squares and Cross-products	610.765	281.059	476.118
	Covariance	18.508	8.517	14.428
	N	34	34	34

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

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

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.768 <sup>a</sup>	.590	.564	2.508	2.324

a. Predictors: (Constant), MK, K

b. Dependent Variable: KP



## NORMALITAS DAN HOMOGENITAS

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K	34	98	121	109.97	7.538
MK	34	98	119	110.88	6.188
KP	34	110	124	116.76	3.798
Valid N (listwise)	34				

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		K	MK	KP
N		34	34	34
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	109.97	110.88	116.76
	Std. Deviation	7.538	6.188	3.798
Most Extreme Differences	Absolute	.120	.189	.109
	Positive	.120	.105	.109
	Negative	-.112	-.189	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.697	1.104	.637
Asymp. Sig. (2-tailed)		.716	.175	.812

a. Test distribution is Normal.

### Test Statistics

	K	MK	KP
Chi-Square	4.000 <sup>a</sup>	16.235 <sup>b</sup>	9.059 <sup>c</sup>
df	16	13	11
Asymp. Sig.	.999	.237	.616

a. 17 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,0.

b. 14 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,4.

c. 12 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2,8.

## REGRESSION

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP	116.76	3.798	34
K	109.97	7.538	34

Correlations

		KP	K
Pearson Correlation	KP	1.000	.646
	K	.646	1.000
Sig. (1-tailed)	KP	.	.000
	K	.000	.
N	KP	34	34
	K	34	34

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	K <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KP

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.646 <sup>a</sup>	.418	.400	2.943	2.271

a. Predictors: (Constant), K

b. Dependent Variable: KP

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	198.954	1	198.954	22.970	.000 <sup>a</sup>
	Residual	277.163	32	8.661		
	Total	476.118	33			

a. Predictors: (Constant), K

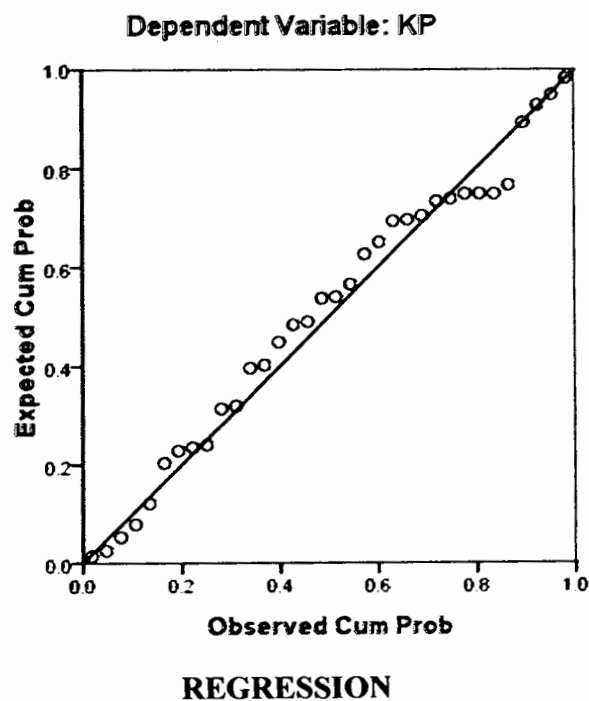
b. Dependent Variable: KP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	80.942	7.491		10.805	.000
	K	.326	.068	.646	4.793	.000

a. Dependent Variable: KP

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**





**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KP	116.76	3.798	34
MK	110.88	6.188	34

**Correlations**

		KP	MK
Pearson Correlation	KP	1.000	.362
	MK	.362	1.000
Sig. (1-tailed)	KP	.	.018
	MK	.018	.
N	KP	34	34
	MK	34	34

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MK <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KP

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.362 <sup>a</sup>	.131	.104	3.595	1.824

a. Predictors: (Constant), MK

b. Dependent Variable: KP

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.519	1	62.519	4.837	.035 <sup>a</sup>
	Residual	413.599	32	12.925		
	Total	476.118	33			

a. Predictors: (Constant), MK

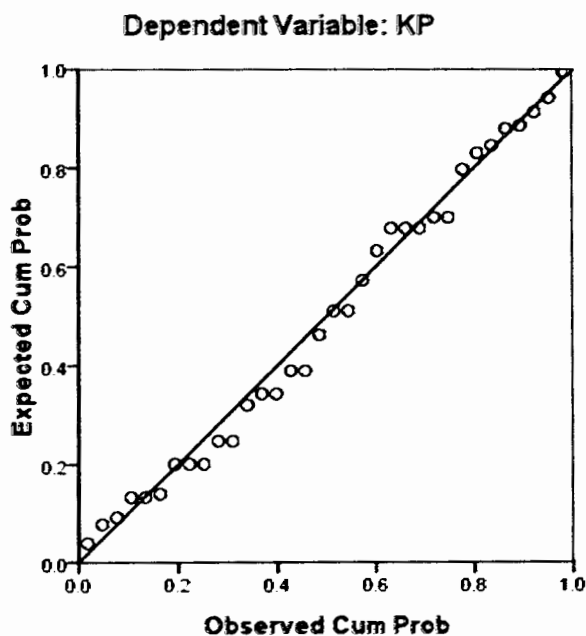
b. Dependent Variable: KP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	92.100	11.232		8.200	.000
	MK	.222	.101	.362	2.199	.035

a. Dependent Variable: KP

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



## REGRESSION

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MK	110.88	6.188	34
K	109.97	7.538	34

### Correlations

		MK	K
Pearson Correlation	MK	1.000	-.080
	K	-.080	1.000
Sig. (1-tailed)	MK	.	.326
	K	.326	.
N	MK	34	34
	K	34	34

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	K <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: MK

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.080 <sup>a</sup>	.006	-.025	6.264	2.055

a. Predictors: (Constant), K

b. Dependent Variable: MK



ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.084	1	8.084	.206	.653 <sup>a</sup>
	Residual	1255.445	32	39.233		
	Total	1263.529	33			

a. Predictors: (Constant), K

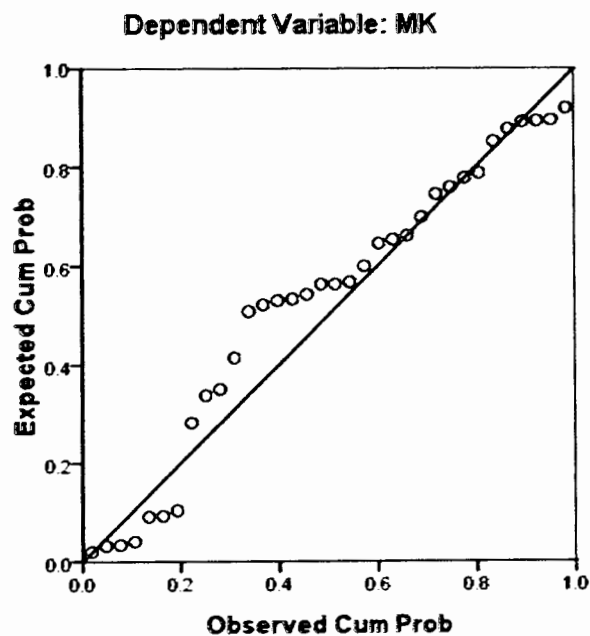
b. Dependent Variable: MK

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	118.103	15.944		7.407	.000
	K	-.066	.145	-.080	-.454	.653

a. Dependent Variable: MK

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



## REGRESSION

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KP	116.76	3.798	34
K	109.97	7.538	34
MK	110.88	6.188	34

**Correlations**

		KP	K	MK
Pearson Correlation	KP	1.000	.646	.362
	K	.646	1.000	-.080
	MK	.362	-.080	1.000
Sig. (1-tailed)	KP	.	.000	.018
	K	.000	.	.326
	MK	.018	.326	.
N	KP	34	34	34
	K	34	34	34
	MK	34	34	34

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MK, K <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KP

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.768 <sup>a</sup>	.590	.564	2.508	2.324

a. Predictors: (Constant), MK, K

b. Dependent Variable: KP

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	281.113	2	140.557	22.344	.000 <sup>a</sup>
	Residual	195.004	31	6.290		
	Total	476.118	33			

a. Predictors: (Constant), MK, K

b. Dependent Variable: KP

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.729	10.519		4.823	.000
	K	.343	.058	.680	5.895	.000
	MK	.256	.071	.417	3.614	.001

a. Dependent Variable: KP

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

