

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN NUNUKAN



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

Disusun Oleh :

HADI ATMAJA

NIM: 018396567

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

ABSTRAK

PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN NUNUKAN

Hadi Atmaja

Universitas Terbuka

ningatmaja@gmail.com

Kata kunci : Kemampuan, motivasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

Penetapan tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan dibutuhkan penilaian kinerja, dimana tugas dan tanggung jawab yang sangat penting dalam melakukan pelayanan / konsultasi (asistensi) sekaligus menjalankan pengawasan pemenuhan hak dan kewajiban pengelolaan keuangan dan aset secara langsung. Dari hal tersebut dibutuhkan penilaian kinerja dari pegawai dan faktor apakah yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi terhadap instansi.

Tujuan penelitian ini adalah : 1) untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kemampuan, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, 2) untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kemampuan, motivasi, dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, 3) untuk menganalisis dan membuktikan manakah diantara kemampuan, motivasi, dan kepemimpinan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan yang berjumlah 116 pegawai. (Sumber : Data Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, 2013). Sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden menggunakan teknik *simple random sampling* dengan rumus slovin.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dengan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda dengan asumsi klasik.

Hasil penelitian membuktikan bahwa 1) terdapat pengaruh secara simultan variabel kemampuan, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, 2) terdapat pengaruh secara parsial variabel kemampuan, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan dan 3) variabel motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan dengan pengaruh parsial sebesar 28,1 %.

ABSTRACT

" EFFECT OF ABILITY, MOTIVATION AND LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT THE DEPARTMENT OF REVENUE, FINANCE AND ASSET MANAGEMENT AT NUNUKAN DISTRICT".

Hadi Atmaja

Open University

ningatmaja@gmail.com

Keywords : Capability), motivation), leadership), and employee performance..

This research was conducted to analyze how much influence the ability variable (X1), motivation (X2), and leadership (X3), on Employee Performance (Y) Income Office, Finance and Asset Management Nunukan District. The purpose of this study are: 1) to analyze and prove the influence of ability, motivation, and leadership to employee performance simultaneously at the Department of Revenue, Finance and Asset Management Nunukan District, 2) to analyze and prove the influence of ability, motivation, leadership and partial satisfaction to employee performance in the Department of Revenue, Finance and Asset Management Nunukan District, 3) to analyze and prove which among ability, motivation, and leadership that have a dominant influence on the performance of employees at the Department of Revenue, Finance and Asset Management Nunukan District.

Population in this research is all employees who work in the Department of Finance and Asset Management Revenue District Nunukan totaling 116 employees. (Source: Department of Finance and Asset Management Revenue District Nunukan, 2013). The sample is taken in this research are as many as 90 respondents using simple random sampling technique with slovin formula.

Data used in this study are primary data that is data obtained directly from respondents by distributing questionnaires. The analysis technique used is the Multiple Linear Regression with classical assumptions.

Conclusion The research results prove that there are significant variables simultaneously and partial ability, motivation, and leadership to employee performance in the Department of Revenue, Finance and Asset Management Nunukan District and the dominant influence on the performance of employees at the Department of Revenue, Finance and Asset Management Areas Nunukan district (Y) is a motivational variable (X2) with the partial effect of 28.1%.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan 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, September 2013

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

PEMERINTAH KABUPATEN NUNUKAN
TGL.

GHJJ4HQV721002917

NPWP 018396567

6000



(HADI ATMAJA)

NIM. 018396567

LEMBAR PERSETUJUAN
TAPM
PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN,
PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
KABUPATEN NUNUKAN


dipersiapkan dan disusun oleh :


Hadi Atmaja
018396567

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Sofjan Aripin, M.Si
NIP. 19660619 199203 1 002

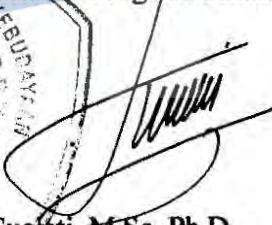

Dr. Taufani C Kuniatun, M.Si
NIP. 19681107 199802 2 001

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu / Program
Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana


Florentina Ratih Wulandari, S.Tp, M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001


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

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Hadi Atmaja
NIM : 018396567
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Tesis : Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
Program Studi Administrasi Publik, Universitas terbuka pada:

Hari/Tanggal : 14 September 2013

Waktu : 10.30 – 12.30 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

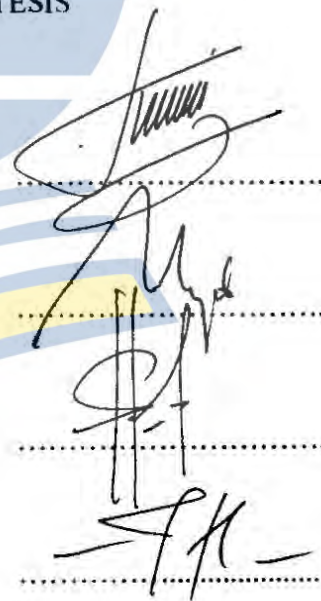
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji:
Suciati, M.Sc., Ph.D

Penguji Ahli
Dr. Mujibur Rachman Khairul Muluk, M.Si.

Pembimbing I
Dr. Sofjan Aripin, M.Si.

Pembimbing II
Dr. Taufani C Kurniatun, M.Si.



KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT , Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-NYA, saya dapat menyelesaikan TAPM (Tesis) ini. Penulis TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sain / Magister Administrasi Publik 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 terimakasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc, Ph.D;
2. Kepala UPBJJ-UT Samarinda, Drs. Yurizal Rahman, M.K.K.K, selaku penyelenggara Program Pascasarjana ;
3. Pembimbing I, Dr. Sofjan Aripin, M.Si dan, Dr. Taufani C Kurniatun, M.Si selaku Pembimbing II, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Kepala Bidang Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik, Florenta Wulandari, S.ip, M.Si ;
5. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral.
6. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

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

Jakarta, September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	11
1. Kajian Penelitian Terdahulu.....	11
2. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
3. Kemampuan.....	17
4. Motivasi	20
5. Kepemimpinan.....	29
a. Konsep Kepemimpinan.....	29
b. Teori Kepemimpinan.....	30
6. Kinerja Pegawai.....	35
a. Konsep Kinerja.....	35
B. Kerangka Berpikir.....	42
C. Definisi Operasional.....	43

1. Definisi Konsep dan Oprasional Variable.....	43
a. Definisi Konsep.....	43
b. Definisi Operasional Variable.....	43
2. Hipotesis.....	48

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	51
B. Instrumen Penelitian.....	52
C. Populasi dan Sampel.....	57
1. Populasi.....	57
2. Sampel.....	57
3. Jenis dan Sumber Data.....	59
4. Teknik Pengumpulan Data.....	59
5. Uji Kualitas Data.....	59
a. Uji Validitas.....	60
b. Uji Reliabilitas.....	60
c. Uji Asumsi Klasik.....	61
D. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	63
1. Teknik Analisis Data.....	63
2. Pengujian Hipotesis.....	63

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian.....	67
B. Temuan Hasil Analisa dan Pembahasan.....	71
1. Analisis Diskriptif Variabel Penelitian.....	73
2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	77
3. Pengujian Hipotesis.....	80
4. Koefisien Determinasi.....	84
5. Koefisien Regresi.....	85
6. Uji Asumsi Klasik.....	87
7. Pembahasan.....	93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	103
B. Saran	104

DAFTAR PUSTAKA	102
-----------------------------	------------



DAFTAR GAMBAR

		Halaman
1. Gambar 1.1	Tingkat Absensi Pegawai.....	4
2. Gambar 2.1	Hirarki Kebutuhan Maslow.....	26
3. Gambar 2.2	Kerangka Berpikir.....	42
4. Gambar 4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	90
5. Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas.....	91
6. Gambar	Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Nunukan.....	110



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1.1 Ikhtisar Laporan Keuangan.....	3
2. Tabel 2.1 Mapping Hasil Penelitian Terdahulu.....	11
3. Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel.....	47
4. Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Kemampuan.....	53
5. Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Motivasi Kerja..	54
6. Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Kepemimpinan..	55
7. Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Penelitian Variabel Kinerja Pegawai.	56
8. Tabel 3.5 Populasi dan Sampel.....	58
9. Tabel 4.1 Keadaan Jumlah Pegawai PNS Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Nunukan..	71
10. Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
11. Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Umur.....	72
12. Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Pendidikan Terakhir...	73
13. Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Kemampuan (X_1).....	73
14. Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Motivasi (X_2).....	74
15. Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan (X_3).....	75
16. Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai (Y).....	76
17. Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	78
18. Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	79
19. Tabel 4.11 Hasil Uji F-Anova.....	80
20. Tabel 4.12 Hasil Uji t-Koefisien Regresi.....	81
21. Tabel 4.13 Hasil Uji Dominasi.....	83
22. Tabel 4.14 Koefisien Determinasi.....	84
23. Tabel 4.15 Uji Multikolinieritas.....	87
24. Tabel 4.16 Uji Heteroskedastisitas Dengan Korelasi Rangk Spearman	88
25. Tabel 4.17 Nilai Koefisien Determinasi.....	94
26. Tabel 4.18 Hasil Uji Dominasi.....	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, yang selanjutnya disebut DPPKAD Kabupaten Nunukan, dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Nunukan Nomor 23 Tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah serta Struktur Organisasi Daerah Kabupaten Nunukan. DPPKAD Kabupaten Nunukan merupakan hasil penggabungan dari bagian keuangan dan bagian perlengkapan pada unit kerja Sekretariat Kabupaten Nunukan dengan Dinas Pendapatan Kabupaten Nunukan selaku Satuan Kerja Perangkat Daerah. DPPKAD Kabupaten Nunukan sebagai salah satu organisasi pemerintah mempunyai tiga fungsi yaitu (i) sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), (ii) sebagai Pejabat Pengelolaan Keuangan Daerah (PPKD) dan (iii) sebagai Bendahara Umum Daerah (BUD).

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 41 Tahun 2007, yaitu tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang pada prinsipnya adalah untuk memberi arahan dan pedoman yang jelas kepada daerah dalam menata organisasi yang efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerah, sejalan dengan Peraturan Pemerintah tersebut maka perlu dilakukannya restrukturisasi dalam rangka peningkatan kinerja organisasi, khususnya pegawai di lingkungan DPPKAD, agar dapat melaksanakan tugas sebaik mungkin,

mengingat posisi atau peran pegawai di dinas tersebut untuk wilayah Kabupaten Nunukan juga masih tergolong baru dalam implementasinya yang mempunyai tugas dan tanggungjawab yang sangat penting dalam melakukan pelayanan / konsultasi (asistensi) sekaligus menjalankan pengawasan pemenuhan hak dan kewajiban pengelolaan keuangan dan aset secara langsung.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilaksanakan melalui pengamatan sementara dan wawancara awal dengan Kepala DPPKAD Kabupaten Nunukan, bahwa rendahnya tingkat disiplin pegawai berdampak negatif pada instansi karena masih banyak pegawai-pegawai yang telat masuk kerja dan mengikuti apel pagi, terlalu cepat pulang dan masih ada pegawai yang tidak memaksimalkan jam kerja. Hal ini dikarenakan kesadaran untuk meningkatkan kinerja di instansi tersebut masih terbilang cukup lemah. (wawancara yang dilakukan pada tanggal 18 Februari 2013)

Fenomena ini terjadi karena masih rendahnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan, berupa pemberian insentif atau upah pungut yang tidak merata, sehingga terdapat sebagian pegawai mau dan bersedia bekerja keras, sementara pegawai yang lainnya hanya bekerja sekedarnya saja. Dampak yang jelas terlihat pada penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang mengalami penurunan, sehingga mengakibatkan pembangunan daerah kurang maksimal. Disamping itu kinerja dalam pengelolaan kekayaan/aset daerah berupa tanah dan bangunan juga kurang memuaskan, terbukti dari banyaknya aset daerah yang dimiliki baik tanah maupun bangunan tidak dapat menghasilkan pendapatan bagi daerah dan termanfaatkan dengan efektif.

Mengingat kondisi atau fenomena kinerja tersebut dibutuhkan pendekatan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi terhadap instansi. Kondisi di lapangan pada DPPKAD Kabupaten Nunukan juga masih ditemukan beberapa hal yang perlu untuk dimaksimalkan diantaranya dapat dilihat dari penurunan kinerja penyerapan anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah DPPKAD Kabupaten Nunukan, hal ini dapat di lihat dari laporan keuangan selama kurun waktu tiga tahun terakhir (dibahas lagi)

Tabel 1.1

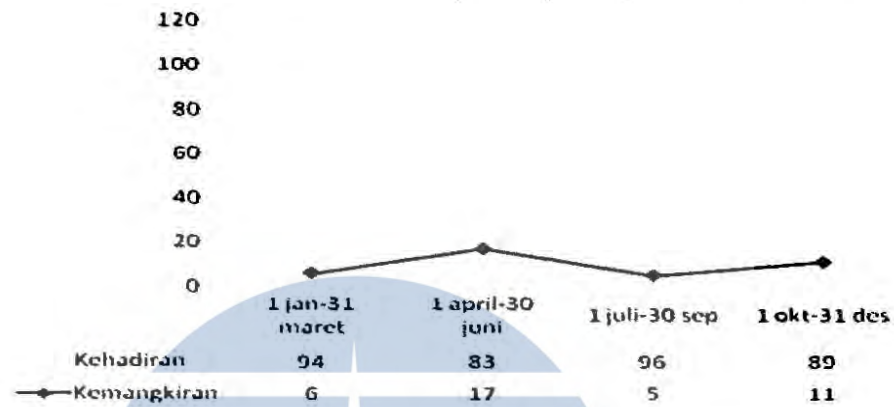
Ikhtisar Laporan Keuangan Tiga Tahun
Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
Priode 2010 – 2012

	2010	2011	2012
Anggaran	33.683.200.000,-	29.980.500.000,-	29.800.219.000,-
Realisasi	31.716.633.300,-	26.545.111.000,-	25.043.571.000,-
Persen (%)	94,16 %	88,54 %	84,03 %

Sumber : Laporan Keuangan Dinas Pendapatan pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan Tahun 2010 sampai dengan 2012

Menurunnya kinerja pegawai juga dapat dilihat dari data absensi pegawai selama satu tahun terakhir seperti yang dapat dilihat dibawah ini

Gambar 1.1
Tingkat Absensi Pegawai
Priode Januari – Desember 2012
Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah



Sumber : Bagian Tatausaha Dinas Pendapatan Pengelolaan keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan Tahun 2012

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang tidak masuk kerja masih terbilang cukup banyak. Peningkatan jumlah pegawai yang tidak masuk kerja terjadi pada 01 juli sampai 30 september 2012 sebanyak 17 %. selanjutnya pada 01 oktober sampai 31 desember 2012 tingkat kemangkiran kembali mengalami kenaikan sebesar 11 %.

Data absensi di atas terlihat bahwa masih kurangnya kedisiplinan pegawai. tersebut diduga akibat dari rendahnya keteladanan yang diberikan pimpinan terhadap bawahannya, hal ini memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja berupa waktu kerja yang tidak termanfaatkan sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Buruknya kinerja pegawai pada DPPKAD Kabupaten Nunukan, dapat dilihat juga dari permasalahan mengenai kemampuan pegawai dalam

menggunakan alat kerja . Di sini terjadi semacam “ *gap*” teknologi sehingga pencapaian hasil kerjanya tidak memuaskan, hal ini terjadi misalnya dalam hal penyajian/data melalui publikasi atau internet. Jumlah pegawai yang dapat mengoperasikan Sistem Informasi Keuangan Daerah (SIMDA KEUANGAN) dan Sistem Informasi Barang Daerah (SIMDA BARANG) tidak lebih dari 65% (sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2012) . Perubahan yang bertujuan untuk mengadaptasi perkembangan teknologi ini justru menjadi hambatan bagi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. (hasil observasi dan wawancara)

Berdasarkan pengamatan penulis, kinerja pegawai yang rendah diduga dipengaruhi oleh faktor kemampuan kerja baik secara individual maupun kelompok, kemampuan kerja belum dibangun secara baik sehingga berakibat pada kurang maksimalnya kinerja pegawai. Dalam kaitan tersebut, sejauh ini masih kurang pembinaan pegawai-pegawainya mengikuti pelatihan-pelatihan, bimbingan teknis fungsional baik lokal, regional maupun nasional, sehingga kemampuan pegawai menjadi rendah. Selanjutnya kejelian pimpinan dalam melihat spesifikasi kemampuan pegawai sangat penting, agar tidak salah dalam penempatan personil sesuai dengan dengan latarbelakang pendidikan, pengalaman dan kecocokan antara sifat dan bidang tugas bawahan. Ketepatan penempatan tugas akan menunjang peningkatan kinerja.

Selain itu faktor motivasi yang diberikan oleh pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan, seorang pemimpin harus memberikan motivasi kepada pegawainya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk

kepentingan yang lebih luas dari organisasi. Dalam organisasi tidak hanya dibutuhkan seorang yang pintar dan cerdas, tetapi lebih dari itu yaitu seorang yang bermotivasi tinggi untuk maju. Apabila di dalam organisasi terdapat pegawai atau sebagian pegawai memiliki semangat untuk bekerja lebih keras, maka kinerja organisasi itu sendiri akan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja pegawai.

Motivasi dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia. Salah satu permasalahan yang penting bagi suatu organisasi adalah motivator/insentif pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Frederic Herzberg dalam Kreitner dan Kinichi (2005:262) mengemukakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi para pegawai. Faktor yang pertama dimana faktor yang membuat pegawai merasa tidak puas (*dissatisfiers factor*) terdiri dari serangkaian kondisi kerja yang meliputi faktor-faktor sebagai berikut, yaitu gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, dan interaksi antara bawahan, dan interaksi antarpimpinan. Faktor yang kedua dinamakan faktor yang membuat pegawai merasa puas (*satisfiers factor*) terdiri dari serangkaian kondisi yang meliputi beberapa faktor sebagai berikut, yaitu pengakuan, tanggungjawab, prestasi, pekerjaan itu sendiri, adanya kemungkinan untuk berkembang dan kemajuan. Serangkaian kondisi tersebut apabila terpenuhi akan meningkatkan motivasi para pegawai.

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam rangka memacu peningkatan kinerja pegawai adalah faktor kepemimpinan, Irawati (2004) dalam Suprayetno (2006:35) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan

menyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu. Oleh sebab itu dibutuhkan pola kepemimpinan efektif, salah satu aspek penting yang mencerminkan kualitas sumber daya manusia adalah perilaku individu atau kelompok, mulai dari pimpinan sampai bawahan dalam suatu organisasi. Pola perilaku seorang bawahan akan banyak diwarnai oleh perilaku atasan sebagai pimpinan, karena mereka selalu berinteraksi. Tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara individu maupun kelompok, sangat tergantung pada seorang pimpinan yang terdapat dalam organisasinya.

Kehandalan seorang pimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan wibawa, semua itu akan sinergis dalam bentuk peningkatan motivasi bawahan untuk berlomba-lomba meningkatkan kemampuan demi prestasi kerjanya. Dengan demikian kehandalan seorang pimpinan sangat berpengaruh pada produktivitas organisasi. Adanya peningkatan produktivitas merupakan bentuk nyata dari adanya peningkatan kinerja pegawai.

Bertolak dari kondisi yang terjadi di atas, penulis mencoba mencari jawaban atas permasalahan yang terjadi, untuk itu perlu dilakukan kajian terhadap kondisi tersebut maka judul yang diajukan adalah :

“Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kemampuan, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan ?
2. Apakah kemampuan, motivasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan ?
3. Faktor-faktor manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis kemampuan, motivasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.
2. Untuk menganalisis kemampuan, motivasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

3. Untuk menganalisis kemampuan, motivasi dan kepemimpinan yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian nantinya diharapkan akan berguna, baik kegunaan secara praktis maupun kegunaan secara teoritis sebagai berikut :

1. Kegunaan praktis ;

- a Pegawai, khususnya pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan untuk mengevaluasi dan memaksimalkan kinerja pegawai melalui elemen-elemen yang diperlukan seorang pegawai dalam menunjang tugas dan fungsinya di masing – masing bagian.
- b Bagi pimpinan DPPKAD Kabupaten Nunukan, diharapkan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan /rujukan untuk mengetahui tentang kemampuan, motivasi dan kepemimpinan guna meningkatkan kinerja pegawai.

2. Kegunaan teoritis;

- a Sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam hal peningkatan kinerja pegawai dan manajemen sumber daya manusia serta faktor yang mempengaruhinya.
- b Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih jauh untuk mendalami ilmu manajemen sumber daya

manusia khususnya pemahaman akan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu tentang kemampuan, motivasi, kepemimpinan terhadap kinerja, sudah banyak dilakukan sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Haryono (2005), Koesmono (2005), Armanu Thoyib (2005) dan Suprayetno (2006). Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 2.1

Tabel 2.1. Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel	Hipotesis	Teknik Analisis	Hasil Analisis
1	Haryono (2005)	Variabel kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan dan kinerja manajer pusat laba, kinerja manajer pusat pendapatan dan kinerja manajer pusat biaya.	Variabel kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba, kinerja manajer pusat pendapatan dan kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat	Analisis regresi linier berganda	Variabel kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba, kinerja manajer pusat pendapatan dan kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat
2	Koesmono (2005)	Variabel budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Analisis SEM	Variabel budaya organisasi dan motivasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

3	Armanu Thoyib (2005)	Variabel kepemimpinan, budaya organisasi, strategi dan kinerja karyawan	Variabel kepemimpinan, budaya organisasi, strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Variabel kepemimpinan, budaya organisasi, strategi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Suprayetno (2006)	Variabel motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Analisis SEM	Variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja karyawan PR. Pei Hai Internasional.

Sumber : Beberapa penelitian terdahulu di elaborasi penulis Tahun 2013

a Haryono (2005)

Hasil penelitian Haryono dengan judul "Pengaruh Kemampuan Individu dan Kepuasan Imbalan Serta Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja manajer Pusat Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Sub Sektor Perkebunan Besar DI Kalimantan Barat", dengan menggunakan analisis regresi dan korelasi akhirnya dihasilkan temuan sebagai berikut : Secara bersama-sama, kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran dan keadilan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer pusat laba, kinerja manajer pusat pendapatan dan kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.

Model kajian ini meliputi tiga pusat pertanggungjawaban, yang terdiri dari pusat pendapatan, pusat biaya dan pusat laba yang masing-masing terdiri dari tiga belas variabel yaitu variabel kemampuan, keterampilan, pengalaman, kepuasan imbalan ekstrinsik, kepuasan imbalan intrinsik, kepuasan imbalan non tradisional, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik

anggaran, tingkat kesulitan anggaran, evaluasi anggaran, keadilan anggaran dan kinerja manajer. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan sub sektor perkebunan di Kalimantan Barat, yaitu direktur utama mewakili pusat laba, manajer pemasaran mewakili pusat pendapatan, dan manajer produksi mewakili pusat biaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kemampuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

Dalam penelitiannya, Suharsono (1991) dalam Haryono (2003:37) menyatakan bahwa kemampuan atau disebut juga kecakapan (*ability*), merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan produktifitas dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan atau kecakapannya. Sedangkan Sukmono (1985) dalam Haryono (2003:37) menekankan bahwa kemampuan individu dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan atau keterampilan serta usaha untuk memberikan kemungkinan perubahan sikap yang dilandasi oleh motivasi untuk berprestasi. Demikian juga Nimran (1989) dalam Haryono (2003:37) mengemukakan bahwa masa kerja merupakan salah satu faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu. Misalnya alasan seseorang yang telah bekerja selama lima belas tahun atau lebih dalam bidang tersebut dalam memandang suatu situasi sungguh berbeda dengan pekerja yang baru bekerja selama satu tahun.

b Koesmono (2005)

Hasil penelitian Koesmono yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur", mengeksplorasi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada beberapa perusahaan industri pengolahan kayu di lima wilayah di Jawa Timur yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto dan Pasuruan dengan sampel secara acak. Tujuan utama penelitian adalah untuk mengembangkan sebuah model teoritis mengenai analisis kinerja. Pengembangan model teoritis diperoleh dari model Porter-Lawler dan model Robbins. Dalam model Porter-Lawler dikemukakan bahwa motivasi, kepuasan kerja dan kinerja semuanya merupakan variabel-variabel yang terpisah dan berhubungan dalam cara-cara yang berbeda dari apa yang dinyatakan secara tradisional, sehingga hubungan antara kepuasan dan kinerja berhubungan dengan model motivasi. Sedangkan dalam model Robbins dikemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

c Armanu Thoyib (2005)

Hasil penelitian Armanu Thoyib dengan judul "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja (Pendekatan Konsep)", mempunyai tujuan utama dalam penelitian ini adalah untuk menjelaskan mengenai suatu kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan variabel-variabel kepemimpinan, budaya, strategi dan kinerja Dalam penelitian ini tidak dikemukakan mengenai hipotesis penelitian, tetapi mereferensikan beberapa teori dan hasil penelitian

terdahulu sebelum mengambil suatu kesimpulan dan saran bagi peneliti selanjutnya. Adapun kesimpulan dan saran yang dikemukakan dalam penelitian ini yang salah satu variabelnya sama dengan variabel yang dipakai dalam penelitian ini, yaitu variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

d. Suprayetno (2006)

Hasil penelitian Suprayetno yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia", mempunyai tujuan utama dalam penelitian ini untuk mengembangkan sebuah model teoritis mengenai analisis kinerja perusahaan yang ditekankan pada pembahasan mengenai pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini yang beberapa variabelnya sama dengan variabel yang digunakan oleh peneliti sekarang yaitu motivasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian Suprayetno dengan penelitian yang dilakukan sekarang adalah kinerja penelitian Suprayetno langsung ke perusahaan tetapi penelitian sekarang menitikberatkan pada kinerja individu masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada teknik pengumpulan data dan model analisisnya serta teori yang digunakan. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode survey dan kuesioner. Model analisis dalam penelitian sebelumnya adalah analisis regresi linier berganda.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian lain manajemen sumber daya manusia adalah : "Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat". (Hasibuan, 2000;11). Selanjutnya Simamora (1997:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan "Aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai berbagai tujuan". Beberapa pendapat tersebut maka yang menjadi dasar pembahasan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu mengenai pengaturan peranan manusia mewujudkan tujuan yang optimal. Dimana pengaturan ini meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan yang direncanakan. Manajemen sumber daya manusia dalam perkembangannya terbagi dalam 3 (tiga) tahap, yaitu :

- a. Tahap penyimpanan arsip, yaitu tahap yang melambangkan aktivitas manajemen sumber daya manusia sepanjang pertengahan dekade 1960-an, dan fokus penekanannya terletak pada urusan-urusan karyawan, personalia merupakan tanggung jawab dari sebuah departemen khusus, yang meliputi penyaringan pelamar, orientasi bagi karyawan baru, mengumpulkan dan menyimpan data pribadi setiap karyawan.
- b. Tahap pertumbuhan, yaitu dimulai setelah undang-undang hak sipil pada tahun 1964 berlaku, tahap ini dianggap sebagai tahap pertanggung jawaban pemerintah, peraturan diskriminasi, peraturan pensiun, peraturan kesehatan dan keselamatan kerja.
- c. Tahap pertumbuhan yang ketiga yaitu pada tahun 1970 hingga sekarang merupakan tahap untuk memperoleh dan mempertahankan suatu keunggulan kompetitif, manajemen puncak melihat departemen sumber daya manusia sebagai lainnya mereka memandang manajemen ini dalam upaya mengendalikan biaya,

meningkatkan daya saing, dan menambah nilai bagi organisasi dalam segala sesuatunya. (Simamora, 1997;5).

3. Kemampuan

Menurut Libby (1993:428), secara spesifik kemampuan didefinisikan sebagai kapasitas untuk menyelesaikan tugas-tugas analisis, penarikan, dan pengolahan informasi. Sedangkan menurut Robbins (2001: 46), kemampuan adalah kapasitas individual untuk melakukan tindakan-tindakan dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Dengan kemampuan yang dimiliki karyawan diharapkan akan mendukung kegiatan karyawan yang berdampak pula pada perusahaan, sehingga akan wajar apabila perusahaan memberi harapan pada karyawan agar tujuan karyawan dalam bekerja dapat tercapai. Kinerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan juga ditimbulkan dan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Kemampuan tersebut diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam pekerjaan dan tanggung jawab karyawan tersebut.

Hal-hal yang mempengaruhi kemampuan menurut Hasley dalam Kossen (1991) sebagaimana dikutip Merritha (2003:30), adalah :

- a. *Knowledge, every employee have a difference knowledge, such kind of the job to do needs a difference knowledge too, and every employee as to connect between knowledge and needs the job;*
- b. *Initiative, every job needs a difference initiative, it is dependance at the kind of work to do by an employee;*
- c. *Attitude, employee's attitude is not separation only at the work, but as well employee's attitude to everyone at organisation.*

Dijelaskan bahwa hal pertama yang mempengaruhi kemampuan adalah pengetahuan. Setiap karyawan memiliki pengetahuan yang berbeda, dan tugas-

tugas tertentu yang akan dikerjakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula. Setiap karyawan akan berusaha untuk menghubungkan pengetahuan yang dimiliki dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Karyawan berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan kebutuhan pekerjaan karena pengetahuan merupakan kelengkapan karyawan untuk mengetahui segala hal mengenai jenis pekerjaan yang dilakukan dalam menjalankan tugas sehari-harinya. Hal kedua adalah inisiatif, yaitu setiap pekerjaan membutuhkan inisiatif yang berbeda tergantung dari ragam pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Apabila seorang karyawan sanggup memikul tanggung jawab dan mulai melakukan sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan tanpa menunggu instruksi dari atasan, berarti karyawan tersebut mempunyai inisiatif yang tinggi, seperti antara lain mengusulkan ide-ide baru yang berkualitas dan memiliki daya kreasi yang tinggi. Sedangkan hal ketiga adalah sikap, yaitu sikap karyawan tidak terbatas hanya pada pekerjaan yang dihadapi tetapi juga harus memperhatikan sikap terhadap orang lain baik dari rekan kerja maupun atasan dalam organisasi atau perusahaan. Sikap terhadap orang lain dapat tercermin pada kerjasama hubungan kerja, bersedia menerima saran dan kritik yang dapat meningkatkan kinerja.

Moenir (1994:186), yang menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesanggupan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan suatu yang optimal. Dengan demikian dengan kemampuan yang tinggi seorang pegawai akan mampu berbuat

banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kemampuan yang rendah seseorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi.

Hal ini sejalan dengan yang dirumuskan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:67), yang merumuskan bahwa *Ability = Knowledge + Skill*. Faktor yang mempengaruhi kemampuan pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja (prestasi) yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

Sementara itu Robbins (1996:46) menjelaskan kemampuan kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan mejalankan kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan keterampilan serupa. Kemampuan pada hakekatnya menunjukkan kecakapan seperti kecerdasan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson (1996:215) yang menyatakan

bahwa kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

4. Motivasi

Motive adalah dorongan atau daya kekuatan dari dalam diri seseorang yang mendorong yang bersangkutan untuk berbuat atau bertingkah laku dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Sperling (1967) dalam Mangkunegara (2005:11) mengemukakan bahwa : “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. Motif mendefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri.

Hasibuan (2000:142) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi adalah bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2001:89) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Kemudian Luthans (1992) dalam Koesmono (2005:17) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau

kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang. Demikian juga Smith (1992) dalam Koesmono (2005:18) mengemukakan bahwa motivasi menggambarkan suatu proses atau seperangkat tenaga atau kekuatan yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu. Kekuatan atau dorongan diantaranya adalah sosial, spiritual, keuangan atau psikologis.

Menurut Robbins (2001:55) motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Sedangkan kebutuhan individu diartikan sebagai suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan suatu ketegangan yang akan merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu dan dorongan-dorongan tersebut akan menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang apabila dapat tercapai akan berdampak pada pemenuhan kebutuhan dan mendorong ke arah pengurangan/penurunan tekanan.

Usmara (2006:14) mengungkapkan bahwa motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal dari dalam maupun luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk bentuk, arah, serta intensitasnya. Hodgetts dan Luthans dalam Usmara (2006:14) mengemukakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan, yang diarahkan ke pencapaian tujuan/insentif. Aldag dan Stearns (1987) dalam Usmara (2006:15) juga mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari kebutuhan manusia dimana

dimana kepemimpinan merupakan suatu proses seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam hal ini adalah kinerja yang optimal dari seorang karyawan atau yang menjadi bawahannya. Hubungan antara seorang pemimpin maupun yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan karena *leader needs followers and followers needs a leader*. Meskipun *leader* dan *follower* saling terkait, namun para pemimpin seharusnya yang seringkali berinisiatif menjalin hubungan, komunikasi dan memelihara hubungan sehingga tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya kepemimpinan yang mampu membawa untuk terciptanya kepuasan kerja dari yang dipimpin, maka dengan sendirinya akan tercipta peningkatan kinerja yang maksimal.

Siagian (2002:102) mengemukakan bahwa motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Mangkunegara (2005:93-94) memberikan pengertian mengenai motif, motivasi dan motivasi kerja dari beberapa pendapat ahli sebagai berikut :

- a. Sperling (1987:183) mengemukakan bahwa “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.*” (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

- b. Stanton (1981:101) mengemukakan bahwa "*A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy.*" (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas).
- c. Stanford (1969:173) mengemukakan bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class.*" (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).
- d. McCormick (1985:268) mengemukakan bahwa "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings.*" (Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja).
- e. Baron *et. al.* (1980:295) mengemukakan bahwa motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Lebih lanjut dikemukakan bahwa bilamana suatu kebutuhan tidak terpuaskan, maka timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan dan pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Menurut Siagian (2002:94) menyatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapatkan perhatian serius dari para manajer. Mangkunegara (2005:100) mengemukakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai untuk dapat mencapai kinerja yang diinginkan yaitu :

- a. Prinsip partisipasi, mengandung arti bahwa dalam memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi, mengandung arti bahwa pemimpin harus dapat melakukan komunikasi atas segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, sehingga pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, mengandung arti bahwa pemimpin harus mengakui bahwa bawahan atau pegawai mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah di-motivasi kerjanya.

- d. Prinsip pendelegasian wewenang, mengandung arti bahwa pemimpin harus memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip memberi perhatian, mengandung arti bahwa pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pemimpin.

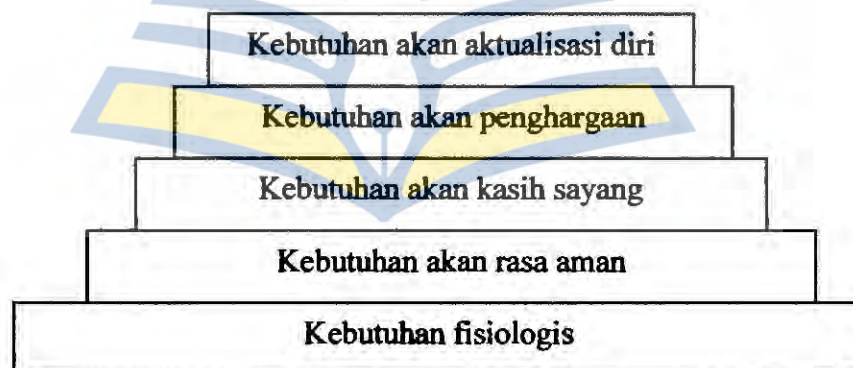
Selanjutnya, Mangkunegara (2005:101) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa teknik memotivasi kerja pegawai yaitu :

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.
- b. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya

Sedangkan Teori dasar motivasi yang digunakan dalam bahasan penelitian ini dijelaskan empat teori dasar motivasi yang oleh para ilmuwan dan peneliti sering dilakukan pengkajian, yaitu teori motivasi Abraham Maslow, teori motivasi Herzberg, dan teori motivasi *ERG (Existence, Relatedness, Growth)* Alderfer.

1) Teori Motivasi Abraham Maslow

Usmara (2006:17) mengemukakan bahwa Abraham Harold Maslow adalah seorang ilmuwan sosial yang dikenal sebagai ahli psikologi perkembangan karena keberhasilannya dalam merumuskan teori psikologi tentang aktualisasi diri (*self-actualization theory of psychology*) yang sarat dengan argumentasi bahwa hal utama dalam mengintegrasikan segala sesuatunya dengan tujuan-tujuan kehidupan manusia yang diistilahkan sebagai *self-goal*. Dalam artikelnya yang berjudul "*a theory of -human motivation*", Maslow berpendapat bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi, bahwa kebutuhan mereka kompleks, dan bahwa kebutuhan mereka terus menerus berubah. Maslow juga mengemukakan hipotesa bahwa manusia memiliki lima bentuk kebutuhan yang disusun secara hirarki dengan kebutuhan fisiologis sebagai dasarnya dan perwujudan pribadi sebagai puncaknya.



Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Maslow (Usmara ,2006:18)

Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:92) mengemukakan bahwa teori kebutuhan Maslow merupakan teori kebutuhan dari seseorang yang meliputi lima

hal yaitu *Psychological* yaitu antara lain meliputi kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit. *Safety* yaitu merupakan kebutuhan akan kebebasan dan ancaman yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan. *Love and Belongingness* yaitu antara lain meliputi kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta. *Esteem* yaitu merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain, dan *Self-actualization* yaitu merupakan kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri, memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi.

2) Teori Motivasi Herzberg

Usmara (2006:32) mengemukakan bahwa teori dua faktor modern mula-mula termuat dalam buku karya Frederic Herzberg, Mausner, Peterson, dan Capwell pada tahun 1957. Kreitner dan Kinichi (2005:262) juga mengemukakan tentang hipotesis Herzberg yaitu bahwa motivator menyebabkan seseorang berpindah dari suatu keadaan tanpa kepuasan menjadi puas. Herzberg menemukan ketidakpuasan pekerjaan terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan. Secara khusus kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan pengawas, dan kondisi kerja adalah yang paling sering dijelaskan oleh para karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan kerja atau yang sering disebut sebagai *Hygiene factors*.

Lawler (1973) dalam Usmara (2006:37) mengemukakan bahwa aspek yang paling menarik dari teori Herzberg adalah bahwa pada saat yang sama seseorang dapat merasa sangat puas dan sangat tidak puas. Teori ini juga

menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kondisi kerja yang lebih baik tidak dapat meningkatkan atau menyebabkan kepuasan, melainkan hanya dapat mempengaruhi jumlah ketidakpuasan yang dialami.

3) Teori Motivasi *ERG (Existence, Relatedness, Growth)* Alderfer

Usmara (2006:24) mengemukakan bahwa dalam teori *ERG (Existence, Relatedness, Growth)* yang digagas Clayton Alderfer, mengembangkan teori eksistensi-hubungan-pertumbuhan yang meninjau kembali teori Abraham Maslow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia. Terdapat beberapa perbedaan antara teori *ERG* dan teori kebutuhan hirarki Maslow, yaitu karena penelitian telah menunjukkan bahwa manusia memiliki dua atau tiga bentuk kebutuhan dibanding dengan lima bentuk berdasarkan hipotesis Maslow. Alderfer memperpendek kategori kebutuhan dalam teori Maslow menjadi tiga bentuk, yaitu kebutuhan untuk eksistensi (*existence needs*) yang mencakup semua bentuk jasmaniah dan fisik, kebutuhan untuk berhubungan (*relatedness needs*) yang mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan dengan orang lain yang kita perhatikan, dan kebutuhan untuk bertumbuh (*growth needs*) yang mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Mangkunegara (2005:98) mengemukakan bahwa teori *ERG (Existence, Relatedness, Growth)* yang dikembangkan oleh Alderfer menjelaskan tingkatan kebutuhan manusia merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan manusia yang dikelompokkan, yaitu :

- a. *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja.
- b. *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

5. Kepemimpinan

a. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut House's (2004) dalam Bryan (2008:6) adalah suatu kemampuan dari suatu individu untuk mempengaruhi dan memungkinkan orang yang lain untuk mendorong ke arah sukses dan efektivitas dari mereka atau yang menjadi anggota dalam suatu organisasi. Irawati (2004) dalam Suprayetno (2006:35) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu.

Davis (1942) dalam Moedjiono (2002:7) memandang bahwa kepemimpinan sebagai kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam usahanya mencapai tujuan. Sedangkan Tanjung (2002) dalam Moedjiono (2002:11) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan dalam dimensi Islam adalah yang berkhidmat dan menjadi pelayan umat, yaitu suatu sifat yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT dalam hal kewenangan untuk mengatur urusan orang lain, mengarahkan sekelompok manusia untuk mencapai tujuan dan menjaga serta melindungi orang yang dipimpinnya. Sedangkan Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan

adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Demikian juga Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Kreitner dan Kinicki (2005:299) mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Fleishman (1973) dalam Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:263) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

b. Teori Kepemimpinan

Teori dasar kepemimpinan adaptif memperkenalkan suatu model untuk menaksir kedewasaan yang adaptif dari seorang pemimpin dalam suatu organisasi dalam rangka pengambilan suatu keputusan yang perspektif. Dalam perspektif ini mengijinkan model untuk menghubungkan sekaligus untuk menjawab perubahan dengan empat teori kepemimpinan dan empat pokok prinsip yang diusulkan dalam pengembangan tentang kepemimpinan adaptif. Dengan penambahan suatu tanggapan ke lima prinsip dan tanggapan yang mendasari suatu model kedewasaan yang memberikan arah ke usaha pengembangan kepemimpinan.

Kebutuhan akan para pemimpin untuk menjawab secara adaptif dalam lingkungan *discontinuous* perubahan Glover & Jones (2002:15-31)

memperkenalkan Teori Kepemimpinan Adaptif sebagai jalan atau cara yang lebih baik dalam memahami adaptasi/perubahan yang didasarkan pada pengalaman mereka dan dipengaruhi oleh Piaget. Lebih lanjut teori Glover dan Jones tersebut mengenali empat kepemimpinan untuk menjawab perubahan dan mengusulkan empat pokok prinsip dalam pengembangan tentang kepemimpinan yang adaptif, teori ini menggambarkan perbedaan tanggapan oleh konsep akomodasi dan asimilasi dan memegang hubungan prinsip yang komplementer.

Teori ini memandang adaptasi dari perspektif dan konsep akomodasi dan asimilasi, menurut Glover, Friedman, & Jones (2002) dalam Hogan (2008:56) "asimilasi adalah menerima informasi yang siap untuk dipelajari struktur pada tempatnya, memungkinkan untuk dikenali dan menyertakan maksud atau arti kepada penerima informasi "sedangkan akomodasi adalah perubahan internal untuk dipelajari dalam struktur kepercayaannya, gagasan, dan sikap".

Robbins (1996:40) mengemukakan bahwa teori ciri kepemimpinan adalah teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Ada enam ciri kepemimpinan yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin yaitu ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Sedangkan Siagian (2002:82-90) mengemukakan bahwa teori ciri merupakan teori yang paling tua meskipun selalu mengalami perubahan, teori ini sering digunakan sebagai titik tolak untuk memahami kepemimpinan. Kelemahan dari teori ciri kepemimpinan yang diungkapkan oleh Robbins (1996:40) adalah belum terbukti

sukses karena empat alasan yaitu mengabaikan kebutuhan pengikut, tidak memperjelas mengenai pentingnya relatif dari berbagai ciri, tidak memisahkan sebab dari akibat, dan mengabaikan faktor situasional.

Lebih lanjut Robbins (1996:41-44) dalam Suprayetno (2006:38-40) menjelaskan teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin dan teori perilaku telah mengalami perkembangan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh :

- a. **Studi Universitas Negeri Ohio**, menemukan tentang dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu struktur awal (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Dimensi struktur awal mengandung arti bahwa perilaku kepemimpinan itu mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Dimensi pertimbangan mengandung arti bahwa perilaku kepemimpinan itu mengacu pada sejauh mana seorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.
- b. **Telaah Universitas Michigan**, menemukan tentang dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu pemimpin yang berorientasi karyawan dan pemimpin yang berorientasi pada produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan adalah menekankan hubungan antar pribadi, sedangkan pemimpin yang berorientasi produksi adalah cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Adriansyah (2002) dalam Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:42) dalam Suprayetno (2006:40) mengemukakan bahwa riset yang dilakukan Universitas Michigan menemukan dua perilaku yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan dan tugas. Steers, Porter, dan Bigley (1996) dalam Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:42) dalam Suprayetno (2006:40) mengemukakan bahwa kedua perilaku tersebut mirip artinya dengan kedua perilaku yang ditemukan di Universitas Ohio, dimana teori kepemimpinan tersebut memunculkan dua kritik utama yang diajukan oleh para ahli yaitu pertama, bahwa dua perilaku tersebut dianggap terlalu sedikit untuk menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang efektif. Kedua, bahwa menganggap teori tersebut hanya memberi sedikit perhatian terhadap akibat dari situasi yang memungkinkan para pemimpin itu memimpin.

Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:286) mengemukakan bahwa efektivitas model kontingensi kepemimpinan (*the contingency leadership model*) dikembangkan oleh Fiedler, yang menjelaskan mengenai dalil (postulat) bahwa hasil karya kelompok tergantung dari interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan. Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997:286) mengemukakan bahwa Fiedler menyarankan tiga faktor situasional yang mempengaruhi efektivitas pemimpin, yaitu hubungan antara pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuatan posisi. Faktor hubungan antara pemimpin-anggota (*leader-member*) menyangkut tingkat keyakinan, kepercayaan, dan rasa hormat para pengikut kepada pemimpin. Faktor struktur tugas (*task-structure*) adalah merupakan penegasan sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur), yang mencakup empat komponen yaitu kejelasan tujuan (*goal clarity*), keserbaragaman tujuan-jalan (*goal-path multiplicity*), dapat dibuktikan kebenarannya (*decision verifiability*), dan kekhususan keputusan (*decision specificity*). Kekuasaan posisi (*position power*) dalam model kontingensi berhubungan dengan kekuatan yang terdapat dalam posisi kepemimpinan, dimana pemimpin diakui mempunyai hak untuk mengarahkan, mengevaluasi, memberi imbalan, dan menghukum pengikut (bawahan).

Teori kepemimpinan modern yang banyak digunakan saat ini adalah teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam Robbins (1996:45). Teori kepemimpinan situasional adalah merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan

para pengikut. Kepemimpinan situasional menggunakan dua kepemimpinan yang sama seperti Fiedler yaitu perilaku tugas dan hubungan. Ada empat perilaku spesifik pimpinan yaitu mengatakan (*telling*), menjual (*selling*), berperan-serta (*participating*), dan mendelegasikan (*delegating*). Lebih lanjut Wirjana dan Supardo (2005:48) dalam Suprayetno (2006:44) menjelaskan bahwa teori situasional Hersey-Blanchard merupakan teori yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kematangan para anggota. Bilamana kematangan para anggota bertambah maka kepemimpinan harus lebih berorientasikan pada hubungan dan bukan berorientasikan pada tugas. Untuk 4 (empat) derajat kematangan anggota, dari yang amat matang ke yang paling tidak matang, kepemimpinan dapat terdiri dari : 1) Mendelegasikan kepada anggota; 2) Berpartisipasi dengan anggota; 3) Menjual/memberikan ide-ide kepada anggota; dan 4) Memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan.

Kreitner dan Kinicki (2005:320) mengemukakan bahwa dalam teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory-SLT*) menyebutkan perilaku pemimpin yang efektif tergantung pada tingkat kesiapan para pengikut dari seorang pemimpin dan meningkatnya kesiapan pengikut para pemimpin disarankan untuk lambat-laun bergerak dari gaya memberitahu menjadi gaya menjual, lalu gaya partisipatif, dan akhirnya menjadi gaya mendelegasikan.

6. Kinerja Pegawai

a. Konsep Kinerja

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh dan setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari, walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Secara teoritis ada tiga kelompok elemen yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu : individu itu sendiri, organisasi dan psikologis. Menurut Gibson (1997), salah satu elemen individu yang merupakan faktor utama dalam mempengaruhi kinerja individu adalah kemampuan dan ketrampilan; psikologis adalah motivasi dan organisasi adalah kepemimpinan. Simanjuntak (2005:10) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor yaitu kompetensi individu, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Dukungan manajemen dalam hal ini berupa kemampuan manajerial pemimpin dalam membangun sistem dan hubungan kerja.

Koesmono (2005:28) mengemukakan pengertian kinerja (*job performance*) berdasarkan 5 (lima) pendapat para ahli sebagai berikut :

- a. Waldman (1994) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.
- b. Mangkunegara (2001) mengemukakan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- c. Cascio (1995) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan.
- d. Soeprihantono (1988) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.
- e. Sentono (1999) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Widodo (2006:76), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Prawirosentono (1999) dalam Widodo (2006:78) menjelaskan bahwa dengan mendasarkan pada pengertian kinerja maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Lebih lanjut pengertian kinerja menurut pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1999: 3) dalam Widodo (2006:78-79) adalah merupakan gambaran

mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi dan organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut lebih lanjut Widodo menyimpulkan bahwa kinerja pada hakekatnya berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Widodo (2006:79) menjelaskan bahwa kinerja individu perorangan (*individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara itu individu atau sekelompok orang sebagai pelaksana dapat menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab dengan baik sangat tergantung pada struktur (manajemen dan teknologi) dan sumber daya lain.

Evaluasi kinerja menurut Simanjuntak (2005:20-21) adalah suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan/instansi tersebut. Lebih lanjut Simanjuntak (2005: 32) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu :

- a) Mengumpulkan dan menyeleksi informasi.
- b) Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data.
- c) Mengembangkan dan mengkaji informasi.
- d) Menarik kesimpulan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) kinerja didefinisikan sebagai berikut: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a*

specified job function or activity during a specified time period". Ini berarti kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau periode tertentu. Penekanannya adalah pada hasil yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

Widodo (2006:91) menjelaskan bahwa perencanaan kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan, dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis. Hasil perencanaan kinerja berupa rencana kinerja tahunan (*annual performance plan*), maka perencanaan kinerja merupakan aktifitas pengambilan keputusan didepan tentang tingkat capaian kinerja yang diinginkan dan dihubungkan dengan tingkat pelaksanaan program atau kegiatan. Lebih lanjut Widodo menyimpulkan bahwa perencanaan kinerja berarti proses pembuatan rencana kinerja yang berupa penjabaran rencana kegiatan dan target kinerja tahunan yang dikomitmenkan oleh organisasi untuk dicapai dalam tahun yang bersangkutan dan rencana kinerja sebagai bentuk **komitmen pencapaian kinerja** (*performance agreement*) suatu organisasi. Dalam pembuatan rencana kinerja diperlukan indikator kinerja yang merupakan ukuran kuantitatif menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi serta dapat dijadikan patokan atau standar menilai keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

Widodo (2006:95) menjelaskan bahwa untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya dibutuhkan suatu standar penilaian yang pada hakekatnya adalah dengan membandingkan antara realisasi dengan standar yang ada.

Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi pimpinan untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha. Bernardin dan Russel (1993:382) mengungkapkan bahwa terdapat enam kriteria dalam menilai kinerja karyawan, yaitu: *“There are, however, six criteria by which the value of performance for any work function may be assessed. The six criteria are: (1) quality; (2) quantity; (3) timeliness; (4) cost effectiveness; (5) need for supervision; (6) interpersonal impact”*.

Lebih lanjut keenam kreteria tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

a. *Quality*

Menurut Bernardin dan Russel (1993:353): *“Quality is the degree to which process or result of carrying out an activity approaches perfection. In terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose”*.

b. *Quantity*

Menurut Bernardin dan Russel (1993:383): *“Quantity is the amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycle”*. *Quantity*.

c. *Timeliness*

Menurut Bernardin dan Russel (1993:383): *“Timeliness is the degree to which an activity is completed, or result produce, at the earliest time*

desirable from the standpoint of both coordinating with the outputs of other and maximizing the time available for other activities". Timeliness.

d. Cost Effectiveness

Menurut Bernardin dan Russel (1993:383): *"Cost effectiveness is the degree to which the use of organization resources (e.g., human, monetary, technology, material) is maximizing in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource". Cost effectiveness.*

e. Need for Supervision

Menurut Bernardin dan Russel (1993:383): *"Need for supervision is the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent and adverse outcome". Need for supervision.*

f. Interpersonal Impact

Menurut Bernardin dan Russel (1993:383): *"Interpersonal impact is the degree to which a performer promote feelings of self esteem, goodwill and corporation among co-workers and subordinates". Interpersonal impact.*

Peran penting pelaksanaan penilaian kinerja oleh pimpinan yaitu dapat memantau kinerja para karyawan baik secara individu maupun sebagai suatu kesatuan kelompok kerja. Untuk itu seorang pemimpin diharapkan dapat menetapkan kriteria penilaian yang jelas serta obyektif sehingga penilaian yang dilakukan memperoleh hasil yang akurat dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dinilai. Untuk penilaian kinerja yang efektif maka dilakukan penilaian kinerja

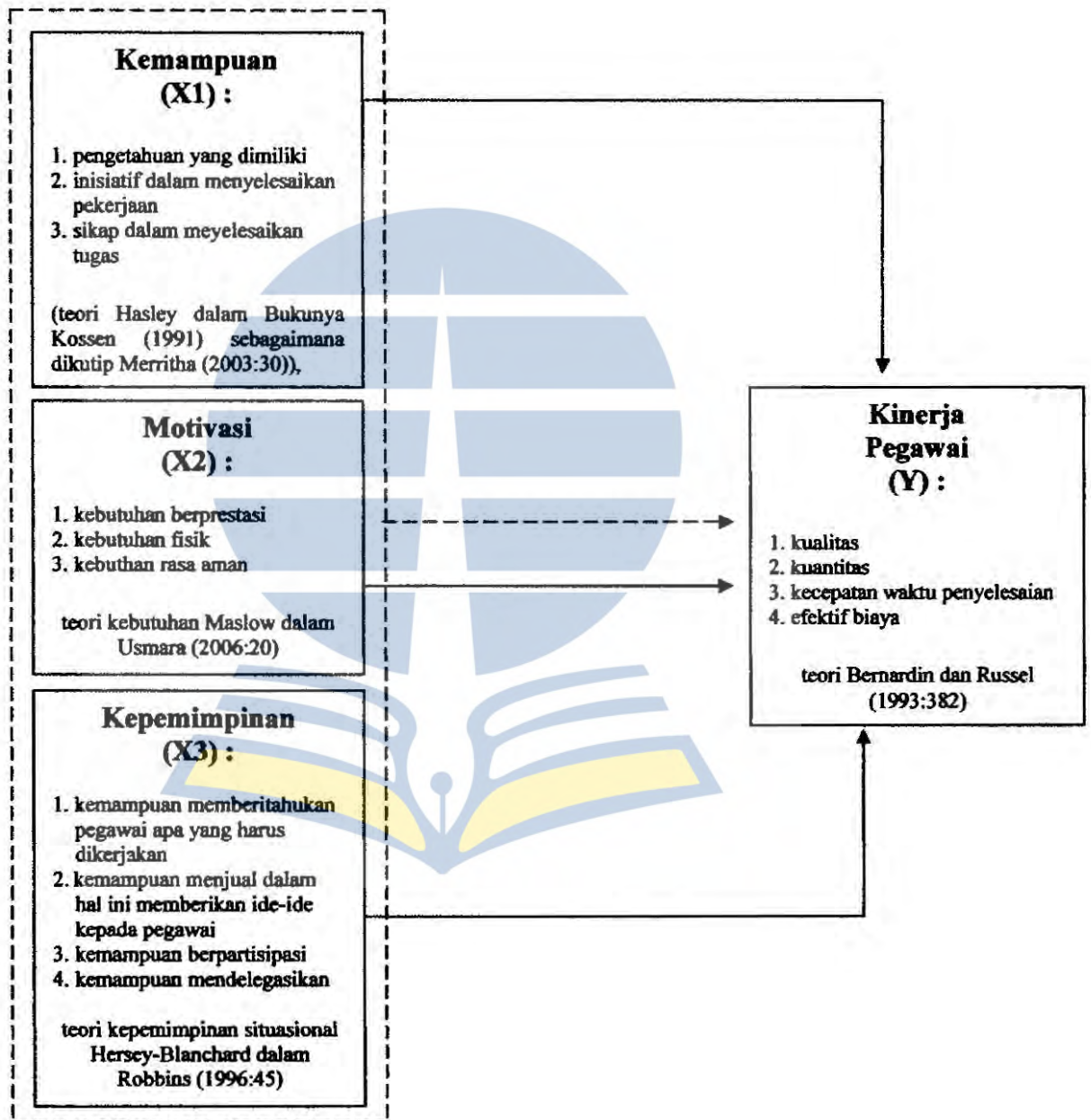
secara spesifik dalam setiap aktifitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2002) dalam Suprayetno (2006:82) mengemukakan bahwa penilaian kinerja kerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha karena kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis jika tidak menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem penilaian manajemen sering disebut dengan sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian tersebut disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Sistem penilaian kinerja seringkali dianggap sebagai hubungan antara penghargaan yang diharapkan diperoleh oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka.

B. Kerangka Berpikir

Sesuai dengan latar belakang pokok masalah, kerangka berpikir yang dijadikan landasan teori, maka dapat disusun kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

C. Definisi Operasional

1. Definisi Konsep dan Operasional Variabel

a. Definisi Konsep

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka definisi konsep variabel yang akan dianalisis adalah sebagai berikut :

a. Variabel tergantung (Dependen) adalah Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara konsep adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Widodo (2006:76).

b. Variabel bebas (Independen)

1. Kemampuan, adalah kapasitas individual untuk melakukan tindakan-tindakan dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Robbins (2001: 46).

2. Motivasi, adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Sperling (1967) dalam Mangkunegara (2005:11).

3. Kepemimpinan, adalah suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kreitner dan Kinicki (2005:299).

b. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah segala sesuatu yang dapat menjadi obyek pengamatan dalam penelitian guna untuk mendukung data atas pemecahan permasalahan dengan suatu analisis variabel sesuai dengan masalah yang ada

(Suryabrata, 1990:183). Definisi operasional variabel sesuai dengan konteks penelitian berisikan indikator-indikator yang memungkinkan peneliti dapat mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel yang digunakan adalah :

1) Kemampuan (X_1)

Kemampuan dalam penelitian ini merupakan kapasitas individu pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas analisis, penarikan, dan pengolahan informasi dalam pekerjaan.

Indikator pada variabel ini dikembangkan sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Allport Hasley dalam bukunya Kossen (1991: 189) yang dinilai dari : 1) Pengetahuan yang dimiliki; 2) Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan ; dan 3) Sikap dalam menjalankan tugas. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pegawai. Pengukuran atas variabel ini menggunakan skala Likert yaitu skala pengukuran dengan lima kategori respon yang mengharuskan responden menentukan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap serangkaian pernyataan mengenai objek atau fenomena yang diteliti (Malhotra, 2005: 298).

2) Motivasi (X_2)

Motivasi dalam penelitian ini merupakan hasrat seorang pegawai yang menyebabkan pegawai tersebut melakukan tindakan pencapaian tujuan yang diinginkan.

Indikator pada variabel ini dikembangkan dan diadopsi berdasarkan teori motivasi prestasi McClelland dalam Mangkunegara (2005:97), teori kebutuhan Maslow dalam Usmara (2006:19) dan teori kebutuhan Maslow dalam Usmara (2006:20) yaitu : 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*); 2) Kebutuhan fisik (*psychological need*); dan 3) Kebutuhan rasa aman (*safety need*). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pegawai. Pengukuran atas variabel ini menggunakan skala Likert yaitu skala pengukuran dengan lima kategori respon yang mengharuskan responden menentukan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap serangkaian pernyataan mengenai objek atau fenomena yang diteliti (Malhotra, 2005: 298).

3) Kepemimpinan (X_3)

Kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan suatu proses pengaruh sosial di lingkungan kerja dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan atau pegawai dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator pada variabel ini dikembangkan dan diadopsi dari teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dalam Robbins (1996:45) dan Wirjana dan Supardo (2005:48) dalam Suprayetno (2006 : 117) bahwa secara operasional kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yaitu : 1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu pegawai apa yang harus mereka kerjakan; 2) *Selling* (kemampuan menjual dalam hal ini adalah memberikan ide-ide kepada pegawai); 3) *Participating* (kemampuan

berpartisipasi dengan pegawai); dan 4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada pegawai). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pegawai. Pengukuran atas variabel ini menggunakan skala Likert yaitu skala pengukuran dengan lima kategori respon yang mengharuskan responden menentukan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap serangkaian pernyataan mengenai objek atau fenomena yang diteliti (Malhotra, 2005: 298).

4) Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu dalam menyelesaikannya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Indikator pada variabel ini dikembangkan dan diadopsi dari teori Bernardin dan Russel (1993:382) bahwa terdapat enam kriteria dalam menilai kinerja karyawan, yaitu : 1) kualitas (*quality*); 2) kuantitas (*quantity*); 3) kecepatan waktu penyelesaian (*timeliness*); 4) efektifitas biaya (*cost effectiveness*); 5) melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta atau menunggu bimbingan atau campur tangan (*need for supervision*); dan 6) mampu menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerjasama antar rekan sekerja. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pegawai. Pengukuran atas variabel ini menggunakan skala Likert yaitu skala pengukuran dengan lima kategori respon yang mengharuskan responden menentukan derajat persetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap

serangkaian pernyataan mengenai objek atau fenomena yang diteliti (Malhotra, 2005: 298).

Tabel 2.2
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator	Instrumen Pedoman Wawancara
1.	Kemampuan (X ₁)	Pengetahuan yang dimiliki	- memahami peraturan kedinasan	Butir 1
			- mengaplikasikan aturan Kedinasan	Butir 2
		Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	- bekerja dengan baik tanpa menunggu perintah	Butir 3
			- mampu memberikan solusi terbaik	Butir 4
		Sikap dalam menjalankan tugas	- menjalin hubungan yang baik	Butir 5
- dapat menerima kritik	Butir 6			
2.	Motivasi (X ₂)	Kebutuhan Berprestasi	- kesempatan mengikuti pelatihan	Butir 7
			- evaluasi terhadap kinerja	Butir 8
		Kebutuhan Fisik	- penghasilan yang adil dan layak	Butir 9
			- fasilitas kerja	Butir 10
Kebutuhan Rasa Aman	- rasa aman dan nyaman	Butir 11		
	- tidak ada intervensi	Butir 12		
3	Kepemimpinan (X ₃)	Kemampuan memberitahukan pegawai apa yang harus dikerjakan	- mampu menjelaskan tujuan kebijakan	Butir 13
			- menjalin komunikasi yang baik	Butir 14
		Kemampuan menjual dalam hal ini memberikan ide-ide kepada pegawai	- mampu meyakinkan pegawai	Butir 15
			- mampu memberikan solusi	Butir 16

4.	Kinerja Pegawai	Kemampuan Berpartisipasi	- terjun dan terlibat secara langsung dengan Pegawai	Butir 17
			- membantu pegawai dalam batas-batas tertentu	Butir 18
		Kemampuan mendelegasikan	- mampu menunjuk seseorang dalam penugasan Khusus	Butir 19
			- hasil pendelegasian dapat diterima oleh seluruh pegawai	Butir 20
		Kualitas	- menyelesaikan tugas sesuai SOP	Butir 21
			- kebijakan yang dibuat dapat diterima	Butir 22
	- bertanggungjawab		Butir 23	
	Kuantitas	- kemampuan menganalisa	Butir 24	
		- profesional	Butir 25	
		- potensi diri	Butir 26	
	Kecepatan waktu penyelesaian	- suasana kerja	Butir 27	
		- jangka panjang	Butir 28	
Efektif biaya	- meminimalkan biaya	Butir 29		
	- kerja mandiri	Butir 30		
	- memberikan masukan	Butir 31		
			- kenyamanan kerja	Butir 32

2. Hipotesis

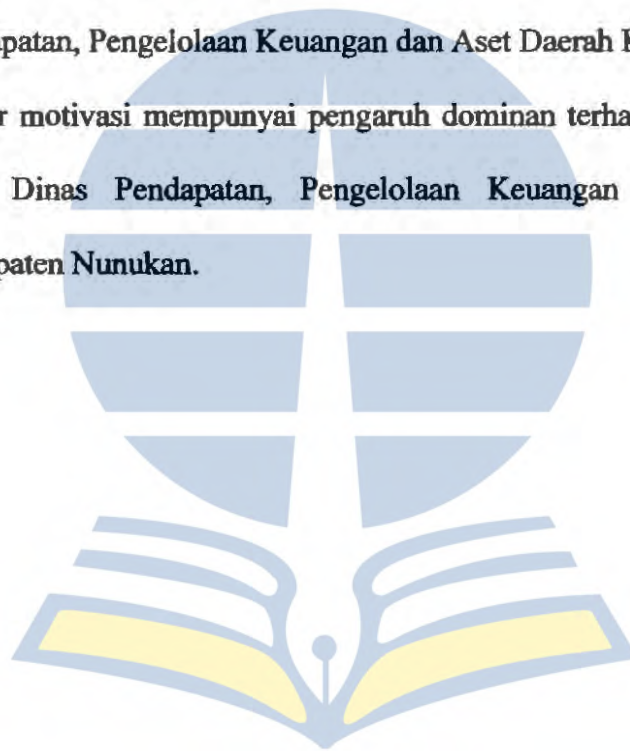
Hipotesis adalah suatu pendugaan sementara atas permasalahan penelitian dan merupakan pernyataan peneliti tentang pengaruh antar variabel dalam penelitian yang disusun berdasarkan teori-teori serta hasil penelitian terdahulu yang relevan (Kuncoro, 2003:47). Gibson (1987) dalam Simanjuntak (2005:10) mengungkapkan bahwa secara teoritis ada tiga kelompok elemen yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu : individu itu sendiri, organisasi dan psikologis. Lebih lanjut Simanjuntak (2005:10) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja individu digolongkan menjadi tiga kelompok yaitu kompetensi individu, dukungan manajemen dan dukungan organisasi.

Kompetensi pegawai dipengaruhi oleh faktor kemampuan yang berarti mampu untuk melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya dan motivasi pegawai merupakan faktor pendorong untuk melakukan tugas dengan baik. Dukungan manajemen diartikan merupakan dukungan dari manajerial atau pimpinan yang dapat membangun sistem kerja, hubungan yang harmonis, memberikan solusi, dan meobilisasi pegawai untuk bekerja secara maksimal. Sedangkan dukungan organisasi diartikan sebagai dukungan dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana kerja, teknologi, kenyamanan lingkungan dan kondisi kerja. Salah satu faktor / elemen individu yang merupakan faktor utama dalam mempengaruhi kinerja individu adalah kompetensi individu yang meliputi kemampuan dan motivasi; faktor dukungan manajemen adalah kepemimpinan.

Sesuai dengan fungsinya pegawai sebagai fasilitator melaksanakan pekerjaan, diharapkan mempunyai kinerja yang maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Dari kondisi tersebut dibutuhkan penilaian kinerja dari pegawai dan sesuai dengan kajian teorities dan hasil penelitian terdahulu mengenai variabel yang mempengaruhi kinerja. Hubungan antara kemampuan, motivasi dengan kepuasan kerja dan kinerja adalah pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2001:187) yaitu cara berpikir mengenai kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi yang dirumuskan dengan $f(A \times M)$ sedangkan kesempatan untuk bekerja dirumuskan dengan $f(A \times M \times O)$, dimana A adalah kemampuan (*ability*), M adalah motivasi (*motivation*), dan O adalah kesempatan (*opportunity*).

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan, rumusan, landasan teori dan kerangka berpikir, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel kemampuan, motivasi dan kepemimpinan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.
- b. Variabel kemampuan, motivasi dan kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.
- c. Faktor motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Kuantitatif, dengan menggunakan metode study deskriptif, yaitu metode yang diarahkan untuk memecahkan masalah dengan cara memaparkan atau menggambarkan apa adanya hasil penelitian. Ketepatan penentuan metode ini didasarkan pada pendapat Surachmad (1982) dalam Sri Warni (2010:50) menyatakan bahwa aplikasi metode ini dimaksudkan untuk penyelidikan yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang.

Pengertian dari metode deskriptif menurut Sugiyono (2005:21), adalah:

“Metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.”

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Nasution (1998:4), menjelaskan bahwa penelitian diskriptif dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang situasi-situasi sosial dengan memusatkan pada aspek-aspek tertentu dan sering menunjukkan antara berbagai variabel. Penelitian metode diskriptif dalam penelitian ini juga karena masalah yang sedang diteliti merupakan masalah yang sedang berlangsung dilingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Sedangkan pengertian kuantitatif menurut Sugiyono (2007:13), adalah:

“Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi

atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.”

Pendekatan yang digunakan, penelitian ini termasuk penelitian survei. Menurut Effendi (1995) dalam Sri Warni (2010:50), mengatakan bahwa penelitian survei adalah “ penelitian yang mengambil sample dari suatu polpulasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok”. Menurut tingkat ekspalansinya, penelitian ini termasuk kedalam penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2006:11). Dalam penelitian ini variabel yang dimaksud adalah kemampuan, motivasi, kepemimpinan dan kinerja.

B. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner (*questionnaire*), yaitu pengumpulan data melalui daftar pertanyaan/pertanyaan tertulis yang disusun untuk mendapatkan informasi atau keterangan dari beberapa orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan empat variable yaitu tiga variable bebas / *eksogen* (X_1 , X_2 dan X_3) dan satu variable terikat / *endogen* (Y). dalam hal variable X_1 adalah kemampuan, variable X_2 adalah motivasi dan variable X_3 adalah kepemimpinan merupakan variable yang mempengaruhi variable Y yaitu Kinerja pegawai

Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu seperangkat daftar pertanyaan/pernyataan dengan kemungkinan jawaban yang telah disediakan, responden hanya memilih salah satu dari 5 alternatif jawaban.

Pengembangan instrumen ditempuh melalui beberapa cara yaitu (a) menyusun indikator variabel penelitian ; (b) menyusun kisi-kisi instrumen ; (c) melakukan uji coba instrumen ; (d) melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Untuk melengkapi keakuratan data ditidakanjuti dengan melakukan wawancara.

1. Kemampuan (X1)

Data yang dihasilkan dari penyebaran angket berskala pengukuran interval mengingat angkat yang disebarkan menggunakan skala Likert dengan kisaran 1-5 dengan alternative jawaban :

5= sangat setuju 4= setuju 3= agak setuju
 2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju

Tabel 3.1

Kisi-kisi instrumen penelitian variable kemampuan (X1)

Variabel	Sub Variabel	Indikator
	Pengetahuan yang dimiliki	- memahami peraturan Kedinasan
		- mengaplikasikan aturan Kedinasan
		- bekerja dengan baik

Kemampuan (X ₁)	Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan	tanpa menunggu perintah - mampu memberikan solusi terbaik
	Sikap dalam menjalankan tugas	- menjalin hubungan - dapat menerima kritik

sumber : dikembangkan untuk TAPM ini

2. Motivasi Kerja (X₂)

Data yang dihasilkan dari penyebaran angket berskala pengukuran interval mengingat angkat yang disebarkan menggunakan skala Likert dengan kisaran 1-5 dengan alternative jawaban :

5= sangat setuju 4= setuju 3= agak setuju
2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju

Tabel 3.2

Kisi-kisi instrumen penelitian variable motivasi kerja (X₂)

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Motivasi (X ₂)	Kebutuhan berprestasi	- kesempatan mengikuti Pelatihan
		- evaluasi terhadap kinerja
	Kebutuhan fisik	- penghasilan yang adil dan Layak
		- fasilitas kerja
	Kebutuhan rasa aman	- rasa aman dan nyaman
		- tidak ada intervensi

Sumber : dikembangkan untuk TAPM ini

3. Kepemimpinan (X3)

Data yang dihasilkan dari penyebaran angket berskala pengukuran interval mengingat angket yang disebarkan menggunakan skala Likert dengan kisaran 1-5 dengan alternative jawaban :

5= sangat setuju

4= setuju

3= agak setuju

2= tidak setuju

1= sangat tidak setuju

Tabel 3.3

Kisi-kisi instrumen penelitian variable kepemimpinan (X3)

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kepemimpinan (X3)	Kemampuan untuk memberitahukan pegawai apa yang harus mereka kerjakan	- mampu menjelaskan tujuan kebijakan
		- menjalin komunikasi yang Baik
	Kemampuan menjual dalam hal ini adalah memberikan ide-ide kepada pegawai	- mampu meyakinkan pegawai
		- mampu memberikan solusi
	Kemampuan berpartisipasi dengan pegawai	- terjun dan terlibat secara langsung dengan pegawai
		- membantu pegawai dalam batas-batas yang ada
Kemampuan mendelegasikan kepada pegawai	- mampu menunjuk seseorang dalam penugasan khusus	
	- hasil pendelegasian dapat diterima oleh seluruh pegawai	

Sumber : dikembangkan untuk TAPM ini

4. Kinerja Pegawai (Y)

Data yang dihasilkan dari penyebaran angket berskala pengukuran interval mengingat angket yang disebarkan menggunakan skala Likert dengan kisaran 1-5 dengan alternative jawaban :

- 5= sangat setuju 4= setuju 3= agak setuju
 2= tidak setuju 1= sangat tidak setuju

Tabel 3.4

Kisi-kisi instrumen penelitian variable kinerja pegawai (Y)

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas	- meyelesaikan tugas sesuai SOP
		- kebijakan yang dibuat dapat Diterima
		- bertanggungjawab
	Kuantitas	- kemampuan menganalisa
		- professional
	Kecepatan waktu penyelesaian	- potensi diri
		- suasana kerja
		- jangka panjang
	Efektif biaya	- meminimalkan biaya
		- kerja mandiri
- memberikan masukan		
		- kenyamanan kerja

Sumber : dikembangkan untuk TAPM ini

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. (Sugiyono, 2004 :72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di DPPKAD Kabupaten Nunukan yang berjumlah 116 pegawai. (Sumber : Data Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, 2013).

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2007:216). Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan dan teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *Probability Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dengan *simple random sampling* dimana pengambilan sampelnya dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2002 : 74), dimana prosedur random (acak) dilakukan dengan cara menghitung terlebih dahulu minimal sampel yang diambil dalam penelitian dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2002 ; 146) sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persentase kelonggaran ketidak - telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (5%).

Berdasarkan rumus Slovin didapatkan jumlah sampel sebesar :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{116}{(1 + (116 \times (0,05)^2))} \\ &= 89,92 \approx 90 \end{aligned}$$

Jadi sampel minimal yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden.

Tabel 3.5
Populasi dan Sampel.

Unit	Populasi	Sampel
Kepala Dinas	1	1
Sekretaris	1	1
Kepala Bidang	5	5
Kasubbag	3	3
Kasi	14	14
UPTD	1	1
Fungsional Umum	91	65
Total	116	90

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan sesuai dengan sumbernya dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari responden (pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan) secara langsung dengan penyebaran kuesioner. Selain itu data pendukung penelitian yang berupa jumlah karyawan dan profil obyek penelitian diperoleh melalui dokumentasi dari pihak yang terkait.

4. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur atau teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden (pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan). Prosedur penyebaran kuesioner dalam rangka untuk mengumpulkan data penelitian dari responden adalah dengan membagikan kuesioner secara acak kepada karyawan dengan terjun langsung ke lokasi tempat dimana pegawai bekerja atas namanya sendiri, langkah yang ditempuh peneliti untuk mengumpulkan data tersebut adalah dengan terjun langsung ke lokasi penelitian dan memberikan instruksi awal mengenai prosedur pengisian kuesioner kepada responden.

5. Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner yang dikutip dan telah dimodifikasi oleh peneliti. Karena kuesioner ini sangat penting dalam penelitian, maka atas kuesioner ini perlu dilakukan pengujian kembali validitas dan reliabilitasnya dan untuk mengujinya membutuhkan n (responden) ≥ 30 .

a. Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid, jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Uji validitas merupakan suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi yang sebenarnya yang diukur. Analisis validitas item bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah, sehingga dapat ditetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang diyakini dalam pengukuran. Dalam hal ini koefisien korelasi yang nilai signifikannya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa item-item tersebut sudah sah sebagai pembentuk indikator. Dalam penelitian ini, menggunakan tingkat kesalahan (probabilitas) sebesar 0,05. atau nilai r korelasi $\geq 0,3$, sehingga setiap butir pernyataan dikatakan valid jika memiliki koefisien korelasi dengan tingkat probabilitas kesalahan (signifikansi $< 0,05$) atau $r \geq 0,3$. (Sugiyono,2004:124).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Analisa keandalan butir bertujuan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan dalam mengungkap indikator. Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Untuk menguji dan menganalisis butir-butir dalam tes, peneliti dibantu dengan analisis *cronbach*, di mana suatu instrumen dapat

dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau Alpha sebesar 0,5 atau lebih (Ghozali, 2001:135).

c. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik adalah pengujian untuk memperkuat hasil analisis yang telah didapatkan dari persamaan regresi dengan pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t yang tidak boleh bias, dalam rangka proses pengambilan keputusan yang BLUE (Best Linier Unbias Estimation) maka harus dipenuhi diantaranya tiga asumsi dasar yang tidak boleh dilanggar oleh regresi linier berganda (Santoso, 2000 : 205 – 207) yaitu :

1. Tidak boleh ada autokorelasi
2. Tidak boleh ada multikolinieritas
3. Tidak boleh ada heteroskedasitas

Apabila salah satu dari ketiga asumsi dasar tersebut dilanggar, maka persamaan regresi yang diperoleh tidak lagi bersifat BLUE (Best Linier Unbiased Estimator), sehingga pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t menjadi bias atau samar, sehingga bukti yang didapatkan kurang kuat dalam membuktikan kebenarannya. Ke-tiga asumsi dasar yang tidak boleh dilanggar oleh regresi linier berganda tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1) Uji Gejala Autokorelasi

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dari sumber primer yang didapatkan secara langsung dari responden (cross section) bukan data urut waktu (time series) dan data penelitian bersifat cross-sectional study (single period in time) dimana pengumpulan informasi dari sampel tertentu hanya

distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal.

D. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

1. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda (*multiple regression analysis*) yang merupakan analisis yang berkaitan dengan studi ketergantungan satu variabel (variabel tidak bebas) dengan dua atau lebih variabel lainnya (variabel bebas). Persamaan regresi linear berganda adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \quad (\text{Sudjana, 1996 : 70})$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai.

β_0 = Konstanta

X_1 = Kemampuan

X_2 = Motivasi

X_3 = Kepemimpinan

$\beta_1 \dots \beta_3$ = Koefisien regresi

e = Standar error

2. Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan uji hipotesis pengaruh variabel - variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*), maka dilakukan pengujian sebagai berikut :

a. Uji F

Uji F bertujuan untuk membuktikan apakah variabel-variabel bebas secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Bentuk uji hipotesis untuk uji F adalah sebagai berikut :

1. $H_0 : \beta_1 \dots \beta_3 = 0$ (bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Y)).
 $H_1 : \beta_1 \dots \beta_3 \neq 0$ (bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Y)).
2. Penentuan F_{hitung} digunakan taraf signifikan sebesar 5% (Santoso, 2000 : 167).
3. Nilai F_{hitung} diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$F_{hit} = \frac{R^2 / (k)}{(1 - R^2) / (n - k - 1)} \dots \dots \dots \text{(Sudjana, 1996 : 108).}$$

Keterangan :

F_{hit} = F hasil perhitungan

R^2 = koefisien determinasi

n = jumlah pengamatan

k = jumlah variabel

4. Kriteria Pengambilan Keputusan :

- a. H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, artinya dengan tingkat signifikan 5 % variabel bebas (X) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, artinya dengan tingkat signifikan 5 % variabel bebas (X) secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Atau dilihat dari nilai probabilitas, yaitu :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

b. Uji t

Uji t dilakukan dengan tujuan untuk membuktikan apakah variabel-variabel bebas secara individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Bentuk uji hipotesis untuk uji t adalah sebagai berikut:

1. $H_0 : \beta_1 : \beta_2 : \beta_3 = 0$ (tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Y))
 $H_1 : \beta_1 : \beta_2 : \beta_3 \neq 0$ (terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat (Y)).
2. Penentuan t_{tabel} taraf signifikan yang digunakan sebesar 5%.
3. Nilai t_{hit} diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$t_{\text{hit}} = \frac{b_i}{S(b_i)} \dots\dots\dots(\text{Sudjana, 1996 : 111})$$

Keterangan :

t_{hit} = Nilai t dari hasil perhitungan

b_i = koefisien regresi variabel bebas

$S(b_i)$ = standar error dari koefisien regresi

4. Kriteria Pengambilan Keputusan :
 - a. H_0 diterima jika $- t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hit}} \leq t_{\text{tabel}}$ (tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat).

- b. H_0 ditolak jika $t_{hit} < -t_{tabel}$ atau $t_{hit} > t_{tabel}$ (ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat).

Atau dilihat dari nilai probabilitas, yaitu :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
b. Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum masuk pada tahap analisis data, terlebih dahulu perlu adanya diskripsi lokasi penelitian, untuk dapat mengetahui gambaran secara umum kondisi dilokasi penelitian, sehingga kerangka pembahasan analisis data nantinya diharapkan akan menjadi komprehensif. Gambaran secara umum meliputi gambaran institusi kelembagaan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, selaku unit kerja yang membidangi pengelolaan keuangan daerah, maupun kondisi kepegawaian secara internal dilingkungan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Nunukan adalah merupakan perangkat daerah unsure pendukung tugas Bupati dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah, dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati Nunukan melalui Sekretaris Daerah dilingkungan Pemerintah Kabupaten Nunukan sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) Nomor 23 Tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan dan Tata Kerja Dinas – Dinas Daerah Kabupaten Nunukan serta Struktur Organisasi Daerah Kabupaten Nunukan.

Gambaran Umum Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan akan dilihat dari rincian kedudukan tugas dan fungsi, organisasi kelembagaan serta dukungan sumber daya manusia yang ada.

1. **Visi dan Misi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.**

Visi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan adalah “ Terwujudnya Pengelolaan Keuangan Daerah Yang Profesional “

Misi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan adalah ;

- a. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM aparatur dalam pengelolaan keuangan daerah.
- b. Mendorong optimalisasi sumber-sumber pendapatan daerah, melalui intensifikasi dan ekstensifikasi.
- c. Meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel
- d. Meningkatkan efektifitas dan efesensi pengelolaan belanja dan aset daerah
- e. Mengembangkan sistem informasi pengelolaan keuangan daerah (SIPKD) secara trasparan dan akuntabel dengan berpedoman pada akuntansi pemerintah (SAP)

- f. Meningkatkan kualitas sumber daya perbendaharaan, akuntansi, anggaran pendapatan dan belanja daerah sesuai dengan standar pelayanan minimal
2. **Kedudukan Tugas dan Fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan**

Tugas pokok Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan adalah melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Adapun fungsi dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, meliputi :

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan pemerintah daerah.
- b. Perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah.
- c. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang pendapatan.
- d. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang belanja.
- e. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang aset daerah.

- f. Perumusan, perencanaan, pembinaan dan pengendalian kebijakan teknis dibidang akuntansi dan kas daerah.
 - g. Pembinaan penyelenggaraan urusan kesekretariatan dinas.
 - h. Pembinaan unit pelaksana teknis dinas.
 - i. Pembinaan kelompok jabatan fungsional.
 - j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
3. **Organisasi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan**

Susunan organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan terdiri dari : Kepala Dinas; Sekretaris membawahi sub bagian penyusunan program dan pelaporan, sub bagian keuangan dan sub bagian umum dan kepegawaian; kepala bidang pendapatan membawahi seksi pendataan dan pendaftaran, seksi penetapan dan penagihan, seksi pendapatan daerah lainnya; kepala bidang anggaran membawahi seksi penyusunan dan pengendalian anggaran, seksi anggaran belanja langsung, seksi anggaran belanja tidak langsung dan pembiayaan; kepala bidang perbendaharaan membawahi seksi belanja dan pembiayaan, seksi belanja pegawai; kepala bidang perlengkapan dan aset daerah membawahi seksi perlengkapan, seksi aset bergerak, seksi aset tidak bergerak; kepala bidang akuntansi dan kas daerah membawahi seksi akuntansi, seksi kas daerah, seksi penyertaan modal; unit pelaksana teknis daerah (UPTD) dan kelompok jabatan fungsional.

4. Keadaan Jumlah Pegawai dilingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan

Keseluruhan jumlah pegawai PNS dilingkungan DPPKAD Kabupaten Nunukan hingga akhir maret 2013 berjumlah 116 orang, yang terdiri dari pejabat struktural dan pelaksana, adapun rincian jumlah PNS tersebut sebagaimana tercantum dalam table dibawah ini :

Tabel 4.1

Keadaan jumlah Pegawai PNS dilingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan (kondisi per maret 2013)

NO	JABATAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Eselon II.b	1 orang	0,8 %
2	Eselon III.a	1 orang	0,8%
3	Eselon III,b	5 orang	4,3%
4	Eselon IV.a	8 orang	6,8%
	Sub total jabatan struktural	15 orang	12,9%
5	Fungsional umum	101 orang	87,06%
	Total	116 orang	

Sumber : Bagian Tata Usaha DPPKAD Tahun 2013

B. Temuan Hasil Analisa dan Pembahasan

Dari hasil tabulasi kuisisioner yang dilakukan terhadap 90 responden, dilakukan uji atas seluruh sub variabel penelitian untuk menyeleksi sub variabel mana saja yang digunakan sebagai alat prediksi

Tabel. 4.2
Distribusi Frekueensi Berdasarkan Jenis Kelamin

		JENIS KELAMIN			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	58	64.44	64.44	64.44
	Perempuan	32	35.56	35.56	100.0
Total		90	100.0	100.0	

Sumber : Lampiran 3 (Output SPSS)

Dari distribusi frekeunsi pada tabel 4.2. menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 58 orang (64.44 %) dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang (35.56 %). Sehingga responden dalam penelitian ini jumlah yang berjenis kelamin laki – laki lebih besar dari perempuan.

Tabel. 4.3
Distribusi Frekueensi Berdasarkan Umur

		UMUR			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	4	4.4	4.4	4.4
	31-35	9	10.0	10.0	14.4
	36-40	48	53.3	53.3	67.8
	41-45	21	23.3	23.3	91.1
	>45	8	8.9	8.9	100.0
Total		90	100.0	100.0	

Sumber : Lampiran 3 (Output SPSS)

Dari distribusi frekeunsi pada tabel 4.3. menunjukkan bahwa umur responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah berusia antara 36 – 40 tahun yang berjumlah 48 orang dari 90 responden (53,3 %).

Tabel. 4.4
Distribusi Frekueensi Berdasarkan Pendidikan Terakhir
PENDIDIKAN TERAKHIR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	44	48.9	48.9	48.9
DIII	16	17.8	17.8	66.7
DIV/S-1	29	32.2	32.2	98.9
S-2	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

Sumber : Lampiran 3 (Output SPSS)

Dari distribusi frekeunsi pada tabel 4.4. menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah berpendidikan formal SMA yang berjumlah 44 orang dari 90 responden (48,9 %).

1. Analisis Diskriptif Variabel Penelitian

a. Variabel Kemampuan (X₁)

Tanggapan responden / pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan terhadap Kemampuan (X₁) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Kemampuan (X₁)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 1	90	2.00	5.00	4.4556	.73685
Item 2	90	2.00	5.00	4.4333	.70392
Item 3	90	2.00	5.00	4.4778	.73786
Item 4	90	2.00	5.00	3.5000	.73820
Item 5	90	2.00	5.00	3.5444	.73685
Item 6	90	2.00	5.00	4.4667	.73744
Kemampuan (X ₁)	90	2.00	5.00	4.4797	.65237
Valid N (listwise)	90				

Sumber : Lampiran 4 (Output SPSS)

Tanggapan responden / pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan, terhadap Kemampuan (X_1) yang ada di DPPKAD Kabupaten Nunukan, sesuai dengan hasil yang ada pada tabel diatas menunjukkan rata – rata sebesar 4,4797. Hal ini menunjukkan bahwa Kemampuan Pegawai selama ini yang ada di DPPKAD Kabupaten Nunukan pada umumnya adalah Baik sesuai dengan jabatan yang diemban oleh masing – masing pegawai.

b. Variabel Motivasi (X_2)

Tanggapan responden / pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan terhadap Motivasi (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Motivasi (X_2)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 1	90	2.00	5.00	4.5000	.76804
Item 2	90	2.00	5.00	4.4556	.79551
Item 3	90	2.00	5.00	4.5667	.76511
Item 4	90	2.00	5.00	4.4889	.79668
Item 5	90	2.00	5.00	4.5556	.79480
Item 6	90	2.00	5.00	4.4889	.81067
Motivasi (X_2)	90	2.00	5.00	4.5093	.71208
Valid N (listwise)	90				

Sumber : Lampiran 4 (Output SPSS)

Tanggapan responden / pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan, terhadap Motivasi (X_2) yang ada di DPPKAD Kabupaten Nunukan, sesuai dengan hasil yang ada pada tabel diatas menunjukkan rata – rata sebesar 4,5093. Hal ini

menunjukkan bahwa Motivasi selama ini di DPPKAD Kabupaten Nunukan pada umumnya adalah Baik sesuai dengan harapan pegawai.

c. Variabel Kepemimpinan (X_3)

Tanggapan responden / pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan terhadap Kepemimpinan (X_3) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Kepemimpinan (X_3)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 1	90	2.00	5.00	4.4889	.79668
Item 2	90	2.00	5.00	4.5444	.79551
Item 3	90	2.00	5.00	4.6000	.79039
Item 4	90	2.00	5.00	4.4333	.77966
Item 5	90	2.00	5.00	4.5333	.81005
Item 6	90	2.00	5.00	4.4667	.79606
Item 7	90	2.00	5.00	4.5000	.79676
Item 8	90	2.00	5.00	4.4333	.79394
Kepemimpinan (X_3)	90	2.00	5.00	4.5000	.72331
Valid N (listwise)	90				

Sumber : Lampiran 4 (Output SPSS)

Tanggapan responden / pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan, terhadap Kepemimpinan (X_3) yang ada di DPPKAD Kabupaten Nunukan, sesuai dengan hasil yang ada pada tabel diatas menunjukkan rata – rata sebesar 4,5000. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang diberikan selama ini di DPPKAD

Kabupaten Nunukan, pada umumnya adalah Baik sesuai dengan kepemimpinan yang diharapkan pegawai.

d. Kinerja Pegawai (Y)

Tanggapan responden / pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan terhadap Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai (Y)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 1	90	2.00	5.00	4.5444	.65619
Item 2	90	2.00	5.00	4.5222	.65733
Item 3	90	2.00	5.00	4.6778	.63295
Item 4	90	2.00	5.00	4.5667	.65429
Item 5	90	2.00	5.00	4.5778	.65304
Item 6	90	2.00	5.00	4.6222	.64613
Item 7	90	2.00	5.00	4.6444	.64147
Item 8	90	2.00	5.00	4.5556	.65533
Item 9	90	2.00	5.00	4.5222	.65733
Item 10	90	2.00	5.00	4.6778	.63295
Item 11	90	2.00	5.00	4.5222	.65733
Item 12	90	2.00	5.00	4.6889	.62969
Kinerja Pegawai (Y)	90	2.00	5.00	4.5935	.56902
Valid N (listwise)	90				

Sumber : Lampiran 4 (Output SPSS)

Tanggapan responden / pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan, terhadap Kinerja Pegawai (Y) yang ada di DPPKAD Kabupaten Nunukan, sesuai dengan hasil yang ada pada tabel diatas menunjukkan rata – rata sebesar 4,5935. Hal ini

menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai selama ini di DPPKAD Kabupaten Nunukan, adalah Baik sesuai dengan penilaian atasan masing – masing pegawai.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur yang ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat, suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono,2004:109). Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Syarat minimum untuk dikatakan valid adalah $r = 0,3$ ” (Sugiyono,2004:124). Hasil pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :



Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r korelasi	Sign	Ketr
Kemampuan (X ₁)	Item 1	0,861	0,000	Valid
	Item 2	0,876	0,000	Valid
	Item 3	0,927	0,000	Valid
	Item 4	0,889	0,000	Valid
	Item 5	0,884	0,000	Valid
	Item 6	0,911	0,000	Valid
Motivasi (X ₂)	Item 1	0,882	0,000	Valid
	Item 2	0,915	0,000	Valid
	Item 3	0,905	0,000	Valid
	Item 4	0,910	0,000	Valid
	Item 5	0,901	0,000	Valid
	Item 6	0,907	0,000	Valid
Kepemimpinan (X ₃)	Item 1	0,897	0,000	Valid
	Item 2	0,915	0,000	Valid
	Item 3	0,958	0,000	Valid
	Item 4	0,889	0,000	Valid
	Item 5	0,928	0,000	Valid
	Item 6	0,910	0,000	Valid
	Item 7	0,904	0,000	Valid
	Item 8	0,878	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Item 1	0,850	0,000	Valid
	Item 2	0,892	0,000	Valid
	Item 3	0,901	0,000	Valid
	Item 4	0,860	0,000	Valid
	Item 5	0,808	0,000	Valid
	Item 6	0,869	0,000	Valid
	Item 7	0,885	0,000	Valid
	Item 8	0,858	0,000	Valid
	Item 9	0,904	0,000	Valid
	Item 10	0,901	0,000	Valid
	Item 11	0,904	0,000	Valid
	Item 12	0,911	0,000	Valid

Sumber : Lampiran 5 (Output SPSS)

Dari tabel 4.9. menunjukkan bahwa semua item pada semua variabel yaitu kemampuan (X₁), motivasi (X₂), kepemimpinan dan Kinerja Pegawai (Y) mempunyai nilai r korelasi lebih besar dari 0,3 dan signifikansinya lebih kecil dari 5 %. Maka Item atau pernyataan dari semua variabel tersebut adalah valid dan dapat dilakukan analisis data tahap selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Analisa keandalan butir bertujuan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan dalam mengungkap indikator. Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Untuk menguji dan menganalisis butir-butir dalam tes, peneliti dibantu dengan analisis *cronbach*, di mana suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau Alpha sebesar 0,5 atau lebih (Ghozali, 2001:135). Hasil analisis *alpha cronbach* selengkapnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	R Alpha	r Batas	Ket.
Kemampuan (X_1)	0,948	0,5	Reliabel
Motivasi (X_2)	0,955	0,5	Reliabel
Kepemimpinan (X_3)	0,970	0,5	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,973	0,5	Reliabel

Sumber : Lampiran 5 (Output SPSS)

Dari tabel 4.10. menunjukkan bahwa semua variabel yaitu kemampuan (X_1), motivasi (X_2), dan kepemimpinan (X_3), Kinerja Pegawai (Y) mempunyai nilai r Alpha lebih besar dari 0,5. Maka keseluruhan variabel tersebut adalah reliabel dan dapat dilakukan analisis data tahap selanjutnya.

3. Pengujian Hipotesis

a. Uji F – Simultan

Dari hasil analisis dengan bantuan program SPSS Versi 17.0, maka dapat diketahui hasil uji F dalam penelitian ini. Adapun hasil analisis uji F – Simultan ditunjukkan pada tabel Anova berikut :

Tabel 4.11
Hasil Uji F – Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.876	4	3.719	22.674	.000 ^b
	Residual	13.941	85	.164		
	Total	28.817	89			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Hasil Uji F menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 22,674. Sedangkan nilai F_{tabel} dengan degree of freedom $= n - k - 1 = 90 - 4 - 1 = 85$ adalah sebesar 2,479. Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar $22,674 > F_{tabel}$ (2,479) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan tingkat probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2), kepemimpinan (X_3), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan.

b. Uji t – Parsial

Untuk menguji hipotesis pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap Kinerja Pegawai digunakan uji t. Pada tabel 4.12. ditampilkan hasil analisis pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.12
Hasil Uji t – Koefisien Regresi

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Partial	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	.800	.413		1.939	.056			
	Kemampuan (X1)	.229	.069	.263	3.331	.001	.340	.916 1.092	
	Motivasi (X2)	.225	.085	.281	2.647	.010	.276	.505 1.981	
	Kepemimpinan (X3)	.186	.064	.237	2.912	.005	.301	.860 1.163	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12. tersebut dapat dijelaskan pengaruh masing – masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat sebagai berikut :

- 1) Pengaruh secara parsial Kemampuan (X₁) terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan (Y).

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12. didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Kemampuan (X_1) sebesar 3,331 lebih besar dari t_{tabel} (1,6630) dengan tingkat probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara parsial kemampuan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,340 sehingga r^2 parsial sebesar 0,1156, berarti kemampuan mampu menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 11,56 %.

- 2) Pengaruh secara parsial Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan (Y).

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12. didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 2,647 lebih besar dari t_{tabel} (1,6630) dengan tingkat probabilitas sebesar $0,010 < 0,05$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara parsial motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,276 sehingga r^2 parsial sebesar 0,0762, berarti motivasi mampu menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 7,62 %.

- 3) Pengaruh secara parsial Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan (Y).

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12. didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Kepemimpinan (X_3) sebesar 2,912 lebih besar dari t_{tabel} (1,6630) dengan tingkat probabilitas sebesar $0,005 < 0,05$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara parsial Kepemimpinan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,301 sehingga r^2 parsial sebesar 0,0906, berarti Kepemimpinan mampu menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 9,06 %.

c. Uji Dominasi

Uji dominasi dapat dilihat melalui hasil *standardized coefficient beta* pada hasil output SPSS. Hasil uji dominasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13
Hasil Uji Dominasi

No.	Variabel	Standardized Coefficient Beta
1	Kemampuan (X_1)	0.263
2	Motivasi (X_2)	0.281
3	Kepemimpinan (X_3)	0.237

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Dari hasil output SPSS pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *standardized koefisien beta* variabel kemampuan (X_1) adalah sebesar 0.263 berarti kemampuan mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 26,3 %, *standardized koefisien beta* variabel motivasi (X_2) adalah sebesar 0.281 berarti motivasi mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan,

Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 28,1 %, standardized koefisien beta variabel kepemimpinan (X_3) adalah sebesar 0.237 berarti kepemimpinan mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 23,7 % .

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_2) mempunyai nilai standardized koefisien beta sebesar 28,1 % lebih besar dari variabel yang lain, maka variabel motivasi (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan (Y).

4. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi dalam model penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.918 ^a	.843	.836	.23065	2.354

a. Predictors: (Constant), Kemampuan (X_1), Kepemimpinan (X_3), Motivasi (X_2)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Pada tabel model summary diatas menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,843. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi semua variabel

independen yaitu variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2) dan kepemimpinan (X_3) terhadap variabel dependen atau terikat yaitu Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan adalah sebesar 78.1% dan sisanya sebesar 21.9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang digunakan dalam penelitian ini.

5. Koefisien Regresi

Berdasarkan hasil analisis yang terdapat pada tabel 4.12. uji t – koefisien regresi dapat diketahui persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,800 + 0,229 X_1 + 0,225 X_2 + 0,186 X_3$$

Dimana

Y = Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan ;

X1 = Kemampuan ;

X2 = Motivasi ;

X3 = Kepemimpinan ;

Hasil persamaan tersebut di atas menjelaskan bahwa :

Konstanta (a) bernilai positif yang menunjukkan bahwa apabila variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2) dan kepemimpinan (X_3) sama dengan nol maka

Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan (Y) akan bernilai positif sebesar 0,800 satuan skala responden.

Koefisien variabel kemampuan (X_1) mempunyai arah hubungan yang positif dengan Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, dimana jika skor kemampuan naik satu satuan skala responden maka Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan akan mengalami peningkatan sebesar 0,229 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Begitu pula sebaliknya.

Koefisien variabel motivasi (X_2) mempunyai arah hubungan yang positif dengan Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, dimana jika skor motivasi naik satu satuan skala responden maka Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan akan mengalami peningkatan sebesar 0,225 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Begitu pula sebaliknya.

Koefisien variabel kepemimpinan (X_3) mempunyai arah hubungan yang positif dengan Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, dimana jika skor motivasi naik satu satuan skala responden maka Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan akan mengalami peningkatan sebesar 0,186 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Begitu pula sebaliknya.

Nilai standar error atau epsilon (kesalahan pengganggu / *disturbance's error*) dari hasil analisis dalam penelitian ini tidak dimasukkan dalam persamaan

regresi linier berganda karena nilai kesalahan pengganggu merupakan nilai kesalahan yang terjadi pada perkiraan atau ramalan nilai Y yang disebabkan oleh karena masih ada faktor lain yang mempengaruhi Y , sehingga nilai tersebut tidak diperhitungkan (tidak dimasukkan dalam persamaan) (Supranto, 2004 : 58).

6. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Autokorelasi

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dari sumber primer yang didapatkan secara langsung dari responden (*cross section*) bukan data urutan waktu (*time series*) dan data penelitian bersifat *cross-sectional study (single period in time)* dimana pengumpulan informasi dari sampel tertentu hanya dilakukan satu kali dalam populasi pada suatu waktu dan tempat tertentu, sehingga data yang dipakai dalam penelitian ini tidak dipengaruhi oleh data sebelumnya maka uji autokorelasi tidak perlu dilakukan.

b. Uji Multikolinieritas

Identifikasi secara statistik ada atau tidaknya gejala multikolinier dapat dilakukan dengan melihat hasil nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.12, rekap hasil nilai VIF tersebut ditampilkan pada tabel 4.15. di bawah ini.

Tabel 4.15
Uji Multikolinieritas

Variabel	Toleransi	VIF	Ket
Kemampuan (X_1)	0,916	1,092	Non Multikolinier
Motivasi (X_2)	0,505	1,981	Non Multikolinier
Kepemimpinan (X_3)	0,860	1,163	Non Multikolinier

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Berdasarkan tabel 4.15. menunjukkan bahwa nilai VIF ke-tiga variabel bebas semuanya lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance*-nya juga semuanya mendekati 1, sehingga variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2) dan kepemimpinan (X_3) pada penelitian ini tidak terkena multikolinier.

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil regresi linier berganda nilai residual tidak boleh ada hubungan dengan variabel bebas, hal ini bisa diidentifikasi dengan menghitung korelasi *rank Spearman* antara nilai residual dengan seluruh variabel bebas. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16
Uji Heteroskedastisitas dengan Korelasi Rank Spearman
Correlations

		Unstandardized Residual
Spearman's rho	Kemampuan (X1)	
	Correlation Coefficient	-.078
	Sig. (2-tailed)	.465
	N	90
Motivasi (X2)	Correlation Coefficient	.006
	Sig. (2-tailed)	.956
	N	90
Kepemimpinan (X3)	Correlation Coefficient	-.119
	Sig. (2-tailed)	.265
	N	90
Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	90

Correlations

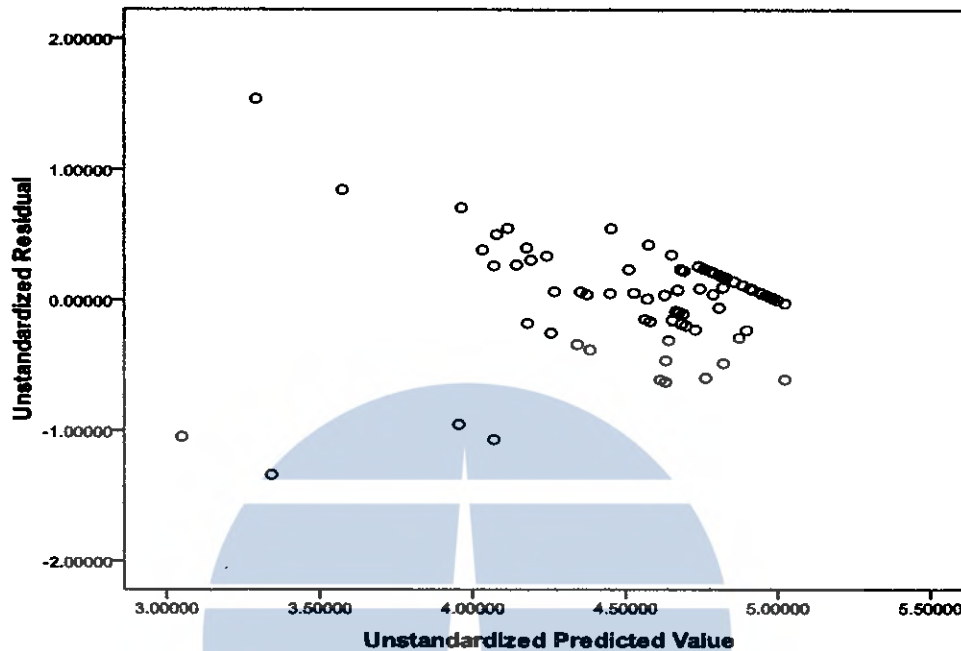
			Unstandardized Residual
Spearman's rho	Kemampuan (X1)	Correlation Coefficient	-.078
		Sig. (2-tailed)	.465
		N	90
	Motivasi (X2)	Correlation Coefficient	.006
		Sig. (2-tailed)	.956
		N	90
	Kepemimpinan (X3)	Correlation Coefficient	-.119
		Sig. (2-tailed)	.265
		N	90
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	90

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

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Berdasarkan tabel 4.16. menunjukkan bahwa korelasi *rank Spearman* variabel kemampuan (X_1) sebesar -0,078 dengan nilai probabilitas kesalahan 0,465 (46,5 %) lebih besar dari 5 % yang berarti tidak ada hubungan antara nilai residu dengan kemampuan, korelasi *Rank Spearman* untuk variabel motivasi (X_2) sebesar 0,006 dengan nilai probabilitas kesalahan 0,956 (95,6 %) lebih besar dari 5 % yang berarti tidak ada hubungan antara nilai residu dengan motivasi, dan korelasi *Rank Spearman* untuk variabel kepemimpinan (X_3) sebesar -0,119 dengan nilai probabilitas kesalahan 0,265 (26,5 %) lebih besar dari 5 % yang berarti tidak ada hubungan antara nilai residu dengan kepemimpinan. Hasil Uji Heteroskedastisitas juga dapat dilihat dari grafik scatterplot di bawah ini :

Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari gambar hasil uji scatterplot diatas, variabel tergantung yaitu Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan (Y) terlihat semua titik tidak mempunyai pola tertentu, sehingga hasil uji tersebut menunjukkan tidak adanya Heteroskedastisitas.

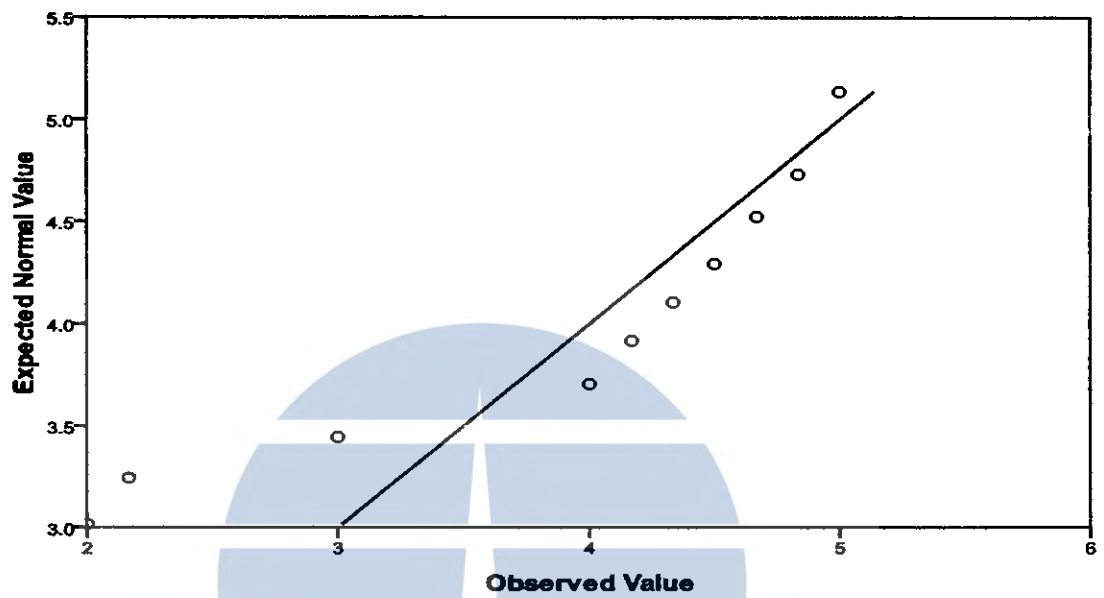
d. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001:74), salah satu yang mudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal.

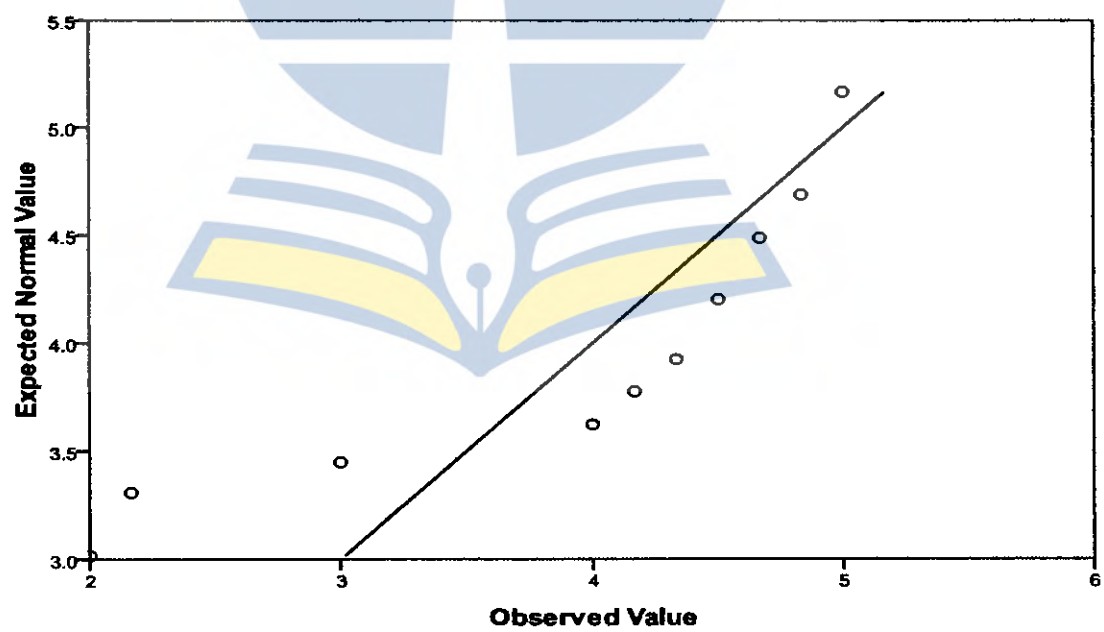
Berikut ditampilkan hasil uji normalitas dari keseluruhan variabel penelitian dengan menggunakan grafik *normal probability plot* sebagai berikut :

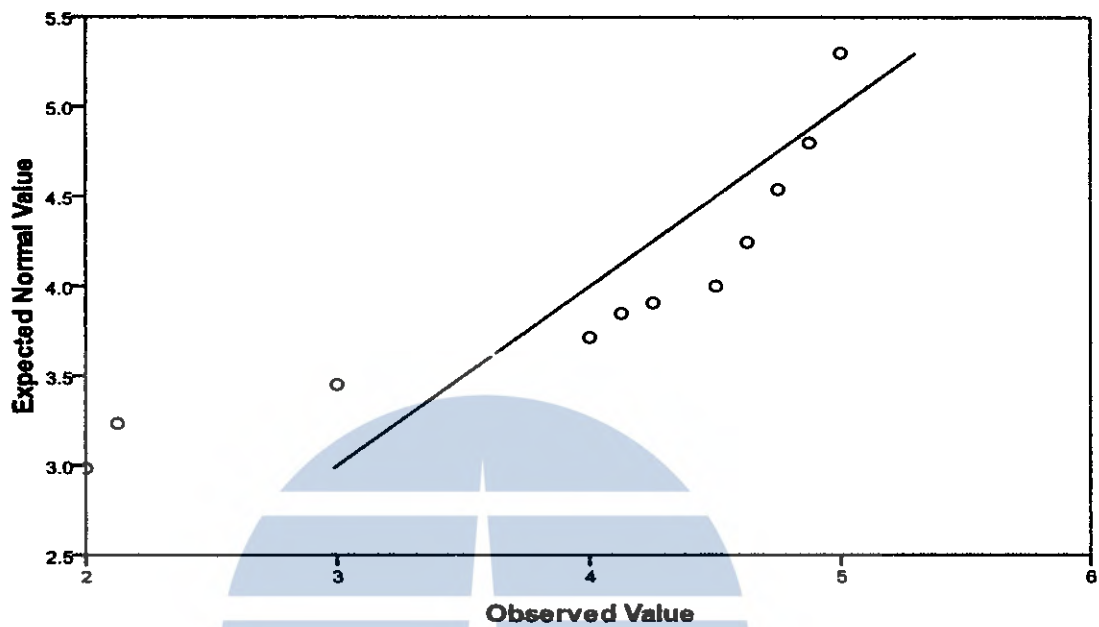
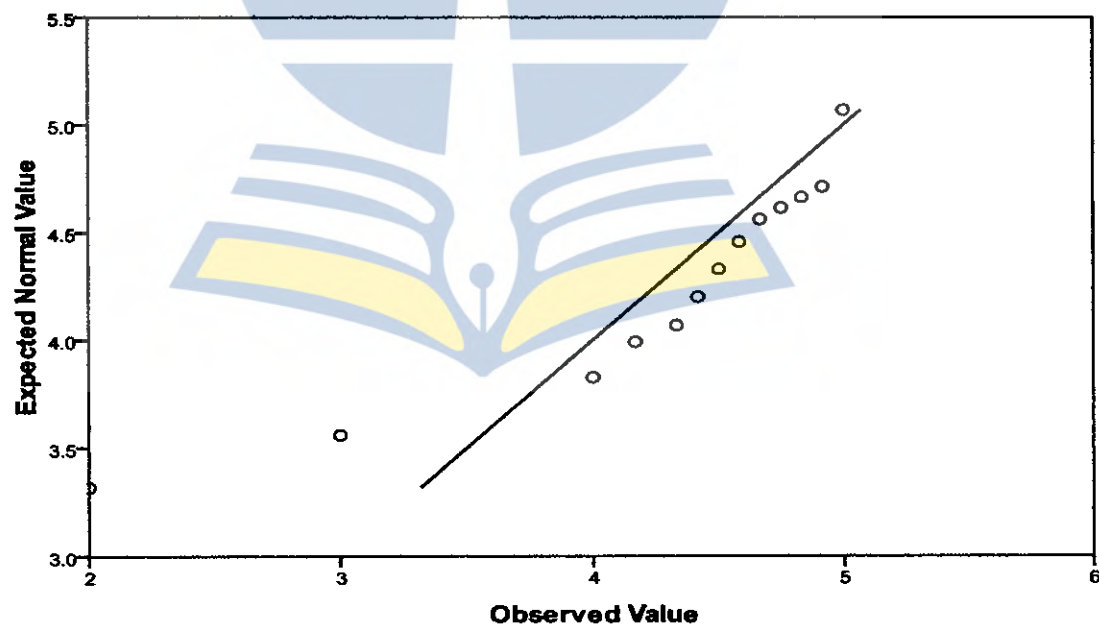
Gambar 4.3. Hasil Uji Normalitas

Normal Q-Q Plot of Kemampuan (X1)



Normal Q-Q Plot of Motivasi (X2)



Normal Q-Q Plot of Kepemimpinan (X3)**Normal Q-Q Plot of Kinerja Pegawai (Y)**

Dari gambar grafik *normal probability plot* menunjukkan bahwa semua data menuju atau mengikuti garis diagonal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

keseluruhan variabel dalam penelitian ini datanya berdistribusi normal, maka model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

7. Pembahasan

a. Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja

Sesuai dengan hasil analisis dalam penelitian ini telah membuktikan bahwa semua variabel independen yaitu variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2), dan kepemimpinan (X_3), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dimana hasil Uji F menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 22,674. Sedangkan nilai F_{tabel} dengan degree of freedom $= n - k - 1 = 90 - 4 - 1 = 85$ adalah sebesar 2,479. Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar $22,674 > F_{tabel} (2,479)$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan tingkat probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2), kepemimpinan (X_3), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (\bar{Y}) Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan. Ini berarti jika ketiga variabel independen tersebut meningkat maka secara otomatis kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan juga akan mengalami peningkatan

Adapun pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dapat diukur persentasinya dengan nilai *R square*. Dengan bantuan program SPSS *for window versi 17* diperoleh hasil proses sebagai berikut :

Tabel 4.17
 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kemampuan,
 Motivasi dan Kepemimpinan

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.918 ^a	.843	.836	.23065	2.354

a. Predictors: (Constant), Kemampuan (X_1), Kepemimpinan (X_3), Motivasi (X_2)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Pada tabel model summary diatas menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,843. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi semua variabel independen yaitu variabel kemampuan (X_1), motivasi (X_2) dan kepemimpinan (X_3) terhadap variabel dependen atau terikat yaitu Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan adalah sebesar 84,3 % dan sisanya sebesar 15,7 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang digunakan dalam penelitian ini.

b. Pengaruh Kemampuan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Berdasarkan teori Moenir (1994:186), yang menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesanggupan berdaya guna dan

berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan suatu yang optimal. Dengan demikian dengan kemampuan yang tinggi seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kemampuan yang rendah seseorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Gibson (1996:215) yang menyatakan bahwa kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Dengan kemampuan lebih pegawai dapat atau mampu menyelesaikan tugas-tugas analisis dalam pekerjaannya, menarik atau menyimpulkan hasil kerjanya, dan pengolahan informasi yang diperoleh dengan baik. Hal ini terlihat dari hasil wawancara penulis dengan kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan :

“Dalam rangka melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, aparatur telah dibekali kemampuan dalam memahami dan menguasai regulasi-regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan dan aset daerah sehingga setiap persoalan yang dihadapi mampu untuk dicarikan solusi sesuai dengan peraturan yang berlaku.
(wawancara tanggal 29 juli 2013)

Kemampuan dalam hal memahami peraturan-peraturan kedinasan oleh pegawai juga harus mampu diaplikasikan dalam pekerjaan, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap pemecahan berbagai masalah yang timbul dari pelaksanaan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson (1996:215) yang menyatakan bahwa kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Namun harus disadari bahwa kemampuan setiap pegawai berbeda dalam memahami setiap regulasi yang ada, ini bisa dipahami karena minat seseorang dalam membaca peraturan masih sangat kurang, buku peraturan baru dibaca apabila terbentur oleh permasalahan yang dihadapi.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa secara parsial kemampuan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan, Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Kemampuan (X_1) sebesar 3,331 lebih besar dari t_{tabel} (1,6630) dengan tingkat probabilitas sebesar $0,001 < 0,05$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara parsial kemampuan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,340 sehingga r^2 parsial sebesar 0,1156, berarti kemampuan mampu menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 11,56 % dimana jika semakin baik kemampuan maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

c. Pengaruh Motivasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Berdasarkan teori Mathis dan Jackson (2001:89) yang mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan dan diperkuat Luthans (1992) dalam Koesmono (2005:17) bahwa motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan atau

kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang, Motivasi yang dibutuhkan pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan tidak hanya sekedar berupa materi sebagai penggerak untuk mendapatkan keberhasilan kerja tetapi lebih dari itu adalah motivasi berupa pelatihan – pelatihan atau training mengenai keahlian khusus sesuai jabatan masing – masing pegawai untuk menambah ilmu pegawai dalam mendukung kerja, adanya evaluasi atas ilmu yang didapatkan melalui training tersebut dalam implementasinya untuk mengetahui pelatihan tersebut bermanfaat efektif atau tidak dalam mendukung pekerjaan dan adanya jaminan kewenangan atas pekerjaan yang tidak mendapat tekanan dari pihak manapun dalam mengambil keputusan serta difasilitasi dengan fasilitas kantor dalam operasional pekerjaan. Sehingga dengan adanya dukungan penuh dari beberapa aspek tersebut akan memicu kerja pegawai lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Berikut ini adalah kutipan hasil wawancara penulis dengan sekretaris DPPKAD Kabupaten Nunukan :

“Pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai sangat dibutuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya. Pimpinan kami selalu memberikan motivasi dan dorongan serta memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk dapat mengikuti pelatihan-pelatihan / bimbingan teknis, baik regional maupun nasional, namun disesuaikan dengan skala prioritas sesuai kebutuhan organisasi dan kemampuan keuangan daerah (wawancara tanggal 29 juli 2013)

Motivasi pegawai kadang-kadang bisa berubah dari waktu ke waktu, apakah motivasi tersebut terus meningkat atau sebaliknya akan menurun karena

pengaruh dari aspek-aspek tertentu yang bellawanan arah dengan keadaanya. Menurunnya kadar motivasi seseorang atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi dapat mempegaruhi kinerja yang akan berdampak pada terganggunya capaian program kerja organisasi, oleh sebab itu seorang pimpinan dituntut untuk mengetahui kebutuhan, keinginan bahkan harapan dari bawahannya dengan mengamati perilaku mereka untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai misi yang diemban organisasi, sehingga proses penginterpretasian kebutuhan kedalam tindakan akan terlaksana.

Hal ini terlihat dari hasil wawancara antara penulis dengan kepala Dinas

Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan aset Daerah Kabupaten Nunukan :

“Pada prinsipnya, yang namanya insentif senantiasa ada perhatian dari pimpinan. Pemberian insentif disarankan menyesuaikan dengan kemampuan masing-masing dengan melihat kapasitas kerja dari aparaturnya. Namun demikian tetap diupayakan untuk tersedianya insentif bagi pegawai dalam rangka meningkatkan taraf hidup aparatur di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan. (wawancara tanggal 29 juli 2013)

Meskipun demikian, selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyebabkan kesalahan dalam memahami akan prilaku seseorang, sebagai akibat dari berfariasinya kebutuhan antar individu, perwujudan kebutuhan kedalam tindakan juga sangat berfariasi antar satu individu dengan individu lainnya, serta tidak konsistennya individu karena dorongan kebutuhan, pemberian motivasi kepada aparat diharapkan dapat mengembangkan kebiasaan berpikir, bertindak, memiliki pengetahuan dan keterampilan, sehingga dapat membantu dalam melaksanakan berbagai tugas secara tepat.

Dengan terpenuhinya motivasi tersebut maka kembali dari individu masing – masing pegawai itu sendiri yaitu kemampuan / kapasitas individu pegawai tersebut dalam menyerap apa yang telah diterimanya.

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Motivasi (X_2) sebesar 2,647 lebih besar dari t_{tabel} (1,6630) dengan tingkat probabilitas sebesar $0,010 < 0,05$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara parsial motivasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,276 sehingga r^2 parsial sebesar 0,0762, berarti motivasi mampu menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 7,62 %, dimana jika semakin baik motivasi maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

d. Pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Selain motivasi dan kemampuan, faktor kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja seorang pegawai, sesuai dengan hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan. Dengan kepemimpinan yang baik maka dengan sendirinya pegawai juga akan senantiasa mengikuti jejak seorang pemimpin yang baik untuk menuju kesuksesan pekerjaan sesuai dengan visi, misi instansinya. Baik dalam hal ini adalah berusaha untuk memberikan contoh terbaik

dalam menyelesaikan pekerjaan masing – masing pegawai, berusaha tidak menyelewengkan apa yang menjadi kuasanya, maka dengan sendirinya pegawai juga senantiasa melaksanakan pekerjaan sesuai tanggungjawabnya. Sesuai definisi kepemimpinan menurut House's (2004) dalam Bryan (2008:6) bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pimpinan untuk mempengaruhi dan memungkinkan orang yang lain untuk mendorong ke arah sukses dan efektivitas dari mereka atau yang menjadi anggota dalam suatu organisasi. Diperkuat Irawati (2004) dalam Suprayetno (2006:35) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin menyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan hasil analisis didapatkan nilai t_{hitung} untuk variabel Kepemimpinan (X_3) sebesar 2,912 lebih besar dari t_{tabel} (1,6630) dengan tingkat probabilitas sebesar $0,005 < 0,05$, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga secara parsial Kepemimpinan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai korelasi parsial (r) sebesar 0,301 sehingga r^2 parsial sebesar 0,0906, berarti Kepemimpinan mampu menjelaskan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 9,06 % dimana jika semakin baik kepemimpinan maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai.

Dari keseluruhan hasil tersebut pada DPPKAD Kabupaten Nunukan diharapkan mampu memberikan sesuatu yang berarti atau dapat membuat pegawai mampu meningkatkan kinerjanya, sesuai dengan hasil penelitian ini

bahwa dengan kemampuan pegawai yang sudah berkualitas harus ditunjang dengan motivasi yang sesuai, kepemimpinan yang positif, memberikan dan kepuasan pegawai itu sendiri maupun instansi DPPKAD Kabupaten Nunukan secara keseluruhan dalam mengabdikan dirinya dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada DPPKAD Kabupaten Nunukan, yang menjadi tempat kerjanya.

e. Faktor yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan.

Adapun faktor dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan dapat dilihat melalui hasil *standardized coefficient beta* pada hasil output SPSS *for window versi 17*

Tabel 4.18
Hasil Uji Dominasi

No.	Variabel	Standardized Coefficient Beta
1	Kemampuan (X_1)	0.263
2	Motivasi (X_2)	0.281
3	Kepemimpinan (X_3)	0.237

Sumber : Lampiran 6 (Output SPSS)

Dari hasil output SPSS pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *standardized koefisien beta* variabel kemampuan (X_1) adalah sebesar 0.263 berarti kemampuan mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 26,3 %,

standardized koefisien beta variabel motivasi (X_2) adalah sebesar 0.281 berarti motivasi mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 28,1 %, standardized koefisien beta variabel kepemimpinan (X_3) adalah sebesar 0.237 berarti kepemimpinan mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan sebesar 23,7 % .

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi (X_2) mempunyai nilai standardized koefisien beta sebesar 28,1 % lebih besar dari variabel yang lain, maka variabel motivasi (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan (Y).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dan pembahasan pada bab sebelumnya maka didapatkan beberapa kesimpulan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis secara simultan dengan menggunakan uji F menyimpulkan bahwa kemampuan, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan sebesar 84,3 % terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan dan sisanya sebesar 15,7 % dipengaruhi oleh variable lain diluar penelitian ini seperti variable kedisiplinan, prestasi kerja, kepuasan kerja dan lainnya, dan variabel-variabel ini tidak tertampung didalam penelitian dikarenakan keterbatasan waktu penulis.
2. Berdasarkan hasil analisis secara parsial dengan menggunakan uji t membuktikan bahwa kemampuan, motivasi dan kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti menjelaskan bahwa tingginya kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan disebabkan oleh makin besarnya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, kemampuan akan meningkat bila didukung oleh kemampuan pegawai dalam memahami regulasi yang ada sesuai dengan bidang tugasnya dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan/bimbingan teknis. Meningkatnya kinerja pegawai juga

tidak terlepas dari meningkatnya motivasi pegawai yang ditunjangkan oleh faktor individual dan organisasi yang baik dan sudah terpenuhinya peningkatan kesejahteraan melalui insentif. Variabel kepemimpinan juga merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan kepemimpinan yang baik maka dengan sendirinya pegawai juga akan senantiasa mengikuti jejak seorang pemimpin yang baik untuk menuju kesuksesan pekerjaan sesuai dengan visi, misi instansinya

3. Diantara variabel kemampuan, motivasi dan kepemimpinan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan adalah variabel motivasi dengan kontribusi sebesar 28,1 %.. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti.

B. Saran

Sesuai hasil analisis dan pembahasan serta kesimpulan, maka saran yang dapat peneliti berikan adalah :

- a. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Nunukan diharapkan pihak Pimpinan DPPKAD Kabupaten Nunukan, dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan informasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi yang dipimpinnya dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan dalam usahanya meningkatkan kinerja pegawai tersebut dan merealisasikan dengan baik sesuai tujuan dalam mencapai kinerja

pegawai baik secara individu maupun sesuai dengan tujuan instansi dan tidak menyimpang dari aspirasi masyarakat.

- b. Menitikberatkan dan memberikan perhatian khusus akan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas , karena faktor ini berpengaruh dominan terhadap kinerja seorang pegawai dan dapat mengambil langkah dengan selalu berkesinambungan memberikan pelatihan dan seminar kepada pegawai untuk memperluas wawasan dan memfasilitasinya dengan fasilitas kerja di kantor dan faktor finansial kepada pegawai.
- c. Memberikan semangat dengan tetap menjunjung tinggi memprioritaskan kepentingan kantor selama jam kerja untuk mendapatkan kinerja yang maksimal.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku :

- Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russel, (1993), *Human Resource Mangement: An Experiential Approach*, Singapore: McGraw-Hill International, Inc.
- Bryan, Scaffer, (2008), *Leadership and Motivation*, Professor of Management at The University of North Carolina : ABI/INFORM, Asheville.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, (1997), *Organisasi : Perilaku, Struktur Proses*, Edisi kedelapan, Jilid satu, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali Imam, (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Semarang.
- Glover, J., Friedman, H., and Jones., G, (2002), *Adaptive Leadership : When changes is not enough (part one)*, *Organizational Development*, 20/2, 15-31.
- Hasibuan, Malayu SP, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Hogan, J., Thomas, (2008), *The Adaptive Leadership Maturity Model*, *Organizational Development Journal* : Spring ABI/INFORM Global, Vol 26, No. 1, Austin.
- Koesmono, Teman., (2005), *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, *Jurnal Ekuitas*, Vol.10, No. 1 Maret: 84-104.
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo, (2005), *Perilaku Organisasi*, Jilid 2 Edisi 5, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Kuntjoro, Mundrajad, (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta : Erlangga,
- Libby, Robert dan Joan Luft, (1993), *Determinants of Judgement Performance in Accounting Settlns : Ability, Knowledge, Motivation and Environment*, *Accounting Organizations and Society*, Great Britain : Pergamon Press.
- Malhotra, Naresh K., (2005), *Riset Pemasaran : Pendekatan Terapan*, Jilid 1, Edisi Keempat, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis, L., Robert dan Jackson John., H, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Moedjiono, Iman, (2002), *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: UII Press.
- Moenir, (1994), *Manajemen pelayanan umum*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasucha, Chaizi, (2003), *Reformasi Administrasi Publik*, Teori dan Praktek, Disertasi, Universitas Padjajaran, Bandung.
- Nasution, Mulia, (1998), *Manajemen Personalia*, aplikasi dalam perusahaan, Djambatan, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, (1996), *Perilaku Organisasi ; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Indonesia, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana, Jilid 1, Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P, (2001), *Perilaku Organisasi ; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Indonesia, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana, Jilid 2, Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo.
- Santoso, Singgih, (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Siagian, (2002), *Organisasi Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, Cetakan Keempat, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Simamora, Henry, (1997), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta: Edisi Kedua.
- Simanjuntak, J. Payaman, (2005), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sudjana, 1996. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi*, Bandung : Tarsito.
- Sugiyono, (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Suryabrata, Sumadi, (1990), *Metodelogi Penelitian*, Jakarta : CV.Rajawali.

Trisnaningsih, Sri, (2003), *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur)*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol.8, No.2, Mei.

Thoyib, Armanu, (2005), *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja (Pendekatan Konsep)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra Surabaya, Volume 7 Nomor 1. Maret.

Umar Husein, (2002). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, Jakarta: Penerbit, PT.Gramedia Pustaka Utama.

Usmara, (2006), *Motivasi Kerja, Proses, Teori dan Praktek*, Jakarta: Amara Books.

Widodo, Djoko, (2006), *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

B. Tesis yang tidak dipublikasikan :

Haryono, (2005), *Pengaruh Kemampuan Individu dan Kepuasan Imbalan Serta Karakteristik Anggaran terhadap Kinerja manajer Pusat Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Sub Sektor Perkebunan Besar DI Kalimantan Barat*, Disertasi, Universitas Airlangga. Surabaya.

Merritha, Mieke, (2003), *Pengaruh Manajemen Kualitas Total Terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Kemampuan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Garam (Persero) Surabaya*, Skripsi, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya.

Sri Warni, (2010), *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Pemerintah Kota Batam*, Thesis, Universitas Terbuka Jakarta.

Suprayetno, Agus, (2006), *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia*, Thesis, Universitas 17 Agustus Surabaya.

1. Dokumen dari internet, halaman web :

Handoko, www.Wikipedia.com, diambil Tanggal 24 Desember 2012.

Nunukan dalam angka (2013), <http://bappeda.nunukankab.go.id/beranda/> diambil tanggal 16 april 2013.

2. Peraturan Perundang - undangan :

Peraturan Pemerintah Nomor: 41 Tahun 2007, tentang *Organisasi Perangkat*

Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang *Disiplin Pegawai Negari Sipil*

Peraturan Daerah Nomor 23 Tahun 2008 tentang *Pembentukan Susunan dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah serta Struktur Organisasi Daerah Kabupaten Nunukan.*



Lampiran 1

KUESIONER

I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Dalam kuesioner ini dimohon Bapak/Ibu mengisinya sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu alami sesungguhnya, kecuali pada posisi variabel kinerja Saudara tidak diperkenankan untuk mengisinya dan diisi oleh pimpinan atau atasan Saudara langsung.

Setiap pernyataan mempunyai alternatif jawaban yang berkisar antara angka 1 sampai 5, berilah tanda silang (X) pada kolom sesuai dengan salah satu angka jawaban Anda. Semakin besar angka yang Bapak/Ibu pilih maka semakin Anda menyetujui pernyataan yang diberikan, begitu pula sebaliknya.

Keterangan pilihan jawaban :

1. 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2. 2 = Tidak Setuju (TS)
3. 3 = Agak Setuju (AS)
4. 4 = Setuju (ST)
5. 5 = Sangat Setuju (SS)

Atas kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

II. DATA RESPONDEN

4. Nama (bisa diisi dengan NIP):
5. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
6. Umur : tahun
7. Pendidikan Terakhir : SMA D III S1/DIV
 S2 S3

Lampiran 1

III. DAFTAR PERNYATAAN

Berikut ini adalah pernyataan-pernyataan yang dimohonkan untuk diisi oleh Bapak/Ibu sesuai dengan fakta dan kenyataan yang Bapak/Ibu alami dalam melaksanakan tugas.

Berilah tanda silang (X) di kolom pada pernyataan yang sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

Pilihan Jawaban :

6. 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
7. 2 = Tidak Setuju (TS)
8. 3 = Agak Setuju (AS)
9. 4 = Setuju (ST)
10. 5 = Sangat Setuju (SS)

No	PERNYATAAN	Pilihan Jawaban				
		STS (1)	TS (2)	AS (3)	ST (4)	SS (5)
KEMAMPUAN						
1	Pengetahuan mengenai peraturan akan jabatan beserta tugas maupun tanggungjawab yang saya emban merupakan syarat mutlak yang harus saya miliki dalam menjalankan pekerjaan sebagai pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan.					
2	Dengan pengetahuan yang saya miliki, Saya mampu menerapkan dalam pekerjaan saya sebagai pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan dalam menangani berbagai macam permasalahan kerja.					
3	Saya harus berinisiatif menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa harus selalu meminta pendapat dari atasan.					
4	Saya harus dapat memberikan solusi terbaik apa yang menjadi tanggungjawab saya sebagai pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan dalam menyelesaikan permasalahan tanpa harus menunggu instruksi dari atasan.					
5	Saya harus mampu menjalin hubungan baik dengan rekan kerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kabupaten Nunukan selama menjalankan tugas dengan professional.					
6	Saya sangat menerima dengan senang hati kritik maupun saran yang membangun bagi saya baik dari rekan kerja maupun atasan di DPPKAD Kabupaten Nunukan.					

MOTIVASI					
7	Saya selalu mendapatkan diklat (<i>training</i>) yang berhubungan dengan tugas saya yang mampu memacu saya untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.				
8	Saya selalu mendapatkan evaluasi kerja atau penilaian selama menjalankan tugas yang mampu memacu saya dapat bekerja lebih baik.				
9	Penghasilan yang saya terima sebagai pegawai DPPKAD Kabupaten Nunukan sesuai dengan beban tugas yang saya emban.				
10	Dalam melakukan tugas, saya selalu mendapatkan fasilitas kantor untuk menunjang operasional tugas saya tersebut.				
11	Saya mendapatkan jaminan kewenangan sesuai dengan jabatan yang saya miliki dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya.				
12	Saya tidak pernah mendapat tekanan dari pihak manapun dalam menjalankan tugas saya.				
KEPEMIMPINAN					
13	Pimpinan di DPPKAD Kabupaten Nunukan mampu menjelaskan tujuan dengan detail kebijakan jabatan sebagai pegawai.				
14	Pimpinan selama ini selalu <i>update</i> menginformasikan segala hal yang menyangkut tugas masing – masing pegawai sesuai dengan kebijakan di DPPKAD Kabupaten Nunukan secara umum.				
15	Pimpinan selalu dapat meyakinkan bawahan bahwa setiap penugasan ada maksud dan tujuan jangka panjang.				
16	Pimpinan selalu dapat memberikan solusi dalam mengatasi kesulitan dari pegawai yang menjadi tanggung-jawabnya dalam melaksanakan tugas.				
17	Pimpinan selama ini mau terjun atau terlibat langsung dengan pegawai dalam menjalankan tugas.				
18	Pimpinan tidak segan untuk membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batasan-batasan yang ada.				
19	Pimpinan mampu menunjuk orang yang tepat dalam melakukan penugasan-penugasan khusus.				
20	Hasil pendelegasian yang dilakukan oleh pimpinan dapat diterima oleh semua pegawai yang menjadi bawahannya.				
KINERJA PEGAWAI					
21	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang ada.				
22	Kebijakan yang saya ambil dibuat dapat diterima oleh semua pihak.				
23	Saya mampu menyelesaikan semua tugas yang menjadi tanggungjawab saya.				
24	Saya mampu menganalisa target pekerjaan terhadap waktu yang ditetapkan oleh atasan.				

25	Saya mampu menyelesaikan semua tugas dengan profesional.					
26	Saya selalu mengambil pilihan yang hasilnya memiliki sifat jangka panjang.					
27	Saya mampu menggali potensi saya dalam melaksanakan tugas.					
28	Saya dapat meminimalkan biaya yang timbul di kantor maupun di tugas diluar kantor.					
29	Saya mampu bekerja tanpa ada campur tangan atasan					
30	Saya sering berbeda pendapat dengan atasan karena penafsiran peraturan tapi dapat dijadikan masukan.					
31	Saya mampu membuat kenyamanan kerja bagi pegawai lain.					
32	Saya mampu mencairkan suasana kerja di kantor menjadi tidak monoton.					

Kritik dan Saran :

.....

.....

.....

.....

Peneliti sangat menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu sebagai pegawai dan identitas Saudara tidak menjadi bahan publikasi serta informasi yang Bapak/Ibu berikan semata-mata hanya untuk kepentingan ilmiah demi perbaikan untuk tahap selanjutnya. Atas informasi dan partisipasi yang Bapak/Ibu berikan, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Peneliti

Lampiran 2

Data Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan (X1)

No.	Kemampuan (X1)						Total	Mean
	1	2	3	4	5	6		
1	4	5	5	5	5	4	28	4.667
2	5	5	5	5	4	4	28	4.667
3	4	4	4	4	5	4	25	4.167
4	4	4	5	5	5	5	28	4.667
5	5	5	5	5	5	5	30	5.000
6	3	3	3	3	3	3	18	3.000
7	3	3	3	3	3	3	18	3.000
8	5	4	4	4	5	4	26	4.333
9	4	5	4	5	5	4	27	4.500
10	5	4	4	4	5	4	26	4.333
11	5	5	5	5	5	5	30	5.000
12	5	5	5	5	5	5	30	5.000
13	5	5	5	5	5	5	30	5.000
14	5	4	4	4	4	4	25	4.167
15	5	5	5	5	5	5	30	5.000
16	4	5	5	5	5	5	29	4.833
17	4	4	4	5	5	5	27	4.500
18	4	4	4	5	5	5	27	4.500
19	5	5	5	5	5	5	30	5.000
20	4	4	5	5	5	5	28	4.667
21	4	4	5	5	5	4	27	4.500
22	5	4	4	4	4	4	25	4.167
23	5	5	5	5	5	5	30	5.000
24	2	3	2	2	2	2	13	2.167
25	4	5	5	4	5	5	28	4.667
26	5	4	5	4	4	5	27	4.500
27	5	5	5	4	5	5	29	4.833
28	5	5	5	5	5	5	30	5.000
29	5	5	5	5	5	5	30	5.000
30	5	5	5	5	4	4	28	4.667
31	5	5	4	4	4	4	26	4.333
32	4	5	4	4	4	4	25	4.167
33	4	5	4	4	5	4	26	4.333
34	5	5	4	4	5	4	27	4.500
35	4	4	4	4	4	4	24	4.000
36	4	4	4	4	5	5	26	4.333
37	5	5	5	5	5	5	30	5.000
38	4	4	4	4	4	4	24	4.000
39	4	4	4	5	5	5	27	4.500
40	5	4	4	5	4	4	26	4.333
41	5	5	5	5	5	5	30	5.000
42	5	5	5	4	4	5	28	4.667
43	5	5	5	5	4	5	29	4.833
44	5	5	5	5	4	4	28	4.667
45	5	5	5	5	5	5	30	5.000
46	5	5	4	4	5	5	28	4.667
47	5	4	4	5	5	4	27	4.500
48	4	4	4	5	4	4	25	4.167
49	3	3	3	3	3	3	18	3.000
50	4	5	5	5	4	5	28	4.667
51	2	2	2	2	2	2	12	2.000
52	5	4	5	5	5	5	29	4.833
53	4	4	5	5	5	5	28	4.667
54	5	4	5	5	5	4	28	4.667
55	5	4	4	4	5	4	26	4.333
56	5	5	5	5	5	5	30	5.000
57	4	5	4	5	5	4	27	4.500
58	4	4	4	4	5	4	25	4.167
59	4	4	4	4	4	4	24	4.000
60	4	4	4	4	4	5	25	4.167
61	5	5	5	5	5	5	30	5.000
62	4	4	4	4	4	4	24	4.000
63	4	4	4	4	4	4	24	4.000
64	5	5	5	5	5	5	30	5.000
65	5	5	5	5	5	5	30	5.000
66	5	4	4	5	5	5	28	4.667
67	4	4	5	5	5	5	28	4.667
68	4	4	5	5	5	5	28	4.667
69	5	5	5	5	5	5	30	5.000



70	5	5	5	5	5	5	30	5.000
71	5	5	5	5	5	5	30	5.000
72	3	3	3	3	3	3	18	3.000
73	4	4	4	4	4	4	24	4.000
74	5	4	5	4	4	5	27	4.500
75	5	5	5	5	5	5	30	5.000
76	5	5	5	5	5	5	30	5.000
77	4	4	5	5	4	4	26	4.333
78	5	5	5	5	5	5	30	5.000
79	5	5	5	4	5	5	29	4.833
80	5	5	5	4	5	5	29	4.833
81	5	5	5	5	5	5	30	5.000
82	4	4	5	5	4	4	26	4.333
83	5	5	5	5	5	5	30	5.000
84	5	5	5	5	5	5	30	5.000
85	2	2	2	2	2	2	12	2.000
86	5	5	5	5	5	5	30	5.000
87	5	5	5	5	5	5	30	5.000
88	4	5	5	5	5	5	29	4.833
89	5	5	5	5	5	5	30	5.000
90	4	4	4	4	4	4	24	4.000

Mean	4.456	4.433	4.478	4.500	4.544	4.467
Std. dev	0.737	0.704	0.738	0.738	0.737	0.737

4.480
0.652



Data Tanggapan Responden Mengenai Motivasi (X2)

No.	Motivasi (X2)						Total	Mean
	1	2	3	4	5	6		
1	5	5	5	4	5	5	29	4.833
2	4	4	4	5	5	5	27	4.500
3	4	4	5	5	5	5	28	4.667
4	4	4	5	5	5	5	28	4.667
5	4	4	5	5	5	4	27	4.500
6	2	2	2	2	2	2	12	2.000
7	5	5	5	5	5	5	30	5.000
8	2	2	2	2	2	2	12	2.000
9	4	5	5	4	5	5	28	4.667
10	5	4	5	4	4	5	27	4.500
11	5	5	5	4	5	3	27	4.500
12	5	5	5	5	5	5	30	5.000
13	5	5	5	5	4	4	28	4.667
14	5	5	5	5	5	5	30	5.000
15	5	5	5	5	5	5	30	5.000
16	5	5	5	5	5	5	30	5.000
17	4	5	4	4	5	4	26	4.333
18	5	5	4	4	5	4	27	4.500
19	5	5	5	5	5	5	30	5.000
20	4	4	4	4	5	5	26	4.333
21	4	4	5	4	5	5	27	4.500
22	5	5	5	5	5	5	30	5.000
23	5	5	5	5	5	5	30	5.000
24	5	4	4	5	4	4	26	4.333
25	5	4	5	4	4	4	26	4.333
26	5	5	5	4	4	4	27	4.500
27	5	5	5	5	4	5	29	4.833
28	5	5	5	5	5	5	30	5.000
29	5	5	5	5	5	5	30	5.000
30	4	4	4	5	5	5	27	4.500
31	4	4	5	5	5	5	28	4.667
32	4	4	5	5	5	5	28	4.667
33	4	4	5	5	5	4	27	4.500
34	5	4	4	4	4	4	25	4.167
35	4	4	4	4	4	4	24	4.000
36	3	2	2	2	2	2	13	2.167
37	5	5	5	5	5	5	30	5.000
38	4	4	4	4	4	4	24	4.000
39	5	5	5	4	5	5	29	4.833
40	2	2	3	2	2	2	13	2.167
41	4	4	5	5	4	4	26	4.333
42	5	5	5	5	4	4	28	4.667
43	5	5	5	5	5	5	30	5.000
44	4	5	4	4	4	4	25	4.167
45	5	5	5	5	5	5	30	5.000
46	5	5	4	4	5	4	27	4.500
47	5	5	5	5	5	5	30	5.000
48	4	4	4	4	5	5	26	4.333
49	4	4	5	4	5	5	27	4.500
50	4	4	5	4	5	5	27	4.500
51	5	5	5	5	5	5	30	5.000
52	5	5	4	5	5	5	29	4.833
53	5	4	5	4	4	4	26	4.333
54	5	5	5	5	5	5	30	5.000
55	5	5	5	5	4	5	29	4.833
56	5	5	5	5	4	4	28	4.667
57	5	5	5	5	5	5	30	5.000
58	4	4	4	5	5	5	27	4.500
59	4	4	5	5	5	5	28	4.667
60	4	4	5	5	5	5	28	4.667
61	4	4	5	5	5	4	27	4.500
62	5	4	4	4	4	4	25	4.167
63	4	4	4	4	4	4	24	4.000
64	2	2	2	2	2	2	12	2.000
65	5	5	5	5	5	5	30	5.000
66	5	5	5	4	5	5	29	4.833
67	5	5	5	5	5	5	30	5.000
68	5	5	5	5	5	5	30	5.000
69	5	5	5	5	5	5	30	5.000



	5	5	5	5	5	5	30	5.000
71	5	5	5	5	5	5	30	5.000
72	3	3	3	3	3	3	18	3.000
73	3	3	3	3	3	3	18	3.000
74	5	5	4	4	5	4	27	4.500
75	5	5	4	4	5	5	28	4.667
76	5	5	5	5	5	5	30	5.000
77	4	4	4	4	4	4	24	4.000
78	5	5	5	5	5	5	30	5.000
79	5	5	5	5	5	5	30	5.000
80	5	5	5	5	4	4	28	4.667
81	5	5	5	5	5	5	30	5.000
82	5	5	5	5	5	5	30	5.000
83	5	5	5	5	4	5	29	4.833
84	5	5	5	5	5	5	30	5.000
85	5	5	5	5	5	5	30	5.000
86	5	5	4	5	5	5	29	4.833
87	5	5	5	5	5	5	30	5.000
88	5	5	5	5	5	5	30	5.000
89	4	4	5	5	5	4	27	4.500
90	4	4	4	4	4	4	24	4.000

Mean	4.500	4.456	4.567	4.489	4.556	4.489		4.509
Std.Dev	0.768	0.796	0.765	0.797	0.795	0.811		0.712



**Data Tanggapan Responden Mengenai
Kepemimpinan (X3)**

No.	Kepemimpinan (X3)								Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
2	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4,875
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,000
4	5	5	4	5	4	5	4	4	36	4,500
5	4	5	5	5	5	5	5	4	38	4,750
6	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,000
7	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,000
8	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,000
9	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4,875
10	5	5	5	5	4	5	5	5	39	4,875
11	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
13	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4,500
14	5	5	5	5	4	5	4	4	37	4,625
15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
16	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
17	4	5	4	4	3	4	4	5	33	4,125
18	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4,875
19	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
20	4	5	5	5	5	5	4	4	37	4,625
21	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4,500
22	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4,875
23	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
24	5	5	5	4	5	4	5	4	37	4,625
25	5	5	5	4	5	5	4	5	38	4,750
26	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4,875
27	4	4	4	3	4	5	5	5	34	4,250
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
29	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4,875
30	4	4	5	5	5	5	5	5	38	4,750
31	2	2	2	3	2	2	2	2	17	2,125
32	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4,875
33	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4,875
34	5	5	5	5	4	5	4	5	38	4,750
35	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,000
36	4	5	4	5	5	5	5	5	38	4,750
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
38	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,000
39	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
40	5	4	5	5	5	4	5	5	38	4,750
41	5	5	5	5	4	5	4	4	37	4,625
42	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
43	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
44	5	5	5	5	5	5	5	4	39	4,875
45	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
46	4	5	5	5	5	5	4	4	37	4,625
47	5	5	5	4	5	4	4	4	36	4,500
48	4	4	5	5	5	5	5	4	37	4,625
49	4	5	4	4	4	4	5	4	34	4,250
50	5	5	5	4	5	4	5	4	37	4,625
51	5	4	5	4	5	5	4	5	37	4,625
52	4	5	5	5	5	5	5	5	39	4,875
53	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2,000
54	4	5	4	5	5	5	5	5	38	4,750
55	4	4	5	5	5	5	5	4	37	4,625
56	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
57	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
58	5	4	5	5	5	4	5	4	37	4,625
59	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2,000
60	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
61	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
62	5	5	5	4	4	4	5	5	37	4,625
63	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4,000
64	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3,000
65	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
66	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000
67	5	5	5	4	5	4	5	4	37	4,625
68	5	4	5	4	5	5	4	5	37	4,625
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5,000



70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.000
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.000
72	5	5	5	4	5	4	5	5	5	38	4.750
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.000
74	4	4	4	4	4	4	5	5	5	34	4.250
75	5	5	5	4	5	4	5	5	5	38	4.750
76	5	4	5	4	5	5	5	5	5	38	4.750
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.000
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2.000
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.000
80	5	5	5	4	4	4	5	5	5	37	4.625
81	4	5	5	5	5	5	5	5	5	39	4.875
82	5	5	5	4	5	4	5	5	5	38	4.750
83	4	4	5	5	5	5	5	5	5	38	4.750
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.000
85	5	5	5	4	5	4	5	4	4	37	4.625
86	5	4	5	4	5	5	4	5	5	37	4.625
87	4	5	5	5	5	5	5	5	5	39	4.875
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.000
89	5	5	5	4	4	4	5	5	5	37	4.625
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.000

Mean	4.489	4.544	4.600	4.433	4.533	4.467	4.500	4.433
Std.dev	0.797	0.796	0.790	0.780	0.810	0.796	0.797	0.794

4.500
0.723



**Data Tanggapan Responden Mengenai
Kinerja Pegawai (Y)**

No.	Kinerja Pegawai												Total	Mean
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	57	4.750
2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	54	4.500
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4.167
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2.000
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.000
8	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58	4.833
9	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	54	4.500
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
12	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	53	4.417
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
14	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	53	4.417
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
16	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	52	4.333
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
18	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	57	4.750
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
20	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	53	4.417
21	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	53	4.417
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
24	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	53	4.417
25	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	56	4.667
26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59	4.917
27	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	58	4.833
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
30	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
31	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
32	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	54	4.500
33	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	50	4.167
34	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	57	4.750
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000
36	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	56	4.667
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
40	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	53	4.417
41	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59	4.917
42	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	55	4.583
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
46	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	54	4.500
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
48	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	54	4.500
49	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	54	4.500
50	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	52	4.333
51	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	53	4.417
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
53	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	56	4.667
54	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59	4.917
55	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	58	4.833
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
58	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
59	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
60	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
62	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	53	4.417
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2.000
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
66	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
68	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	55	4.583
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000



	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000
72	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	52	4.333	
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3.000	
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000	
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000	
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
81	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	56	4.667	
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
85	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	52	4.333	
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5.000	
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.000	
Mean	4.544	4.522	4.678	4.567	4.578	4.622	4.644	4.556	4.522	4.678	4.522	4.689			4.594		
Std.dev	0.636	0.637	0.633	0.634	0.633	0.646	0.641	0.635	0.657	0.633	0.637	0.630			0.569		



Lampiran 3

Data Karakteristik Responden

No. Resp.	Jenis Kelamin	Umur
1	1	4
2	1	3
3	1	3
4	1	3
5	1	2
6	1	3
7	2	3
8	2	3
9	1	2
10	1	2
11	1	2
12	2	2
13	1	2
14	2	3
15	2	4
16	1	2
17	2	4
18	1	3
19	2	3
20	2	4
21	1	4
22	1	4
23	1	3
24	1	4
25	1	2
26	2	2
27	2	3
28	1	1
29	2	3
30	1	4
31	2	4
32	1	3
33	1	3
34	2	3
35	1	1
36	2	3
37	1	4
38	2	1
39	1	3
40	1	4
41	2	3
42	2	3
43	1	3
44	2	1
45	1	3
46	1	3
47	1	3
48	1	3
49	1	3
50	2	4
51	1	4
52	2	3
53	1	4
54	2	5

55	1	5
56	1	5
57	2	5
58	1	5
59	2	3
60	2	5
61	1	5
62	1	3
63	1	5
64	1	3
65	2	4
66	1	4
67	1	4
68	2	3
69	1	3
70	1	3
71	2	3
72	1	3
73	1	4
74	1	4
75	2	3
76	1	3
77	1	3
78	1	4
79	2	3
80	1	3
81	1	3
82	2	3
83	1	3
84	2	3
85	1	3
86	1	3
87	2	3
88	1	3
89	1	3
90	1	4

Keterangan

1	Laki-laki	25 - 30
2	Perempuan	31 - 35
3		36 - 40
4		41 - 45
5		> 45

Jumlah

1	58	4
2	32	9
3		48
4		21
5		8

Persentase

1	64.44	4.44
2	35.56	10.00
3		53.33
4		23.33
5		8.89

Lampiran 4

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	58	64.4	64.4	64.4
	2.00	32	35.6	35.6	100.0
Total		90	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	4.4	4.4	4.4
	2.00	9	10.0	10.0	14.4
	3.00	48	53.3	53.3	67.8
	4.00	21	23.3	23.3	91.1
	5.00	8	8.9	8.9	100.0
Total		90	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	44	48.9	48.9	48.9
	2.00	16	17.8	17.8	66.7
	3.00	29	32.2	32.2	98.9
	4.00	1	1.1	1.1	100.0
Total		90	100.0	100.0	

Lampiran 5

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Item 1	90	2.00	5.00	4.4556	.07767	.73685
Item 2	90	2.00	5.00	4.4333	.07420	.70392
Item 3	90	2.00	5.00	4.4778	.07778	.73786
Item 4	90	2.00	5.00	4.5000	.07781	.73820
Item 5	90	2.00	5.00	4.5444	.07767	.73685
Item 6	90	2.00	5.00	4.4667	.07773	.73744
Kemampuan (X1)	90	2.00	5.00	4.4797	.06877	.65237
Valid N (listwise)	90					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Item 1	90	2.00	5.00	4.5000	.08096	.76804
Item 2	90	2.00	5.00	4.4556	.08385	.79551
Item 3	90	2.00	5.00	4.5667	.08065	.76511
Item 4	90	2.00	5.00	4.4889	.08398	.79668
Item 5	90	2.00	5.00	4.5556	.08378	.79480
Item 6	90	2.00	5.00	4.4889	.08545	.81067
Motivasi (X2)	90	2.00	5.00	4.5093	.07506	.71208
Valid N (listwise)	90					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Item 1	90	2.00	5.00	4.4889	.08398	.79668
Item 2	90	2.00	5.00	4.5444	.08385	.79551
Item 3	90	2.00	5.00	4.6000	.08331	.79039
Item 4	90	2.00	5.00	4.4333	.08218	.77966
Item 5	90	2.00	5.00	4.5333	.08539	.81005
Item 6	90	2.00	5.00	4.4667	.08391	.79606
Item 7	90	2.00	5.00	4.5000	.08399	.79676
Item 6	90	2.00	5.00	4.4333	.08369	.79394
Kepemimpinan (X3)	90	2.00	5.00	4.5000	.07624	.72331
Valid N (listwise)	90					

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Item 1	90	2.00	5.00	4.5444	.06917	.65619
Item 2	90	2.00	5.00	4.5222	.06929	.65733
Item 3	90	2.00	5.00	4.6778	.06672	.63295
Item 4	90	2.00	5.00	4.5667	.06897	.65429
Item 5	90	2.00	5.00	4.5778	.06884	.65304
Item 6	90	2.00	5.00	4.6222	.06811	.64613
Item 7	90	2.00	5.00	4.6444	.06762	.64147
Item 8	90	2.00	5.00	4.5556	.06908	.65533
Item 9	90	2.00	5.00	4.5222	.06929	.65733
Item 10	90	2.00	5.00	4.6778	.06672	.63295
Item 11	90	2.00	5.00	4.5222	.06929	.65733
Item 12	90	2.00	5.00	4.6889	.06637	.62969
Kinerja Pegawai (Y)	90	2.00	5.00	4.5935	.05998	.56902
Valid N (listwise)	90					

Lampiran 6

OUTPUT REGRESI
PENGARUH KEMAMPUAN, MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH
KABUPATEN NUNUKAN

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai (Y)	4.5935	.56902	90
Kemampuan (X1)	4.4797	.65237	90
Motivasi (X2)	4.5093	.71208	90
Kepemimpinan (X3)	4.5000	.72331	90

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.918 ^a	.843	.836	.23065	2.354

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.876	4	3.719	22.674	.000 ^a
	Residual	13.941	85	.164		
	Total	28.817	89			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.800	.413		1.939	.056				
	Kemampuan (X1)	.229	.069	.263	3.331	.001	.340	.916	1.092	
	Motivasi (X2)	.225	.085	.281	2.647	.010	.276	.505	1.981	
	Kepemimpinan (X3)	.186	.064	.237	2.912	.005	.301	.860	1.163	

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	.800	.413		1.939	.056				
	Kemampuan (X1)	.229	.069	.263	3.331	.001	.340	.916	1.092	
	Motivasi (X2)	.225	.085	.281	2.647	.010	.276	.505	1.981	
	Kepemimpinan (X3)	.186	.064	.237	2.912	.005	.301	.860	1.163	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Correlations

		Unstandardized Residual	
Spearman's rho	Kemampuan (X1)	Correlation Coefficient	-.078
		Sig. (2-tailed)	.465
		N	90
Motivasi (X2)		Correlation Coefficient	.006
		Sig. (2-tailed)	.956
		N	90
Kepemimpinan (X3)		Correlation Coefficient	-.119
		Sig. (2-tailed)	.265
		N	90
Unstandardized Residual		Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	90

Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Total X1
Item 1	Pearson Correlation	1	.763	.752	.671	.697	.721	.861
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 2	Pearson Correlation	.763	1	.787	.703	.710	.732	.876
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 3	Pearson Correlation	.752	.787	1	.835	.735	.845	.927
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 4	Pearson Correlation	.671	.703	.835	1	.775	.764	.889
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 5	Pearson Correlation	.697	.710	.735	.775	1	.809	.884
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 6	Pearson Correlation	.721	.732	.845	.764	.809	1	.911
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Total X1	Pearson Correlation	.861	.876	.927	.889	.884	.911	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90	90	90	90

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	6

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between People	227.276	89	2.554			
Within People	Between Items	.676	5	.135	1.023	.404
	Residual	58.824	445	.132		
	Total	59.500	450	.132		
Total	286.776	539	.532			

Grand Mean = 4.4796

Correlations

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Total X3
Item 1 Pearson Correlation	1	.852	.903	.704	.810	.735	.761	.763	.897
Item 1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Item 1 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 2 Pearson Correlation	.852	1	.868	.793	.800	.783	.807	.761	.915
Item 2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Item 2 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 3 Pearson Correlation	.903	.868	1	.813	.916	.836	.839	.799	.958
Item 3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
Item 3 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 4 Pearson Correlation	.704	.793	.813	1	.804	.883	.769	.710	.889
Item 4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Item 4 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 5 Pearson Correlation	.810	.800	.916	.804	1	.829	.836	.755	.928
Item 5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
Item 5 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 6 Pearson Correlation	.735	.783	.836	.883	.829	1	.762	.796	.910
Item 6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Item 6 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 7 Pearson Correlation	.761	.807	.839	.769	.836	.762	1	.808	.904
Item 7 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Item 7 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 8 Pearson Correlation	.763	.761	.799	.710	.755	.796	.808	1	.878
Item 8 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
Item 8 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Total X3 Pearson Correlation	.897	.915	.958	.889	.928	.910	.904	.878	1
Total X3 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Total X3 N	90	90	90	90	90	90	90	90	90

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.970	8

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Between People	372.500	89	4.185		
With Between Items	2.089	7	.298	2.402	.020
in Residual	77.411	623	.124		
Peo Total	79.500	630	.126		
ple Total	452.000	719	.629		

Grand Mean = 4.5000

Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Total Y
Item 1	Pearson Correlation	1	.844	.698	.660	.490	.623	.625	.961	.844	.671	.844	.686	.850
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 2	Pearson Correlation	.844	1	.679	.663	.650	.681	.685	.858	.974	.679	.974	.696	.892
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 3	Pearson Correlation	.698	.679	1	.799	.727	.770	.794	.680	.706	.972	.706	.986	.901
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 4	Pearson Correlation	.660	.663	.799	1	.750	.778	.914	.620	.663	.771	.663	.787	.860
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 5	Pearson Correlation	.490	.650	.727	.750	1	.843	.791	.528	.624	.754	.624	.743	.808
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 6	Pearson Correlation	.623	.681	.770	.778	.843	1	.865	.634	.708	.770	.708	.785	.869
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 7	Pearson Correlation	.625	.685	.794	.914	.791	.865	1	.636	.712	.794	.712	.808	.885
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 8	Pearson Correlation	.961	.858	.680	.620	.528	.634	.636	1	.858	.707	.858	.696	.858
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 9	Pearson Correlation	.844	.974	.706	.663	.624	.708	.712	.858	1	.706	1.000	.723	.904
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 10	Pearson Correlation	.671	.679	.972	.771	.754	.770	.794	.707	.706	1	.706	.986	.901
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 11	Pearson Correlation	.844	.974	.706	.663	.624	.708	.712	.858	1.000	.706	1	.723	.904
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Item 12	Pearson Correlation	.686	.696	.986	.787	.743	.785	.808	.696	.723	.986	.723	1	.911
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

	.850	.892	.901	.860	.808	.869	.885	.858	.904	.901	.904	.911	1	
Correlation														
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	12

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between People	345.805	89	3.885		
Within People					
Between Items	4.210	11	.383	3.654	.000
Residual	102.540	979	.105		
Total	106.750	990	.108		
Total	452.555	1079	.419		

Grand Mean = 4.5935



Correlations

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Total X2
Item 1	Pearson Correlation	1	.910	.755	.735	.681	.704	.882
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 2	Pearson Correlation	.910	1	.771	.762	.768	.748	.915
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 3	Pearson Correlation	.755	.771	1	.831	.770	.780	.905
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 4	Pearson Correlation	.735	.762	.831	1	.791	.809	.910
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 5	Pearson Correlation	.681	.768	.770	.791	1	.864	.901
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Item 6	Pearson Correlation	.704	.748	.780	.809	.864	1	.907
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	90	90	90	90	90	90	90
Total X2	Pearson Correlation	.882	.915	.905	.910	.901	.907	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	90	90	90	90	90	90	90

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	6

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between People	270.787	89	3.043			
Within People	Between Items	.831	5	.166	1.207	.305
	Residual	61.335	445	.138		
	Total	62.167	450	.138		
Total	332.954	539	.618			

Grand Mean = 4.5093