

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KECERDASAN EMOSI, GAYA  
KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI  
SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM**



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

**Disusun Oleh :**

**SUHAEMI**

**NIM: 018250843**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Batam**

**SUHAEMI**  
**Universitas Terbuka**  
[emmiespsi@gmail.com](mailto:emmiespsi@gmail.com)

**Kata Kunci : Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam yang tidak sesuai dengan harapan, dimana masih banyak pelanggaran disiplin dan kritikan dari masyarakat terhadap pelayanan PNS Pemerintah Kota Batam

Tujuan dari penelitian ini adalah 1). untuk mengetahui apakah Kecerdasan Emosi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam, 2). untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam, 3). untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam, 4). untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Batam, 5). untuk mengetahui apakah Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam dengan jumlah sampel sebanyak 200 orang yang diambil secara acak atau sistem Random Sampling, dan alat ukur menggunakan kuesioner yang berisi 41 (empat puluh satu) pernyataan dengan pengukuran skala Likert.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif, dengan pengolahan data menggunakan program SPSS versi 20. Dari hasil uji validitas dan realibilitan seluruh variabel dinyatakan valid dan reliabel, sedangkan dari hasil penelitian didapat : 1). Dari hasil pengujian  $f_{H_0}$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi) secara serempak adalah signifikan. 2). Dari hasil uji  $R^2$  menunjukkan koefisien determinasi yang lemah atau rendah sedangkan sumbangan pengaruh variabel kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja juga lemah, sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. 3). Kecerdasan emosi dalam penelitian ini memiliki hubungan yang cukup signifikan terhadap kinerja, Gaya Kepemimpinan tidak memiliki hubungan yang cukup signifikan terhadap kinerja, Budaya organisasi tidak memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja, Komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Secara keseluruhan uji  $t$  (parsial) memiliki dua variabel yang berpengaruh yaitu variabel kecerdasan emosi dan variabel komitmen organisasi.

## ABSTRACT

### **Effect of Emotional Intelligence, Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Commitment on Performance of Civil Servants in Batam City Government Organization**

Suhaemi  
Universitas Terbuka  
emmiespsi@gmail.com

**Keywords: Emotional Intelligence, Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment and Performance**

This research is motivated by problems within the civil service performance Batam City Government is not in line with expectations, still a lot of discipline violations and criticism of the community against the civil service of the Government of Batam

The purpose of this study is to know whether 1) to determinate Emotional Intelligence affect the performance of Civil Affairs Officer within the Government of Batam, 2). to determine whether the leadership style of the performance influence Civil Affairs Officer within the Government of Batam, 3). to determine whether organizational culture affect the performance of Civil Affairs Officer within the Government of Batam, 4). to determine whether organizational commitment affect the performance of civil servants within the Government of Batam, 5). for determine whether Emotional Intelligence, Leadership Style, Organizational Culture, and Organizational Commitment affect performance within the Civil Affairs Officer Batam City Government.

The population in this study were all civil servants within the Government of Batam with a total sample of 200 people taken at random or the system random Sampling and measuring instruments using a questionnaire containing 41 (fourty one) statements with Likert scale measurement.

The method used in this research is descriptive quantitative method , by processing the data using SPSS version 20 . Validity of test results and realibilitan all variables declared valid and reliable , while the results obtained from : 1). From the test results f H0 is rejected . So it can be concluded that the independent variables ( emotional intelligence , leadership style , organizational culture and organizational commitment ) are simultaneously significant. 2). From the test results of the coefficient of determination R2 indicates a weak or low while the contribution of the effect variable of emotional intelligence , leadership style , organizational culture and organizational commitment terhadap performance is also weak , the rest is influenced by other variables not examined. 3) Emotional intelligence in this study had a significant relationship to performance . Leadership style does not have a significant relationship to performance , organizational culture does not have a significant relationship to performance , organizational commitment has a significant relationship to performance . Overall t test ( partial ) has two variables that affect the variables of emotional intelligence and organizational commitment variables .

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipi di Lingkungan Pemerintah Kota Batam 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, 07 Juni 2013

Yang Menyatakan



(SUHAEMI)  
NIM. 018250843

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Batam.

Penyusun TAPM : Suhaemi, S.Psi

NIM : 018250843

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal :

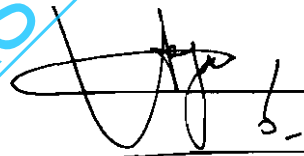
Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Chairy, MM

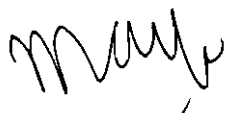
Pembimbing II,



Dr. Dra. Tri Darmayanti, MA

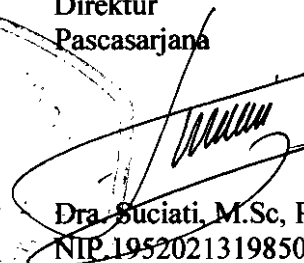
Mengetahui:

Ketua Bidang  
Ilmu Ekonomi dan Manajemen

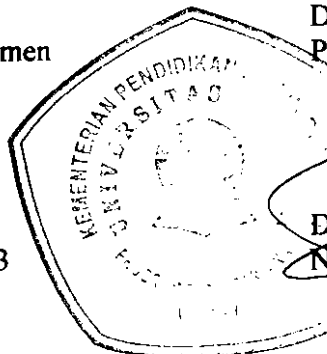


Maya Maria, SE, MM  
NIP. 197205011999032003

Direktur  
Pascasarjana



Dra. Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 195202131985032001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Suhaemi, S.Psi  
NIM : 018250843  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Batam.


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

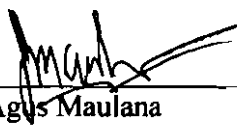
Hari : Sabtu, 6 Juli 2013


Waktu : 09.25 – 10.40 WIB

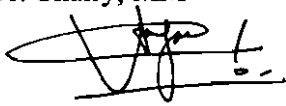
Dan telah dinyatakan : **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS :**

Ketua Komisi Penguji :   
Drs. Yun Iswanto, M.Si

Penguji Ahli :   
Dr. Agus Maulana

Pembimbing I :   
Dr. Chairy, MM

Pembimbing II :   
Dr. Dra. Tri Darmayanti, MA

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**  
Jl. Raya , Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

**Kepada  
Yth. Direktur PPs UT  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe  
Tangerang 15418**

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : SUHAEMI / 018250843

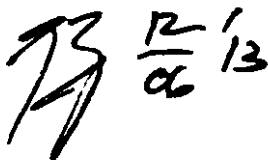
Judul TAPM : Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipi di Lingkungan Pemerintah Kota Batam

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru\* selesai sekitar 85% sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji\* dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

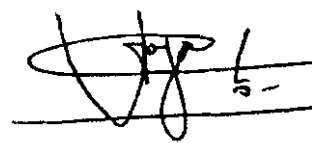
Batam, Juni 2013

**Pembimbing I**



**(Dr. Chairy, MM)**

**Pembimbing II.**



**(Dr. Tri Darmayanti)**

## KATA PENGANTAR

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

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D, yang telah memberi kesempatan kepada penyusun untuk dapat belajar dan menggali ilmu di almamater yang beliau pimpin dan sekaligus telah membimbing dalam penyusunan tesis ini.
- (2) Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana, Bapak Paken Pandiangan, S.Si, M.Si, yang telah mendorong penyusun dan juga mahasiswa pada umumnya agar mampu menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
- (3) Ibu Maya Maria, SE, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, yang telah memberikan arahan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
- (4) Bapak Dr. Chairy, MM dan Ibu Dr. Tri Damayanti, selaku Pembimbing yang telah berusaha dengan sabar dan cermat membimbing dan mengarahkan penyusun untuk menyelesaikan tesis ini.



- (5) Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, Dr. Lerbin Aritonang, Dr. Chabullah Wibisono, Dr. Bambang Wiharto, Dr. Sri Langgeng, SE, MM dan seluruh Dosen Program Magister Managemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam yang telah berkenan mentransfer ilmu dan membuka wawasan cakrawala ilmu pengetahuan kepada penyusun.
- (6) Rekan-rekan PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam yang telah bersedia menjadi responden dan khususnya untuk Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam beserta sahabat-sahabat di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam yang telah mendukung dan membeikan data-data dalam penyusunan tesis ini.
- (7) Suami tercinta Muhammad Hajri, ST dan anak-anak Iqlima Nuralifia Faradila dan Rayhan Rizky Akbar yang selalu memberikan dukungan dan semangat buat penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan tesis ini.
- (8) Kedua orang tua Mama Hj. Hindun dan Papa H. Thamrin (Alm), Mertua Bapak H. Poddin (Alm) dan Ibu Hj. Sabiarah (Alm), Abang-abang (Sukamsen, Sukanti, Ir. H. Sukanto, Suherman, Amd dan Agus Supriyadi, ST).
- (9) Pimpinan dan seluruh Karyawan Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, Bapak Eliaki Gulo, SE, MM dan Bapak Albert Gamot Malau, S.Si, M.Si, yang sering berbagi informasi dan semangat dengan penulis.
- (10) Teman-teman mahasiswa/i Program Magister Managemen Universitas Terbuka UPBJJ-UT Batam, yang namanya tidak disebut satu persatu yang telah memberikan dukungan dan semangat pada penulis.

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

Penyusun

SUHAEMI

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi-viii
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	16
C. Rumusan Masalah .....	18
D. Tujuan Penelitian .....	18
E. Kegunaan Penelitian .....	19
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	22
A. Kecerdasan Emosi .....	22
A.1. Pengertian Kecerdasan Emosi .....	22
A.2. Pengukuran Kecerdasan Emosional .....	24
A.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional .....	30
A.4. Manfaat Kecerdasan Emosi .....	31
B. Gaya Kepemimpinan .....	32
B.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	32
B.2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan .....	32
B.3. Pengukuran Gaya Kepemimpinan .....	35
C. Budaya Organisasi .....	36
C.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	36
C.2. Pengukuran Budaya Organisasi .....	38
D. Komitmen Organisasi .....	39
D.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	39
D.2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi .....	42
D.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi. ....	43
E. Kinerja .....	45
E.1. Pengertian Kinerja .....	45
E.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	49
E.3. Pengukuran Kinerja .....	51

E.4. Tujuan dan Manfaat Kinerja	53
F. Hubungan Antar variabel	55
F.1. Hubungan Kecerdasan Emosi dengan Kinerja.	55
F.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja.	57
F.3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja	58
F.4. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja.	60
G. Penelitian Terdahulu	61
H. Kerangka Berpikir	63
I. Definisi operasional	68
J. Hipotesis Penelitian	72
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	73
A. Design Penelitian	73
B. Populasi dan Sampel	74
C. Instrumen Penelitian	77
D. Prosedur Pengambilan Data	78
E. Prosedur Analisis Data	84
E.1. Uji Asumsi Klasik	85
E.2. Analisis Regresi Berganda	87
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	92
A. Temuan Penelitian	92
A.1. Profil Responden	92
A.2. Analisis Deskripsi (Uji Kuesioner)	94
A.3. Hasil Uji Data	109
A.4. Hasil Uji Asumsi Klasik	113
A.5. Uji Pengaruh	120
B. Pembahasan	123
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	133
A. Simpulan	133
B. Saran	135
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	140
<b>LAMPIRAN</b>	
Instrumen Penelitian (Kuesioner)	

**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1. Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	
Tabel 4.2. Data Responden Menurut Pangkat/Golongan.....	
Tabel 4.3. Data Responden Menurut Pendidikan.....	
Tabel 4.4. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel X1.....	
Tabel 4.5. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel X2.....	
Tabel 4.6. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel X3.....	
Tabel 4.7. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel X4.....	
Tabel 4.8. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel Y.....	
Tabel 4.9. Hasil Uji Naliditas Variabel ( X1) .....	
Tabel 4.10. Hasil Uji Naliditas Variabel ( X2) .....	
Tabel 4.11. Hasil Uji Naliditas Variabel ( X3) .....	
Tabel 4.12. Hasil Uji Naliditas Variabel ( X4) .....	
Tabel 4.13. Hasil Uji Naliditas Variabel ( Y) .....	
Tabel 4.14. Hasil Uji Realibilitas .....	
Tabel 4.15. Hasil Uji Multikolinieritas .....	
Tabel 4.16. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	
Tabel 4.17. Hasil Uji Normalitas .....	
Tabel 4.18. Hasil Uji f.....	
Tabel 4.19. Hasil Uji R2.....	
Tabel 4.20. Hasil Uji t.....	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS merupakan Sumber Daya Aparatur Negara, dimana setiap tugas yang dilaksanakan adalah sebagai kewajibannya dalam menjalankan roda pemerintahan baik dipusat maupun di daerah. PNS yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang baik diperlukan untuk menghadapi tantangan baik lokal maupun global (Sambutan Walikota Batam dalam acara sumpah PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam, tahun 2012).

Semakin pesatnya perkembangan dibidang Teknologi dan Informasi saat ini menjadi tantangan tersendiri bagi seluruh Pegawai di semua Lembaga Pemerintahan, kesiapan aparatur pemerintah dalam menghadapi globalisasi dan perkembangan teknologi mengharuskan pemerintah ikut mengevaluasi segala kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusianya dan kemudian membongkar segala peraturan yang berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Aparatur agar setiap Pegawai mendapatkan tugas dan fungsi yang baik dalam menjalankan roda pemerintahan.

Pada tahun 1999 pemerintah telah merubah Undang-undang yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian yaitu dari Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjadi Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Undang-Undang Pokok-Pokok Kepegawaian, dimana didalam perubahan undang-undang tersebut telah diatur tentang Proses



Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, Pola Pembinaan dan Pengembangannya, Kesejahteraan sampai dengan Pensiun Pegawai Negeri Sipil.

Namun, dengan perubahan perundang-undangan tersebut ternyata tidak terlalu merubah perilaku Pegawai secara umum. Kritik dan protes terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil masih saja terjadi setiap harinya baik di daerah maupun dipusat. Fenomena PNS yang melakukan mangkir, masuk kerja seenaknya dan pulang kerja pun semauanya seperti menjadi pemandangan yang sangat biasa dimasyarakat, ditambah dengan kualitas kerja terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang masih sangat jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat. (Pewarta Indonesia, dalam PNS Sebagai Pelayan Profesional, 12 November 2012).

Berkali-kali pada setiap kesempatan atau pada acara-acara tertentu baik dari Presiden, Menteri, sampai kepada Pimpinan Lembaga dan Daerah selalu mengingatkan bahwa "Paradigma sudah berubah, PNS harus mengetahui tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat bukan sebagai seseorang yang ingin dilayani oleh masyarakat". Namun hal tersebut banyak dianggap sebagai angin lalu, pada kenyataannya masih banyak PNS yang tidak mentaati peraturan dan sering berperilaku tidak profesional.

Kristiadi (2007) menyatakan ada beberapa indikator yang mencerminkan buruknya potret kinerja aparat pelayanan publik (yang sebagian besar dilayani oleh Pegawai Negeri Sipil atau PNS) di Indonesia antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang memakan waktu, lambat dan cenderung birokratis; biaya yang tinggi (*high cost economy*); pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat; pelayanan yang

diskriminatif; mendahulukan **kepentingan** pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik; adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan; masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan; sikap acuh terhadap keluhan masyarakat; lamban dalam memberikan pelayanan; kurang berminat dalam men-sosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya.

Pada tahun 2010 Pemerintah kembali berupaya untuk menegakkan disiplin PNS dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil beserta dengan Perka BKN Nomor 21 Tahun 2010 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dimana peraturan ini menggantikan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dengan dikeluarkannya peraturan tersebut diharapkan semakin meningkatkan kedisiplinan PNS khususnya permasalahan jam kerja dengan asumsi jika PNS mematuhi peraturan disiplin tersebut maka akan meningkatkan kinerja PNS.

Setelah hampir 3 tahun sejak diregulasikannya peraturan tersebut tetap tidak membawa perubahan perilaku PNS secara signifikan sesuai dengan harapan, hal ini terbukti dengan masih banyaknya pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan disiplin yang dilakukan. Meskipun sanksi yang diberikan sudah sangat jelas, namun karena minimnya pengawasan, kurangnya pemahaman terhadap peraturan dan masih kentalnya like and dislike diberbagai instansi pemerintah serta pemberian sanksi yang tidak terlalu memberi efek jera menyebabkan peraturan ini tidak berjalan sebagaimana mestinya.



Usaha pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja PNS bukan hanya merubah berbagai peraturan yang berkaitan dengan masalah kedisiplinan saja, akan tetapi pemerintah juga telah mengeluarkan peraturan yang berkaitan dengan kesejahteraan PNS, misalnya dengan menaikkan gaji pegawai setiap tahunnya, peraturan tentang renumerasi, dan berbagai macam tunjangan (seperti : tunjangan jabatan, kemahalan, makan, prestasi dan kondisi kerja, tunjangan tenaga fungsional dan lain-lain). Kesejahteraan yang diterima oleh PNS harusnya mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik, akan tetapi ternyata pemberian kesejahteraan tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai.

Menurut Furtwengler (dalam Beyer dan Harrison : 2004) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak

Tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangatlah tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia (karyawan/pegawai) yang disebut berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara (2009:18) menyatakan bahwa kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, berarti adanya suatu kesediaan seorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek kuantitas dan kualitas kerja yang antara lain

meliputi ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan, ketepatan kerja, tingkat pelayanan yang diberikan, tingkat kesalahan pekerjaan, kemampuan menganalisis data, serta kemampuan mengevaluasi. Banyak hal yang dapat menentukan baik buruknya kinerja seorang Pegawai.

Peraturan yang dibuat hanyalah merupakan instrumen dalam menjalankan sistem pemerintahan, padahal permasalahan bagaimana kesadaran seorang Pegawai untuk mematuhi peraturan, bagaimana cara Pegawai mengatasi permasalahan didalam pekerjaan, motivasinya dan hubungannya dengan orang lain secara emosional serta pengontrolan diri adalah merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja, hal inilah yang disebut dengan kecerdasan emosi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Goleman (2000) bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Kecakapan tersebut mencakup pengelolaan bentuk emosi baik yang positif maupun negatif.

Goleman (2000) mengungkapkan bahwa terdapat lima aspek dasar dalam kecerdasan emosional dan sosial yaitu : Kesadaran diri, Pengaturan diri, Motivasi, Empati, dan Keterampilan social.

Seorang Pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan emosi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula, hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Meyer (psikologi.com, 2004) bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu aspek dalam kecerdasan emosi adalah motivasi. Salovey (dalam Goleman, 2000, p.58), seperti yang dijelaskan



sebelumnya, memotivasi diri sendiri merupakan landasan keberhasilan dan terwujudnya kinerja yang tinggi di segala bidang.

Untuk mengetahui kinerja PNS tidak cukup dengan melihat dari tingkat kehadirannya saja, akan tetapi kinerja seorang PNS dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel (1993:383) dalam mengukur kinerja karyawan dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu : Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*), dan Perlu Pengawasan (*Need for Supervision*).

Kinerja PNS yang buruk sering tercermin dari perilaku mereka yang buruk, perilaku pegawai ini tidak terlepas dari bagaimana Pegawai tersebut mempersepsi segala sesuatu yang ada pada lingkungannya. Perilaku pimpinan merupakan objek yang dapat dipersepsi oleh pegawai baik positif maupun negatif dan hasil persepsi tersebut dapat membentuk suatu penilaian tersendiri bagi pegawai tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan mereka.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya Kepemimpinan yang ditampilkan oleh para pejabat disuatu pemerintahan terutama pemerintahan daerah sering kali membuat pegawai merasa diperlakukan tidak adil, perintah sering tidak jelas, kurang memberikan petunjuk-

petunjuk atas tugas yang diberikan, sering memberikan tugas yang terkadang tidak relevan dengan tugas dan fungsi pegawai sebagai aparatur pemerintah, dan masih banyak hal lainnya yang sering membuat pegawai menjadi tidak termotivasi untuk bekerja dan pada akhirnya menurunkan kinerja mereka. Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi

Menurut House dan Mitchell (1974) sebagaimana dikutip oleh Yukl (1994 : 242) terdapat tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung), yaitu memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka
2. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif), yaitu memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka
3. *Partisipatif Leadership* (kepemimpinan yang partisipatif), yaitu berkomunikasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.



Ketika seseorang diangkat menjadi CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) maka ia akan memasuki masa percobaan paling lama 2 (dua) tahun, dan akan diangkat menjadi PNS apabila sejumlah persyaratan telah terpenuhi, misalnya lulus Latihan Pra Jabatan, lulus tes kesehatan, dan melampirkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) selama 2 tahun dengan semua unsur bernilai baik. Adapun unsur-unsur yang terdapat didalam lembar DP3 adalah Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan Kepemimpinan (PP 10 Tahun 1979). Dari persyaratan tersebut harusnya yang paling diperhatikan adalah unsur-unsur yang ada didalam DP3, karena disanalah baik buruknya kinerja seorang PNS dapat dilihat, namun ternyata DP3 tidak dapat dijadikan acuan pengukuran kinerja PNS secara akurat karena banyak penilaian yang diberikan hanya berupa formalitas sebagai syarat administrasi belaka.

Selama masa percobaan, seorang pegawai sudah tentu banyak mendapatkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya, kemudian dengan waktu yang cukup lama Pegawai tersebut sudah mampu melakukan penilaian-penilaian tentang bagaimana pekerjaan seorang PNS, bagaimana perilaku mereka, bagaimana interaksinya dengan sesama Pegawai dan kualitas kerja seniornya serta nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku diorganisasi. Hal-hal tersebut dilihat dan dirasakan setiap saat dan dinilai berdasarkan pengalaman Pegawai itu sendiri, latar belakang pendidikan dan budaya, usia, serta nilai-nilai sosial yang sudah ada yang disatu padukan kedalam pikiran sehingga membentuk suatu perilaku tertentu untuk dapat menyesuaikan diri di organisasinya, itulah yang dikatakan sebagai budaya organisasi. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak

penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et.al, 2003).

Budaya organisasi yang terbentuk pada suatu lembaga akan dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, oleh karenanya kinerja Pegawai dalam sebuah lembaga perlu untuk dievaluasi. seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yang dikutip Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, yaitu: kinerja adalah sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Tika, 2006:121). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004).

Budaya organisasi menurut Cheki (1996) adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. berdasarkan hasil penelitian Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (Dalam



Fuad Mas'ud, 2004) terdapat 6 (enam) karakteristik dalam suatu budaya perusahaan yaitu : profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integras

Dalam pembentukan budaya organisasi kecenderungannya orang selalu menggunakan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan organisasi untuk memecahkan masalah. Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan Pegawai dalam bekerja sampai dengan saat ini adalah hasil persepsinya terhadap budaya organisasi yang ada, sehingga seringkali kebiasaan tersebut dianggap sebagai jurus ampuh dalam bekerja tanpa melihat potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai, padahal seiring dengan perkembangan keorganisasian justru potensi dan kompetensi seseorang adalah aset yang harus dimunculkan dalam bekerja sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Dalam manajemen kinerja (Amstrong, 1994, dalam Surya Dharma, 2005) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran – perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma (2005) kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan.

Untuk mencapai kinerja yang baik, seorang pegawai juga harus memiliki keinginan yang kuat didalam dirinya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan menyelesaikannya sesuai dengan harapan. Kesungguhan dalam melaksanakan

tugas dari seorang Pegawai memang bukan sesuatu yang mudah, dengan fenomena buruknya kinerja Pegawai selama ini, menandakan bahwa ada sesuatu yang tidak terpenuhi dalam diri seorang PNS sehingga kurangnya rasa memiliki, kebersamaan dan merasa tidak menjadi bagian dari organisasi atau pekerjaan. Oleh karenanya dibutuhkan satu komitmen individu terhadap organisasinya.

Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena mengangap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (dalam Panggabean, 2004). Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. O'Reilly (dalam Coetzee, 2005) menambahkan komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta,



adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

Fenomena yang terjadi saat ini di lingkungan Pemerintah Kota Batam adalah banyaknya PNS yang meminta pindah dari satu unit kerja ke unit kerja lain dengan alasan yang paling banyak adalah karena jenuh dan bosan, padahal penempatan mereka rata-rata belum mencapai 3 atau 5 tahun. Tidak ada upaya untuk bertahan di suatu unit kerja dengan jangka waktu yang cukup lama. Hanya PNS yang berada di unit kerja “basah” atau “penghasil” saja yang bertahan cukup lama.

Pemerintah Kota Batam yang secara geografis memiliki letak yang berdekatan dengan beberapa negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan Thailand, memiliki tantangan tersendiri dalam menjalankan roda pemerintahan, dimana secara demografi Kota Batam memiliki beragam etnis, suku bangsa dan budaya. Untuk itu setiap PNS di Pemerintah Kota Batam hendaknya memiliki kompetensi dan kualitas kerja yang baik, dengan demikian diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja PNS

Selama ini banyak masyarakat Kota Batam yang menganggap bahwa kinerja PNS Pemerintah Kota Batam belum begitu optimal, hal ini sering disampaikan masyarakat melalui media baik cetak maupun elektronik (seperti koran lokal dan radio / televisi lokal). Hal ini mencerminkan bahwa kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam masih perlu untuk ditingkatkan.

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Batam cukup beragam, keragaman gaya kepemimpinan tersebut dipersepsikan oleh setiap pegawai dan hasil persepsi terhadap gaya kepemimpinan

tanpa disadari terimplementasi didalam melaksanakan pekerjaan, karena perilaku dan kata-kata seorang pemimpin dipersepsi oleh bawahannya.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Data yang diperoleh tentang kondisi kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam menunjukkan beberapa hal sebagai berikut :

#### 1. Tingkat Kedisiplinan

- Data kehadiran PNS dari Bulan Januari 2013 s/d April 2013 yang diperoleh peneliti dari Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Batam menunjukkan bahwa : 52 % pegawai hadir tidak tepat waktu yaitu di atas pukul 07.30 WIB, 55 % pegawai yang pulang dibawah jam 04.00 WIB, dengan alasan yang cenderung sepele (misalnya, jemput anak, capek, ada urusan keluarga, dan lain sebagainya).
- Dari hasil SIDAK (Inspeksi Mendadak) yang diselenggarakan oleh Tim Supervisi Tahun Anggaran 2013 sebagaimana SK Walikota Batam Nomor : 01/BKD-PP/I/2013 tanggal 03 Januari 2013, dari bulan Januari 2013 s/d April 2013 diperoleh data bahwa dari 14 Dinas, 8 Badan, 12 Kecamatan, 11 Bagian, 3 Kantor, Sekretariat DPRD, RSUD, Sekretariat KPU dan Sekretariat KORPRI disimpulkan bahwa :



- a. Tingkat kehadiran pegawai khususnya dibidang pelayanan seperti: Kecamatan, Kelurahan, Pelayanan Terpadu, Counter-counter Disduk, Satpol PP dan RSUD masih rendah yaitu rata-rata hanya 40 %, hal ini sangat menghambat masyarakat yang membutuhkan pelayanan.
  - b. Hampir 65 % kantor kelurahan membuka pelayanan diatas pukul 08.00 WIB.
  - c. Rata-rata pegawai yang memberikan pelayanan cenderung memiliki sikap yang kurang ramah dan terkesan memandah remeh masyarakat.
2. Kritik Masyarakat terhadap sikap dan perilaku PNS terutama yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat.
- Sumber Batam FM yang disiarkan setiap hari Senin sampai dengan Jum'at dalam Program acara "Hallo Batam" dari pukul 07.00 WIB s/d 09.00 WIB menyimpulkan berbagai permasalahan terkait dengan kinerja pegawai Pemerintah Kota Batam, dimana :
    - a. Bulan Januari s/d Februari 2013 Batam FM dalam program acara Hallo Batam tersebut menggaris bawahi tentang kinerja pegawai Pemerintah Kota Batam dalam pembangunan pembuatan pagar taman yang dinilai masyarakat tidak sesuai dengan ketentuan, kemudian masalah pelayanan pendidikan dan masalah pengangkutan sampah, e-KTP yang terkesan berbelit dan menyulitkan.

- b. Bulan Maret s/d April disimpulkan bahwa masyarakat menyoroti permasalahan kesehatan terutama masalah kartu JAMKESMAS, pelayanan di RSUD Embung Fatimah, Kasus pegawai terutama kasus pencabulan Kepala Sekolah terhadap muridnya, kasus korupsi dan kasus penanganan permasalahan jalan.

Fenomena ketidak disiplin yang terjadi saat ini adalah banyak pegawai yang menilai bahwa atasannya berlaku tidak adil, apabila kesalahan dilakukan oleh pegawai yang tidak memiliki hubungan baik /persaudaraan atau hubungan “khusus” lainnya dengan pimpinan, maka pegawai tersebut tidak diberikan sanksi apapun, akan tetapi sebaliknya jika pegawai tersebut tidak memiliki kedekatan dengan pimpinan, maka kesalahan kecil pun akan menjadi besar, kemudian masalah kesejahteraan pegawai dan kurangnya pengawasan top pimpinan. Fenomena ini membuat semangat kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batam menjadi tidak stabil, misalkan saja masih banyak pegawai yang datang terlambat dengan tingkat jam keterlambatan beragam, kurangnya tanggungjawab terhadap beban tugas yang diemban, dan perilaku acuh tak acuh terhadap lingkungan atau sesama PNS.

Selain itu dalam bekerja pegawai tidak mendapatkan bimbingan yang semestinya, banyak diantara pegawai yang bekerja secara otodidak, padahal setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dimana didalam tugas tersebut tercantum nilai-nilai organisasi yang harus dimaknai positif oleh pegawai.



Banyak pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batam yang mengimplementasikan apa yang dipersepsikannya menjadi suatu perilaku yang kurang baik, misalnya saja ketika pegawai merasa pimpinan dekat dengannya maka pegawai tersebut bertingkah laku semaunya (masuk kantor tidak tepat waktu, hedonis, bekerja semaunya dan lain sebagainya), sehingga hal ini dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dan dari perilaku tersebut terlihat tidak ada kesungguhan dari pegawai untuk bekerja sepenuh hati dan atas dasar kesadaran.

Apabila hal ini terus dipertahankan dan menjadi suatu budaya yang membentuk karakter masing-masing pegawai, maka apa yang dinamakan reformasi birokrasi, menjawab tantangan globalisasi, peningkatan profesionalisme, dan segala hal yang menjadi tujuan pemerintah dalam pembangunan sulit akan tercapai. Untuk itu harus ada kajian-kajian yang berkaitan dengan hal-hal tersebut di atas, agar setiap waktu ada perbaikan dalam kinerja pegawai khususnya pegawai Pemerintah Kota Batam.

Dari uraian tersebut di atas, mendorong minat peneliti untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PNS Pemerintah Kota Batam melalui judul **“PENGARUH KECERDASAN EMOSI, GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BATAM”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Sehubungan dengan latar belakang masalah tersebut, dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi didalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja PNS Indonesia yang masih menjadi sorotan miring bagi masyarakat.
2. Kinerja PNS dipengaruhi oleh banyak hal, faktor kecerdasan emosi juga sangat mempengaruhi seorang pegawai bertingkah laku, bukti penelitian menjelaskan bahwa kecerdasan otak bukan prediktor yang dominan dalam perkembangan karir seseorang, melainkan adalah kecerdasan emosional. Pegawai dengan kecerdasan emosi yang tinggi akan menunjukkan kemampuan penyesuaian diri, mampu mengerti orang lain dan kinerja yang optimal. Kondisi ini sangat diperlukan bagi PNS karena perannya dalam melayani masyarakat.
3. Kinerja PNS juga dapat ditinjau dari bagaimana gaya kepemimpinan seseorang yang menjadi atasannya. Dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diperankan oleh seorang pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. PNS yang mempersepsikan gaya kepemimpinannya dengan positif artinya pimpinan yang selalu memperhatikan bawahannya, komunikatif dan tidak pilih kasih serta mampu mengayomi bawahannya, akan memotivasi PNS tersebut untuk bekerja dengan baik, namun sebaliknya jika pimpinan tidak peduli dengan bawahannya dan selalu berperilaku tidak baik (tidak disiplin atau bekerja tidak sesuai dengan aturan) maka PNS sebagai bawahannya pun akan melakukan hal yang sama dan cenderung tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik.
4. Budaya Organisasi dalam beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang positif terhadap Kinerja. PNS yang memiliki sikap positif terhadap

budaya organisasi di lingkungan kerjaya cenderung memiliki kinerja yang baik. PNS yang mempersepsikan negatif terhadap budaya yang ada di lingkungannya akan menurunkan kecenderungan optimal dalam bekerja.

5. Komitmen Organisasi dalam beberapa penelitian juga memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana PNS yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya maka ia cenderung akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan PNS yang kurang memiliki komitmen terhadap organisasinya.

### **C. Rumusan Masalah**

- a. Apakah ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosi terhadap kinerja pegawai?
- b. Apakah ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
- c. Apakah ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
- d. Apakah ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?
- e. Apakah ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :



1. Untuk mengetahui apakah Kecerdasan Emosi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam
3. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam
4. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Batam.
5. Untuk mengetahui apakah Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

##### **a. Bagi Pemerintahan Kota Batam**

1. Bahan masukan bagi Pemerintah Kota Batam mengenai gambaran kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan kota Batam.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja PNS dengan tepat dan sesuai sasaran, karena dari hasil penelitian akan membuktikan faktor-faktor yang menjadi penyebab tinggi-rendahnya kinerja pegawai.



3. Mengantisipasi masalah kinerja di lingkungan Pemerintahan Kota Batam dan mencari solusi mengenai kondisi kinerja ditinjau dari kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batam..
4. Membentuk dan memilih pegawai yang memiliki kecerdasan emosi terutama pada bagian-bagian pelayanan.
5. Merubah cara pandang atau persepsi PNS Pemerintah Kota Batam terhadap gaya kepemimpinan atasannya\ dan budaya organisasi yang ada di lingkungannya kearah yang lebih positif.
6. Menetapkan kesepakatan diri PNS Pemerintah Kota Batam terhadap komitmennya dalam melaksanakan pekerjaan dan diimplementasikan dalam wujud nyata..

**b. Bagi Penulis**

1. Penelitian ini sebagai syarat kelulusan Program Magister Manajemen Universitas Terbuka Batam.
2. Penelitian ini dapat membantu penulis dalam menganalisa keadaan di tempat kerja dan memberikan saran serta masukan bagi pimpinan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

3. Dapat digunakan untuk menerapkan teori yang telah diperoleh penulis di Program Pasca Sarjana dan untuk menambah dan memperluas pengetahuan.

**c. Bagi Pihak Lain**

1. Menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi tentang Kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja
2. Sebagai sumbangan pemikiran dalam menyebarluaskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan kepada masyarakat khususnya Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam..

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Untuk menjawab permasalahan yang sedang diteliti, diperlukan acuan-acuan yang bersifat teoritis. Dalam BAB II ini akan dibahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan Kecerdasan Emosional, Persepsi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai.

#### A. Kecerdasan Emosi

##### A.1. Pengertian Kecerdasan Emosi

Orang yang pertama kali mengungkapkan adanya kecerdasan lain selain akademik yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang adalah Gardner. Kecerdasan lain itu disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi (Goleman, 2000, p.51).

Konsep kecerdasan emosi telah dijelaskan oleh beberapa ahli. Tokoh yang alaskan konsep ini salah satunya adalah Bar-On's. Penelitiannya dimulai Dari pasien-pasien klinis ng memiliki kecerdasan IQ yang tinggi namun memiliki kecenderungan bermasalah ilingkungan sosialnya. Definisi Bar-on's (2000 : 5 ) mengenai kecerdasan emosi adalah :

***“ . . .an array of noncognitive capabilities, competencies, and skills that influence ne's ability to succeed in coping with environmental demands and pressures.***

Definisi ini menjelaskan bahwa kecerdasan emosi akan membantu seseorang dalam engatasi tekanan dan tuntutan lingkungan. Seseorang yang

memiliki kecerdasan emosi akan mampu mengelola stress yang dirasakan dari lingkungannya.

Salovey dan Mayer (1999) menjelaskan kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk merasakan emosi, menerima dan membangun emosi dengan baik, memahami emosi dan pengetahuan emosional sehingga dapat meningkatkan perkembangan emosi dan intelektual. Konsep Cooper dan Sawaf (2002) merinci lebih dalam bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi. Dearborn, K. (2002). mengartikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan seseorang untuk memantau perasaan dan emosi, baik pada diri sendiri maupun pada orang lain. Teori ini juga menjabarkan lima komponen utama kecerdasan emosional yaitu: pertama kesadaran diri, yakni kemampuan untuk merefleksikan kehidupan diri sendiri, menumbuhkan pengetahuan mengenai diri sendiri dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk memperbaiki diri serta untuk mengatasi kelemahan; kedua, motivasi pribadi, yakni yang berkaitan dengan apa yang menjadi pemicu semangat seseorang, visi, nilai-nilai, tujuan, harapan, hasrat, dan gairah yang menjadi prioritas-prioritas mereka; ketiga, pengaturan diri atau kemampuan untuk mengelola diri sendiri agar mampu mencapai visi dan nilai-nilai pribadi; keempat, empati, kemampuan untuk memahami cara orang lain melihat dan merasakan berbagai hal; dan kelima, kemampuan sosial dan komunikasi, yakni yang berkaitan dengan bagaimana cara mengatasi perbedaan, memecahkan masalah, menghasilkan solusi-solusi kreatif, dan berinteraksi secara optimal untuk

mengejar tujuan-tujuan bersama. Goleman (2000) menjelaskan mengenai kecerdasana emosi adalah :

*“capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, and for managing emotions well in ourselves and our relationships”.*

Kecerdasan emosional dalam definisi ini menjelaskan kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya sehingga mampu membina dan mengatur hubungan dengan orang lain.

## **A.2 Pengukuran Kecerdasan Emosional**

Salovey dan Mayer (1999) menjelaskan ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan sebagai langkah awal guna meningkat kecerdasan emosional di tempat kerja, yaitu:

- a. Kesadaran diri (*self awareness*), yaitu kemampuan mengobservasi dan mengenali perasaan yang dimiliki diri sendiri.
- b. Mengelola emosi (*managing emotions*), yaitu kemampuan mengelola emosi termasuk yang tidak menyenangkan secara akurat, berikut memahami alasan dibalikinya.
- c. Memotivasi diri sendiri (*motivating oneself*), yaitu kemampuan mengendalikan emosi guna mendukung pencapaian tujuan pribadi.
- d. Empati (*empathy*), yaitu kemampuan untuk mengelola sensitivitas, menerapkan diri pada sudut pandang orang lain sekaligus menghargainya.
- e. Menjaga relasi (*handling relationship*), yaitu kemampuan berinteraksi dan menjaga hubungan yang sehat dengan orang lain, disebut juga kemampuan sosial atau interpersonal.

Boyatzis *et.al*, (2001), mengajukan konsep kecerdasan emosi yang lebih sederhana yaitu kecerdasan emosi serta kompetensi-kompetensi penyertainya telah berevolusi dan diperbaiki serta menganalisis data-data baru. Model kecerdasan emosi sebelumnya akan melihat beberapa perubahan. Jika sebelumnya memunculkan lima sisi kecerdasan emosi, sekarang telah disederhanakan menjadi empat model domain, yaitu: kesadaran diri, pengaturan diri, empati, dan pengaturan relasi.

Goleman (2000) meliputi lima dasar kecerdasan emosional dan sosial sebagai berikut:

1. Kesadaran diri : Mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri; memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat.
2. Pengaturan diri : Menangani emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas; peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran; mampu pulih kembali dari tekanan emosi.
3. Motivasi : Menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4. Empati : Merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.
5. Keterampilan social : Menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial; berinteraksi dengan lancar; menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi, memimpin, bermusyawarah, dan menyelesaikan perselisihan, dan untuk bekerjasama dan bekerja dalam tim.

Goleman (2002 : 42- 43) membentuk kerangka kerja kecerdasan emosi. Dengan mengelompokkan kecerdasan-kecerdasan emosi tersebut menjadi dua bagian yaitu kecerdasan pribadi dan kecerdasan sosial. Secara lebih rinci, kerangka kerja kecerdasan emosi adalah sebagai berikut:

#### **I. Kecerdasan Emosi**

Terdiri dari kesadaran diri dan pengaturan diri serta motivasi

##### **a. Kesadaran diri :**

Kecerdasan ini menentukan bagaimana kita mengelola diri sendiri.

- 1) Mengetahui kondisi diri sendiri, kesukaan, sumber daya, dan intuisi.
- 2) Kesadaran emosi: Mengenali emosi diri sendiri dan efeknya.
- 3) Penilaian diri secara teliti: Mengetahui kekuatan dan batas-batas diri sendiri.
- 4) Percaya diri: Keyakinan tentang harga diri dan kemampuan sendiri.

**b. Pengaturan diri:**

Mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri.

- 1) Kendali diri: Mengelola emosi-emosi dan keinginan, baik yang positif maupun yang negatif.
- 2) Sifat dapat dipercaya: Memelihara norma kejujuran dan integritas.
- 3) Kewaspadaan: Bertanggung jawab atas kinerja pribadi.
- 4) Adaptabilitas: Keluwesan dalam menghadapi perubahan.
- 5) Inovasi: Mudah menerima dan membuka terhadap gagasan, pendekatan, dan informasi-informasi baru.

**c. Motivasi:**

Kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan peraih sasaran.

- 1) Dorongan prestasi: Dorongan untuk menjadi lebih baik atau memenuhi standar keberhasilan.
- 2) Komitmen: Menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau perusahaan.
- 3) Inisiatif: Kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan.
- 4) Optimisme: Kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendati ada halangan dan kegagalan.



## II. Kecerdasan Sosial

Kecerdasan ini menentukan bagaimana kita menangani suatu hubungan. Yang terdiri dari Empati dan Ketrampilan sosial

a. Empati : Kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain.

- 1) Memahami orang lain: Mengindra perasaan dan perspektif orang lain, dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka.
- 2) Orientasi pelayanan: Mengantisipasi, mengenali, dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3) Mengembangkan orang lain: Merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka.
- 4) Mengatasi keragaman: Menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang.
- 5) Kesadaran politis: Mampu membaca arus-arus emosi sebuah kelompok dan hubungannya dengan perusahaan.

b. Keterampilan sosial:

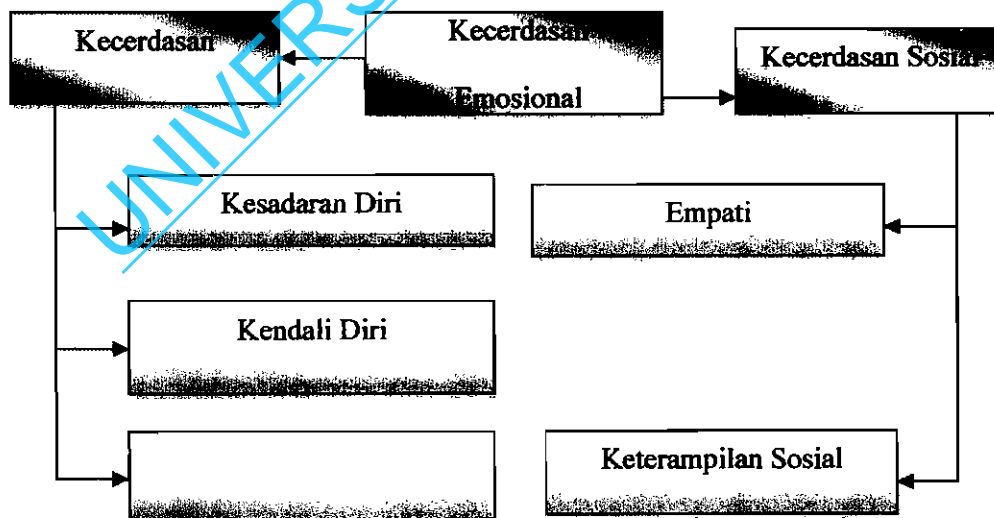
Kemampuan dalam mengerti orang lain dan perilaku yang dikehendaki pada orang lain.

- 1) Pengaruh: Memiliki kemampuan untuk melakukan persuasi.
- 2) Komunikasi: Mengirimkan pesan yang jelas dan meyakinkan.
- 3) Kepemimpinan: Membangkitkan inspirasi, mengatur kelompok dan orang lain.

- 4) Katalisator Perubahan: Memulai dan mengelola perubahan.
- 5) Manajemen konflik: Negosiasi dan pemecahan perbedaan pendapat.
- 6) Penguat kerjasama keompok : Menumbuhkan dan membina kerjasama kelompok.
- 7) Kolaborasi dan kooperasi : Kerja sama dengan orang lain demi tujuan bersama.
- 8) Kemampuan tim: Menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Dibawah ini akan digambarkan skema mengenai gambaran kecerdasan emosi menurut Goleman (2002) :

**Gambar 2.1 Bagan Kecerdasan Emosional**



Sumber : Goleman (2002)

Kecerdasan emosional bekerja secara sinergi dengan keterampilan kognitif, orang yang berprestasi tinggi memiliki keduanya. Tanpa adanya kecerdasan

emosional maka orang tidak akan mampu menggunakan keterampilan kognitif mereka sesuai dengan potensinya yang maksimal. Pernyataan ini sesuai seperti yang diungkapkan Mandell dan Pherwani, S. (2003) bahwa kecerdasan emosional akan memengaruhi perilaku tiap individu dalam mengatasi permasalahan yang muncul pada diri sendiri termasuk dalam permasalahan kerja. Kecerdasan emosional lebih memungkinkan seorang pegawai mencapai tujuannya. Kesadaran diri, penguasaan diri, empati dan kemampuan sosial yang baik merupakan kemampuan yang sangat mendukung pegawai didalam pekerjaannya yang penuh tantangan serta persaingan diantara rekan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

### **A.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional**

Goleman (2002) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional, yaitu:

#### **1. Faktor internal**

Merupakan faktor yang timbul dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang. Otak emosional dipengaruhi oleh amygdala, neokorteks, sistem limbik, lobus prrefrontal dan hal-hal yang berada pada otak emosional.

#### **2. Faktor eksternal**

Merupakan faktor yang datang dari luar individu dan mempengaruhi atau mengubah sikap pengaruh luar yang bersifat individu dapat secara perorangan, secara kelompok, antara individu dipengaruhi kelompok atau

sebaliknya, juga dapat bersifat tidak langsung yaitu melalui perantara misalnya media massa baik cetak maupun elektronik serta informasi yang canggih lewat jasa satelit.

#### **A.4 Manfaat Kecerdasan Emosi**

Menurut Mandell dan Pherwani, S. (2003), kecerdasan emosional yang baik memberikan berbagai manfaat bagi kinerja antara lain :

1. Menjaga seseorang agar tetap tenang, dingin, dan strategis. Apabila sikap seseorang tetap tenang, dingin, dan strategis akan dapat meningkatkan moril orang tersebut dan mengakibatkan seseorang tersebut mampu memecahkan masalah yang terjadi serta mengambil keputusan dengan baik.
2. Menciptakan kerja tim yang efektif. Menciptakan kerja tim berarti menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.
3. Menciptakan relasi yang baik. Menciptakan relasi yang baik yaitu menumbuhkan relasi yang bermanfaat, dan mencegah terjadinya konflik.
4. Meningkatkan pelayanan. Layanan pelanggan berorientasi pada berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan. Layanan yang baik meliputi sambutan yang menyenangkan, senyum, sifat suka membantu, dan sekedar ucapan terima kasih kepada para pelanggan.
5. Meningkatkan keterampilan bernegosiasi. Negoisasi atau kerjasama yang mencakup pembuatan perjanjian berarti memasuki kontrak psikologis dan harus ada kepercayaan serta keyakinan dari kedua belah pihak. Oleh karena itu, memerlukan banyak kesabaran dan pemahaman emosional untuk menangani perbedaan dan sensitifitas kultural.

## B. Gaya Kepemimpinan

### B.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Dalam pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Pengertian tunggal tentang kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang ambigu (Pfeffer, 1977, dalam Payamta, 2002). Sedangkan Luthans (1995), menyatakan bahwa definisi kepemimpinan masih merupakan "*black box*" atau "*unexplainable concept*". Meskipun demikian, untuk memberikan sedikit pengertian tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Hersey dan Blanchard (1985), kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson, Ivancevich, dan Donnelley (1991), memberikan

pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya. Hersey dan Blanchard (1982), mencoba mengatasi kelemahan teori sifat dan teori perilaku dengan mengembangkan pendekatan situasional. Mereka menyumbangkan "*Cycle Theory of Leadership*" yang bertolak dari siklus kehidupan manusia. Menurut studinya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi ke situasi yang lain. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaikbaiknya.

## **B.2. Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Pendekatan situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus :

1. Selalu memperhatikan situasi yang dihadapi.
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin penganut pendekatan situasional cenderung berperilaku yang dapat diklasifikasikan menjadi :
  1. Perilaku *Direktif*, *leader* bersifat memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.

2. Perilaku *Supportif, leader* memberikan dukungan, motivasi, semangat kerja, pertimbangan-pertimbangan manusiawi yang berorientasi pada perbaikan hubungan atasan bawahan.

Selanjutnya menurut Hersey dan Blanchard (1998) dalam Pasolong (2008) kedua perilaku ini dihubungkan dengan tingkat kematangan (*maturity*) bawahan. *Maturity* mengukur sejauhmana bawahan mempunyai kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas dengan baik dengan tanpa diawasi. Hubungan antara kedua jenis perilaku pimpinan dan kematangan bawahan menunjukkan empat jenis gaya kepemimpinan yang efektif untuk situasi tertentu. Ke empat gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Gaya Instruktif* : *leader* cenderung memberikan pengarahan (direktif) dan suportif yang rendah. *Leader* memberikan instruksi disertai pengawasan yang ketat. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang belum matang.
2. *Gaya Konsultatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang tinggi. Setiap keputusan memperhatikan masukan bawahan yang telah lebih matang.
3. *Gaya Partisipatif* : *leader* memberikan suportif tinggi tetapi direktif yang rendah. *Leader* mengambil keputusan yang memperhatikan masukan-masukan bawahan. Gaya ini sesuai untuk menghadapi bawahan yang sudah agak matang.
4. *Gaya Delegatif* : *leader* memberikan direktif dan suportif yang rendah. *Leader* menyerahkan pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban penuh pada bawahan. Gaya Delegatif hanya cocok untuk menghadapi

bawahan yang benar-benar sudah matang. Walaupun pengarang yang berbeda menyarankan menggunakan berbagai macam keadaan dalam mendiskripsikan kepemimpinan dalam organisasi (e.g., membagi kepemimpinan, mendistribusikan kepemimpinan, kepemimpinan multidimensional, jaringan yang terkait, dan yang lain), setiap pengarang dan teori yang sesuai tidak terlalu berfokus pada pemimpin hirarki dalam organisasi.

### **B.3. Pengukuran Gaya Kepemimpinan**

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang diukur adalah gaya kepemimpinan menurut House dan Mitchell (1974) sebagaimana dikutip oleh Yukl (1994 :242) yaitu terdapat tiga gaya kepemimpinan, diantaranya :

1. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung), yaitu memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka
2. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif), yaitu memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka
3. *Partisipatif Leadership* (kepemimpinan yang partisipatif), yaitu berkomunikasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.



## C. Budaya Organisasi

### C.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2004). Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1992, dalam Andreas Budi Rahardjo, 2003), yaitu :

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.
3. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi.

Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi. Menurut Luthans (1998), budaya organisasi

merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sedangkan menurut Davis (1994), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (shared) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002).

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*). (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*). Sedangkan elemen-elemen yang bersifat behavioral adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan. Dengan mengamati bagaimana para anggota

organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan, sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi (Davis, 1984) atau kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek-praktek manajemen, apakah sebuah organisasi berorientasi pada proses atau hasil, karyawan atau pekerjaan, lebih parochial atau profesional, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis (Hofstede *et al.*, 1990). Elemen budaya organisasi yang bersifat artefak, adalah elemen yang paling luar, yang tampak dan berujud antara lain: desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

### **C.2. Pengukuran Budaya Organisasi**

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 2000).

Indikator budaya organisasi menurut Denison dan Misra (1995), adalah sebagai berikut:

#### **1. Misi**

Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran stratejik dan mengekspresikan visi masa depan.

#### **2. Konsistensi**

Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada

nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.

### 3. Adaptabilitas

Organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

### 4. Pelibatan

Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM nya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

Menurut Robbin (2000), budaya organisasi dapat diukur melalui sembilan (9) dimensi, yaitu : toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan pimpinan/manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.

## **D. Komitmen Organisasi**

### **D.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, dkk (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (dalam Panggabean, 2004). Luthans (2006) mengatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi
3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. O'Reilly (dalam Coetzee, 2005) menambahkan komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.



Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi. Welsch dan La Van (dalam Davis dan Newstorm, 1985) menyatakan komitmen pada perusahaan adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan karyawan pada perusahaan. Hal ini didukung oleh Davis dan Newstorm (1985) yang menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Porter, Mowday dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu .

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesedian untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

#### **D. 2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi**

Steers (1988) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

- a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- c. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (Luthans, 2006) komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen yaitu:

a. *Affective commitment*

Affective commitment adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

b. *Continuance commitment*

Continuance commitment adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

c. *Normative commitment* Normative commitment adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

### **D.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

a. **Karakteristik Personal**

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

b. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

c. Karakteristik struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988).

d. Pengalaman bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.



## E. Kinerja

### E.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Winardi, 1996, p.44).

Kinerja karyawan secara umum merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam bekerja yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robins (1996, p.13) lebih lanjut mendefinisikan kinerja sebagai fungsi hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Maksud dan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna, tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tertentu, melainkan hasil proses kerja sepanjang periode tersebut (Simamora, 1997).

Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk dapat mengetahui sejauh mana tujuan organisasi tersebut berhasil diwujudkan dalam jangka waktu atau periode tertentu. Secara umum kinerja adalah padanan kata dari "*performance*".

Kinerja menurut Simamora (2004), diartikan sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan. Output yang dihasilkan tersebut terkait dengan hasil

pelaksanaan suatu pekerjaan yang bersifat fisik/material maupun nonfisik/non material.

Sentono (dalam Mangkunegara, 2006) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Dengan demikian kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui sejauh mana tingkat pencapaian suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu dan merupakan efektifitas operasional organisasi.

Robbins (1996:218), diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation) dan keinginan (obsetion), atau kinerja =  $f(AxMxO)$ . Kinerja didefinisikan oleh Bernardin dan Russell (1998) sebagai catatan outcomes yang dihasilkan pada fungsi atau aktifitas pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Effendi (dalam Wahyuningrum, 2009: 10), mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai dalam bidang pekerjaan, menurut kriteria tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Furtwengler (dalam Beyer dan Harrison : 2004) kinerja dilihat dari hal kecepatan, kualitas, layanan dan nilai maksudnya kecepatan dalam proses kerja yang memiliki kualitas yang terandalkan dan layanan yang baik dan memiliki nilai merupakan hal yang dilihat dari tercapainya kinerja atau tidak

Handoko (dalam Wirawan : 2009) menyatakan bahwa kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka

Teori lain yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2003) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern.

Dharma (dalam Simmamora 2004) menambahkan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman, pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dan analisis tentang atribut perilaku seseorang sesuai kriteria yang ditentukan untuk masing-masing pekerjaan.

Mahsun (dalam Wirawan, 2009) memberikan gambaran bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi

Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kustriyanto (dalam Mangkunegara : 2005) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Kinerja pegawai merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia beberapa pengertian yang dikemukakan adalah sebagai berikut: Sedarmayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu pencapaian hasil kerja dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan keinginan pegawai yang dilakukan secara individu maupun kelompok dalam bentuk kegiatan/program, untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi dalam bentuk *strategic planning* yang dalam pelaksanaan kegiatannya berdasarkan ukuran dan waktu tertentu. Kinerja yang diperoleh akan memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai prestasi kerja yang dihasilkan.

Gelade dan Ivery (2003) dalam studi penelitiannya, yang dilakukan pada jaringan cabang dari sebuah bank ritel antara 14,390 karyawan, menemukan iklim global menjadi positif terkait dengan penjualan terhadap target, retensi staf, akurasi administrasi, kepuasan pelanggan, dan kinerja secara keseluruhan. Gallade Garyl (2003) menambahkan bahwa selain faktor iklim organisasi, kinerja



seseorang juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi. budaya organisasi yang sehat dapat mendorong keterbukaan baik dari pihak bawahan maupun pihak atasan, sehingga dalam rangka menciptakan ketentraman dan kelangsungan usaha ke arah peningkatan kinerja pegawai. budaya organisasi diharapkan memberi efek yang positif pada masing-masing individu dalam suatu kelompok, dengan terciptanya budaya yang sehat dalam organisasi maka akan timbul suasana dalam diri individu yang menyenangkan dan memberikan dorongan pada individu untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan optimal.

## **E.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Sutermeister (dalam Gallade, Garyl (2003) menjelaskan faktor-faktor tersebut adalah : motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan *egoistic*. Menurut Robbins (1998) ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan.
2. Motivasi, yaitu kemampuan individu untuk mengeluarkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan
3. Kesempatan, atau *oppurtunity* yaitu kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kinerjanya.

Berdasarkan pengertian di atas bahwa suatu kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu pencapaian kinerja yang maksimal. Simmamora (2004) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Pendapat lain dari Sedarmayanti (2007), menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin, dan etika kerja),
2. Pendidikan,
3. Ketrampilan,
4. Manajemen kepemimpinan,
5. Tingkat penghasilan,
6. Gaji dan kesehatan,
7. Jaminan sosial,
8. Iklim kerja,
9. Sarana dan prasarana,
10. Teknologi, dan
11. Kesempatan berprestasi.

Berdasarkan teori-teori di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terbagi menjadi 2 (dua) faktor yaitu

1. Faktor Internal mencakup : kecerdasan, motivasi kerja, disiplin, etika kerja, pendidikan, ketrampilan, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan social, kesempatan, tingkat penghasilan, gaji.
2. Faktor Eksternal mencakup : Manajemen kepemimpinan, Iklim kerja, Sarana dan prasarana, teknologi, dan penghargaan, struktur, dan job design, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan organisasi.

### **E.3 Pengukuran Kinerja**

Simamora (2004) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan organisasi yang menghasilkan produk secara kuantitas, misalnya pabrik sepatu, rokok, mudah dilakukan. Organisasi yang terkait dengan pekerjaan pelayanan/jasa dan mengutamakan kerja tim/kelompok, kinerja karyawan secara perorangan, maka pengukuran kinerja lebih sulit diidentifikasi.

Pengukuran terhadap kinerja suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena akan dijadikan sebagai standar keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Usaha mengetahui kinerja dapat dilakukan dengan pencapaian indikator-indikator kinerja. Organisasi dapat dikatakan berhasil jika terdapat indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada misi dan visi organisasi. Tanpa adanya pengukuran kinerja, akan sulit dicari pembenaran yang logis atas pencapaian misi organisasi. Hasil pengukuran kinerja

mempunyai makna ganda yaitu pengukuran sendiri (*feedback*) dan evaluasi kinerja organisasi dimana kedua hal tersebut harus terlebih dahulu ditentukan tujuan dari program secara jelas.

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja. Bernardin dan Russel (1993:383) dalam mengukur kinerja karyawan dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas (*Quality*)
2. Kuantitas (*Quantity*)
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)
4. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)
5. Perlu Pengawasan (*Need for Supervision*)

Simamora (2004) juga mengemukakan mengenai penilaian kinerja, yaitu: penilaian kinerja adalah suatu proses denganya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan- keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan mengetahui seberapa baik seorang pegawai bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator kinerja pegawai yaitu :

1. Semangat kerja
2. Kepemimpinan
3. Kerjasama
4. Prakarsa
5. Tanggung jawab



#### 6. Pencapaian target

Dengan mengadakan penilaian kinerja maka diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para pegawai 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.

Dari pengukuran-pengukuran kinerja di atas, indikator yang akan digunakan berdasarkan teori Bernardin dan Russel (1993). Pemilihan indikator ini dilakukan karena beberapa penelitian kinerja PNS menggunakan indikator ini dan hasil pengujian itemnya menunjukkan hasil yang positif terhadap variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi. Indikator ini akan digunakan sebagai pengukur Kinerja PNS yang ada di lingkungan Pemerintahan Kota Batam.

#### E.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi kerja (Mangkunegara : 2005) adalah sebagai berikut :

##### 1. Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan Departemen personalia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

##### 2. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan.

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan informasional.

Suatu prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam sistem manajemen personal.

8. Kesalahan rancangan pekerjaan.

Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru.

9. Kesempatan kerja yang sama.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya perbedaan.

10. Tantangan-tantangan eksternal.

Terkadang penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah yang berhubungan dengan pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

11. Umpan balik pada SDM.

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

## **F. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL**

### **F.1. Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dengan Kinerja**

Dunia kerja mempunyai berbagai masalah dan tantangan yang harus dihadapi oleh karyawan, misalnya persaingan yang ketat, tuntutan tugas, suasana kerja yang tidak nyaman dan masalah hubungan dengan orang lain. Masalah-masalah tersebut dalam dunia kerja bukanlah suatu hal yang hanya membutuhkan kemampuan intelektualnya, tetapi dalam menyelesaikan masalah tersebut kemampuan emosi atau kecerdasan emosi lebih banyak diperlukan.

Bila seseorang dapat menyelesaikan masalah-masalah di dunia kerja yang berkaitan dengan emosinya maka dia akan menghasilkan kerja yang lebih baik. Agustian (2001, p.xiii) berdasarkan penelitian dan pengalamannya dalam memajukan perusahaan berpendapat bahwa keberadaan kecerdasan emosional

yang baik akan membuat seorang karyawan menampilkan kinerja dan hasil kerja yang lebih baik. Daniel Goleman, seorang psikolog ternama, dalam bukunya pernah mengatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya *cognitive intelligence* saja yang dibutuhkan tetapi juga *emotional intelligence* (Goleman 2000, p.37).

Secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan *EQ* yang tinggi karena dalam lingkungan organisasi, berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk moral dan disiplin para pekerja. Kinerja karyawan akhir-akhir ini tidak hanya dilihat oleh faktor intelektualnya saja tetapi juga ditentukan oleh faktor emosinya. Seseorang yang dapat mengontrol emosinya dengan baik maka akan dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Meyer (psikologi.com, 2004, p.1) bahwa kecerdasan emosi merupakan faktor yang sama pentingnya dengan kombinasi kemampuan teknis dan analisis untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Salah satu aspek dalam kecerdasan emosi adalah motivasi. Salovey (dalam Goleman, 2000, p.58), seperti yang dijelaskan sebelumnya, memotivasi diri sendiri merupakan landasan keberhasilan dan terwujudnya kinerja yang tinggi di segala bidang.

Suatu penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis (1999, p.2) dan Chermis (1998, p.4) terhadap beberapa subjek penelitian dalam beberapa perusahaan maka hasil yang didapat menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki skor kecerdasan emosi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik yang dapat dilihat dari bagaimana kualitas dan kuantitas yang diberikan karyawan tersebut terhadap perusahaan. Chermis juga mengungkapkan bahwa walaupun

sesorang tersebut memiliki kinerja yang cukup baik tapi apabila dia memiliki sifat yang tertutup dan tidak berinteraksi dengan orang lain secara baik maka kinerjanya tidak akan dapat berkembang.

## **F.2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

Menurut Bass (1995), pemimpin transaksional bekerja dalam budaya organisasi mereka dan memelihara peran, prosedur, dan norma yang konsisten. Budaya transaksional yang murni memfokuskan pada semua hal dalam kaitannya dengan hubungan kontraktual eksplisit dan implisit. Semua tugas kerja secara eksplisit ditunjukkan dengan kondisi karyawan, kode-kode teratur dan struktur manfaat. Komitmen sama mendalamnya dengan kemampuan organisasi untuk memberikan reward anggotanya.

Selanjutnya Bass (1985), bahwa pemimpin transformasional sering merubah budaya organisasi mereka dengan visi baru dan revisi asumsi, nilai dan norma bersama. Dalam sebuah budaya transformasional pada umumnya terdapat tujuan bersama dan perasaan kekeluargaan. Rasa tanggung jawab personil yang kuat untuk membantu anggota baru berasimilasi dalam budaya. Asumsi, norma, dan nilai tidak menghalangi individu untuk mengejar tujuan dan reward mereka sendiri. Pemimpin dan pengikut berbagi kepentingan bersama dan merasa senasib sepenanggungan dan saling bergantung (Bass dan Avolio, 1993 dan 1994). Beberapa peneliti mendukung pentingnya budaya bagi komitmen organisasional (O'Reilly, 1989). Brewer (1993), menunjukkan bahwa lingkungan kerja birokratis sering muncul dalam komitmen yang negatif, sebaliknya lingkungan kerja suportif muncul dalam komitmen dan keterlibatan yang lebih besar. Demikian pula Bass dan Avolio (1993) menunjuk bahwa level inovasi dan pengambilan resiko



mungkin sangat dibatasi dalam pemimpin transaksional, sementara pemimpin transformasional dapat membangun inovasi yang tinggi dan budaya organisasi yang memuaskan.

Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993), mengatakan perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Siagian Dalam Waridin dan Guritno (2006) mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yang konsideransi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan pimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai). Waridin dan Guritno (2006) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola dan gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **F.3. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Kotter (1992) yang melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan dari 22 bidang usaha di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa :

- (1) Budaya korporat mampu berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang Ditegaskan bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang berorientasi pada pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya semacam itu.
- (2) Budaya korporat bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan pada masa yang akan datang.
- (3) Meski sulit diubah, budaya korporat bisa dibuat sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja. Penelitian tentang hubungan budaya kerja dan kinerja juga dilakukan oleh Moeljono (2005), yang melakukan penelitian terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia, menyimpulkan bahwa empat faktor budaya korporat (integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan SDM) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keenam indikator pelayanan produktivitas pelayanan, yang meliputi :
  - (1) Etos kerja,
  - (2) Keselarasan dengan nasabah,
  - (3) Kemampuan menangani masalah-masalah nasabah,
  - (4) Kepuasan nasabah,
  - (5) Karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan, dan

- (6) Peningkatan mutu, jasa dan proses dan pengaruh tersebut sangat signifikan. Semakin efektif budaya korporat diterapkan, akan semakin meningkatkan produktivitas.

Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dalam Sutikno (2006) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

#### **F.4. Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi. Welsch dan La Van (dalam Davis dan Newstorm, 1985) menyatakan komitmen pada perusahaan adalah sebuah dimensi perilaku yang penting dan dapat digunakan untuk menilai keterikatan karyawan pada perusahaan. Hal ini didukung oleh Davis dan Newstorm (1985) yang menyatakan bahwa komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan,

dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut.

Dari uraian diatas tergambar bahwa apabila pegawai sudah memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya, maka akan memunculkan perilaku kerja yang lebih baik, hal ini akan mendorong peningkatan kinerja pada pegawai.

### G. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Analisis/Hasil Penelitian
1.	Darufitri Kartikandari (2002)	Pengaruh Kecerdasan Emosi (EQ), Kecerdasan Intelektual (IQ) dan (klim Organisasi) Terhadap Kinerja (Studi Di Dinas Pekerjaan Umum Yogyakarta)	Analisis : Regresi Hasil : Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual dan iklim organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
2.	HM.Affandi (2002)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya)	Analisis Regresi Hasil : Iklim Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan pada Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja. Pengaruh tersebut memiliki arah hubungan positif.
3.	R.A. Fabiola Meirmayati Trihandini, SPsi (2005)	Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Hotel Horison Semarang)	Analisis Regresi Hasil : Pengujian terhadap Hipotesis memberikan bukti empiris bahwa ternyata kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik itu bila diuji secara parsial ataupun diuji secara simultan.

No	Nama Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Analisis/Hasil Penelitian
4.	Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006)	Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT, Pos Indonesia Persero Sekota Semarang)	Analisis : Structural Equation Modeling (SEM) dari paket software statistic AMOS Ada pengaruh yang signifikan dan positif antara kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
5	Nur Susilaningasih (2006)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri)	Analisis Regresi Linier Berganda Hasil : Ada pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan dan lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. (Variabel Lingkungan Kerja, mempunyai pengaruh paling dominan terhadap Kinerja.
6.	Eny Damayanti, FISIP UI (2008).	Analisis Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan Menurut Persepsi Karyawan Tetap Non Manajerial PT. BANK Danamon Indonesia Tbk, Cabang Melawai Jakarta Selatan.	Analisis Regresi Hasil : Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan Kinerja
7.	Ernest.H O'Boyle Jr. Ronald Humphrey, Jeffret M.Pollak, Thomas Hawver and Paula A.Story (2010)	<i>The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis</i>	Analisis : Multiple Regresi Hasil Penelitian ini menggunakan 3 kategori penilaian Kecerdasan Emosi yaitu : Tes obyektif, Laporan dari rekan/atasan, dan Tes Kompetensi Kecerdasan Emosi Hasilnya menunjukkan korelasi berkisar 0,24-0,30 dengan kinerja.



No	Nama Peneliti/ Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Analisis/Hasil Penelitian
8.	Syaiful Bahri (2011)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Pemerintah. (Kasus Suku Dinas Peternakan, Perikanan, dan Kelautan Kota	Analisis : Regresi Hasil : Berdasarkan uji korelasi terdapat hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat juga dari koefisien korelasi (rs) sebesar 0,525 memperlihatkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai tergolong memiliki korelasi yang sedang.

Dari penelitian-penelitian di atas menunjukkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut adalah kecerdasan emosi, kecerdasan intelektual, iklim organisasi, motivasi, kompetensi komunikasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, disiplin pegawai, kecerdasan spiritual, kepemimpinan. Faktor yang akan diambil sebagai prediktor dalam penelitian ini adalah Kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi. Komitmen organisasi dan kinerja dari dasar penelitian Darufitri Kartikandari (2002), R.A Fabiola Meirnayati Trihandini, SPsi (2005), Nur Susilaningasih (2006), Laras Tris Ambar Suksesi Edwardin (2006), HM.Affandi (2002), Syaiful Bahri (2011)

#### H. Kerangka Berfikir

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan, ditemukan rendahnya kinerja PNS Di Indonesia. Beberapa faktor penyebab rendahnya kinerja PNS telah dibuktikan secara ilmiah seperti motivasi yang rendah, kompensasi yang tidak sesuai, pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen yang rendah, disiplin, kecerdasan emosi, lingkungan kerja dan beberapa variabel lain sebagai

penyumbang rendahnya kinerja PNS. Dalam penelitian ini, faktor-faktor tersebut dibatasi pada Kecerdasan emosi, disiplin kerja dan iklim organisasi. Pemilihan ini didasarkan dari data-data sekunder, bahwa variabel-variabel tersebut terbukti mempengaruhi PNS di lingkungan pemerintahan Kota Batam.

Variabel kecerdasan emosi yang dimiliki pegawai terbukti mempengaruhi kinerja di beberapa penelitian. Keberhasilan karir bukan hanya dikuasai oleh kecerdasan otak, akademik bawaan, nilai rapor, dan predikat kelulusan pendidikan tinggi. Seperangkat kecerdasan khusus seperti empati, motivasi, kesadaran diri, inisiatif mampu membedakan orang-orang sukses dengan mereka yang hanya cukup baik untuk mempertahankan pekerjaan mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kecerdasan emosional adalah pendorong kinerja. Perbandingan antara kemampuan teknis, IQ dan kecerdasan emosional sebagai penentu kinerja yang tinggi menunjukkan kecerdasan emosional menduduki porsi lebih penting dua kali dibandingkan dengan variabel yang lain pada seluruh tingkatan jabatan. Aplikasi dari kecerdasan emosi di perusahaan, menunjukkan bahwa pemberian umpan balik terhadap penilaian kinerja pegawai oleh atasan yang tidak menggunakan dasar kecerdasan emosional justru akan menurunkan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Atasan yang mempunyai ketrampilan kecerdasan emosional yang baik, akan mampu membangkitkan motivasi kerja dan pembenahan diri pegawai yang positif. Adanya kecerdasan emosional yang tinggi, individu akan memiliki kestabilan emosi. Kestabilan merupakan kemampuan individu dalam memberikan respon yang sesuai, memuaskan dan mampu mengendalikan emosinya sehingga mencapai suatu kematangan perilaku. Seseorang yang memiliki kestabilan emosi akan mempunyai

penyesuaian diri yang baik, mampu menghadapi kesukaran dengan cara obyektif serta menikmati kehidupan yang stabil, tenang, merasa senang, tertarik untuk bekerja dan berprestasi, mampu memotivasi diri terhadap kritik, tidak melebih-lebihkan kesenangan ataupun kesusahan sehingga ia dapat mengelola kebutuhan-kebutuhan dasar yang lebih banyak tanpa dipengaruhi emosi sesaat. Pegawai yang memiliki kecerdasan emosi mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mampu mengontrol emosi sesaat dan memberikan pelayanan dengan baik. Pegawai yang kecerdasan emosinya rendah kurang mampu berempati, menyesuaikan diri dan bekerja sama dengan orang lain. Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan untuk mengukur kecerdasan emosi diperoleh dari teori Goleman (2009)

Variabel Gaya Kepemimpinan dalam beberapa penelitian terbukti telah mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam interaksi antara pimpinan dengan bawahan setiap hari akan menimbulkan satu penilaian tertentu dari seorang pegawai terhadap pimpinannya. Tingkah laku, perkataan dan sikap-sikap pimpinan dipersepsi menjadi sebuah simbol-simbol yang khas dalam pikiran pegawai sehingga lambat laun mempengaruhi perilaku pegawai tersebut.

Gaya kepemimpinan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai gaya kepemimpinan yang mampu menjalankan tugas dengan baik dan mampu membina hubungan dengan pegawai akan lebih efektif dalam pencapaian tugas sehari-hari. Gaya kepemimpinan menunjukkan kemampuan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk dapat meningkatkan motivasi kerja.

Variabel budaya organisasi dihasilkan dari persepsi pegawai terhadap organisasinya, perilaku individu-individu yang ada didalam organisasi, cara penyelesaian tugas-tugas yang diberikan, aturan dan norma-norma serta tata nilai yang berlaku didalam organisasi, serta kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan dalam setiap penyelesaian masalah, dipersepsi oleh pegawai dan diolah dalam pikirannya yang disesuaikan dengan aturan dan norma serta tata nilai yang dimiliki oleh pegawai tersebut sehingga menjadi suatu bentuk perilaku yang tetap atau menjadi suatu karakter tertentu yang dijadikan acuan oleh pegawai tersebut dalam menyesuaikan diri dengan organisasinya dan menggambarkan bagaimana kinerja pegawainya.

Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et.al, 2003).

Budaya organisasi yang terbentuk pada suatu lembaga akan dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, oleh karenanya kinerja Pegawai dalam sebuah lembaga perlu untuk dievaluasi. seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel yang dikutip Pabundu Tika dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*, yaitu: kinerja adalah sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Tika, 2006:121). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004).

Variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang menandakan bagaimana kesediaan pegawai menerima pekerjaannya dan mengikatkat diri terhadap organisasinya. Suatu komitmen yang kuat dapat muncul ketika seorang pegawai merasakan kenyamanan didalam organisasinya, memiliki ikatan emosional yang kuat antara pimpinan dan rekan-rekan sesama pegawai serta nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasinya, dimana pegawai menyetujui bahwa nilai, aturan, norma dan tujuan organisasi sama dengan apa yang diyakini dan dipercayainya.

Komitmen terhadap organisasi yang kuat akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Karena dengan berkomitmen, maka pekerjaan yang dihasilkan pegawai berasal dari kesadaran dirinya akan rasa memiliki organisasinya, tentunya jika sudah demikian pegawai akan mempertahankan kualitas kerja dan kinerja yang diharapkan pun dapat tercapai dengan baik.

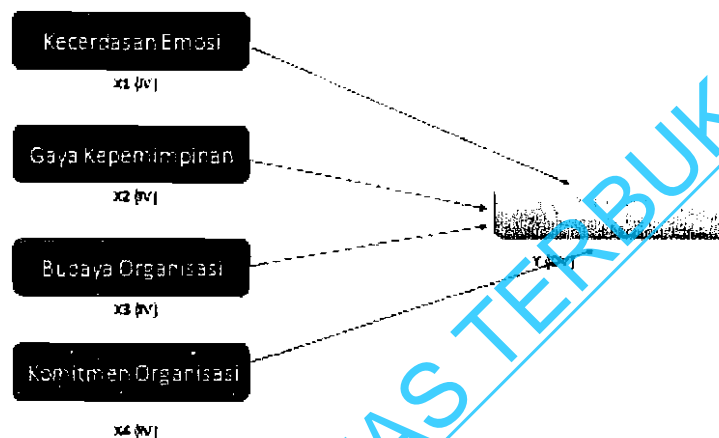
Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa ada hubungan antara Kecerdasan emosi, persepsi terhadap gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.



Hubungan tersebut dapat tergambar dalam pola berpikir sebagai berikut

**PENGARUH KECERDASAN EMOSI, GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PNS DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KOTA BATAM**



**I. Definisi Operasional :**

Secara teoritis, definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati atau diukur. Penelitian ini mengukur beberapa variabel terikat (variabel dependen) dan satu variabel bebas (independe variabel), Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Kecerdasan Emosi (X1)
2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)
3. Variabel Budaya Organisasi (X3)
4. Variabel Komitmen Organisasi (X4)

Variabel bebas (variabel bebas) adalah :

1. Kinerja pegawai (Y).

Definisi operasional variabel beserta indikator dalam penelitian ini adalah

sebagai berikut :

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kecerdasan Emosi	Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kecerdasan emosi adalah kemampuan seseorang untuk mengatur kehidupan emosinya dengan selalu membangkitkan kesadaran dirinya, mengendalikan diri, memotivasi diri, mampu berempati pada orang lain dan lingkungannya serta memiliki keterampilan sosial (mampu membina hubungan baik dengan orang lain).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesadaran Diri <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengenali perasaan diri</li> <li>• Kemampuan menilai diri secara akurat</li> <li>• Percaya pada kemampuan diri sendiri.</li> </ul> </li> <li>2. Pengaturan Diri <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengungkapkan perasaan yang menekan dengan tepat</li> <li>• Mampu dipercaya oleh orang lain di lingkungannya</li> <li>• Mampu beradaptasi dalam berbagai situasi di lingkungannya</li> </ul> </li> <li>3. Motivasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu memotivasi diri sendiri</li> <li>• Mampu memiliki pandangan yang positif dalam menilai sesuatu</li> </ul> </li> <li>4. Empati <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengenali perasaan orang lain</li> <li>• Mampu bereaksi secara tetap terhadap emosi orang lain</li> </ul> </li> <li>5. Keterampilan Sosial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu mengendalikan emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain.</li> <li>• Mampu berinteraksi dengan lancar</li> <li>• Memahami dan bertindak bijaksana dalam berhubungan dengan orang lain.</li> </ul> </li> </ol>

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
2	Gaya Kepemimpinan	<p>Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat berkomunikasi, mengatur serta mengarahkan orang lain yang dipimpin agar serta memotivasi dan mempengaruhi orang atau sekelompok orang tersebut agar tercipta harmonisasi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan yang diinginkan.</p>	<p>1. <i>Supportive Leadership</i> (kepemimpinan yang mendukung), yaitu memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian pada kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka</p> <p>2. <i>Directive Leadership</i> (kepemimpinan yang instruktif), yaitu memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka</p> <p>3. <i>Partisipatif Leadership</i> (kepemimpinan yang partisipatif), yaitu berkomunikasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka.</p>
3	Budaya organisasi	<p>Yang dimaksud dengan Budaya Organisasi dalam penelitian ini adalah nilai-nilai atau norma-norma organisasi yang ditumbuhkan dari masing-masing individu yang ada didalam organisasi tersebut yang dipercayai dan dimaknai positif oleh anggota yang lain sehingga dijadikan pedoman atau rujukan dalam menyelesaikan masalah, untuk mencapai tujuan yang sama.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi,</li> <li>2. Integrasi pekerjaan,</li> <li>3. Dukungan pimpinan/manajemen</li> <li>4. Kontrol</li> <li>5. Identitas organisasi</li> <li>6. Sistem imbalan</li> <li>7. Toleransi terhadap konfli</li> <li>8. Pola komunikasi</li> </ol>

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
4	Komitmen Organisasi	Yang dimaksud dengan komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah kesanggupan seseorang yang diikrarkan didalam hati tanpa ada paksaan dari pihak manapun untuk bertekad mewujudkan impian organisasi dan hasil kerja tidak berorientasi pada materi, sehingga memunculkan loyalitas yang alami terhadap organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi dengan organisasi</li> <li>2. Keterlibatan</li> <li>3. Loyalitas</li> </ol>
5	Kinerja	Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah suatu kesanggupan dari pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan harapan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Kualitas (<i>Quality</i>)</b> Kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai standart dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.</li> <li>2. <b>Kuantitas (<i>Quantity</i>)</b> Persepsi terhadap hasil kerja dari pegawai yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh Pemerintahan Kota Batam</li> <li>3. <b>Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)</b> Pegawai bekerja sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan atasan atau waktu kerja pegawai menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.</li> <li>4. <b>Keefektifan Biaya (<i>Cost Effectiveness</i>)</b> Kemampuan pegawai bekerja secara efisien dan efektif dengan optimal</li> <li>5. <b>Pengawasan (<i>Need for Supervision</i>)</b> Kemampuan pegawai dalam bekerja dengan baik, dengan atau tanpa ada pengawasan dari atasan.</li> </ol>

## J. Hipotesis Penelitian

Dari uraian di atas, dapat ditentukan hipotesa penelitian ini sebagai berikut :

1. H1 = Ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Batam..
2. H2 = Ada pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam.
3. H3 = Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam.
4. H4 = Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam.
5. H5 = Ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Batam.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Design Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan penulis adalah desain penelitian kuantitatif dengan metode survey yaitu data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar teori yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Ferdinand (2006) menambahkan bahwa penelitian dalam tipe desain penelitian kausal bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi.

Tujuan lain yaitu dilakukan untuk pemahaman teoritis atas dasar justifikasi penelitian terdahulu yang tertuang dalam telaah pustaka. Penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha lain dalam membangun dan menguji secara empirik hipotesis-hipotesis yang dirancang dalam penelitian ini

Metode penelitian dirancang melalui langkah-langkah penelitian dari operasional variabel, penentuan jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan diakhiri dengan rancangan pengujian hipotesis dan statistik. Penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha lain dalam memperkaya literatur mengenai kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dengan memposisikan pada pengembangan dan merumuskan sebuah

permodelan dan konseptual atas suatu alur proses penciptaan kinerja dengan populasi pegawai di lingkungan Pemerintahan Kota Batam yang memiliki masa kerja diatas 5 (lima) tahun.

## **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan ciri-ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili (Cooper dan Emory, 1995). Pengambilan sampel dilakukan karena dalam penelitian tidak bisa diteliti keseluruhan populasi, dengan alasan itu yang bisa dilakukannya adalah meneliti sebagian dari keseluruhan populasi. Berbagai alasan lain dilakukan sampling antara lain adalah :

1. Populasi demikian banyaknya sehingga dalam prakteknya tidak mungkin seluruh elemen diteliti;
2. Keterbatasan waktu penelitian, biaya dan sumber daya manusia membuat peneliti hanya bisa meneliti sebagian dari elemen penelitian;
3. Penelitian yang dilakukan terhadap sampel bisa lebih reliabel daripada terhadap populasi karena elemen sedemikian banyaknya maka akan

memunculkan kelelahan fisik dan mental pencari, penginput data sehingga banyak terjadi kekeliruan.

4. Elemen populasi homogen, penelitian terhadap seluruh elemen dalam populasi menjadi tidak masuk akal.

#### 1. Syarat sampel yang baik

Secara umum, sampel yang baik adalah yang dapat mewakili sebanyak mungkin karakteristik populasi. Dalam bahasa pengukuran, artinya sampel harus valid, yaitu bisa mengukur sesuatu yang seharusnya diukur. Sampel yang valid ditentukan oleh dua pertimbangan:

- a. Akurasi atau ketepatan: yaitu tingkat ketidakadaan “bias” (kekeliruan) dalam sample. Tingkat kekeliruan yang dapat dikontrol pada sampel, makin akurat sampel tersebut. Tolok ukur adanya “bias” atau kekeliruan adalah populasi. Cooper dan Emory (1995) menyebutkan bahwa “*there is no systematic variance*” yang maksudnya adalah tidak ada keragaman pengukuran yang disebabkan karena pengaruh yang diketahui atau tidak diketahui, yang menyebabkan skor cenderung mengarah pada satu titik tertentu.
- b. Presisi : Kriteria kedua sampel yang baik adalah memiliki tingkat presisi estimasi. Presisi mengacu pada persoalan sedekat mana estimasi kita dengan karakteristik populasi. Belum pernah ada sampel yang bisa mewakili karakteristik populasi sepenuhnya. Oleh karena itu dalam setiap penarikan sampel senantiasa melekat keasalahan-kesalahan, yang dikenal dengan nama “sampling error” Presisi diukur oleh simpangan baku (*standard error*). Makin kecil perbedaan di antara simpangan baku yang diperoleh dari sampel

dengan simpangan baku dari populasi, makin tinggi pula tingkat presisinya. Walau tidak selamanya, tingkat presisi mungkin bisa meningkat dengan cara menambahkan jumlah sampel, karena kesalahan mungkin bisa berkurang kalau jumlah sampelnya ditambah (Kerlinger, 1973 ).

## 2. Ukuran sampel

Ukuran sampel atau jumlah sampel yang diambil menjadi persoalan yang penting manakala jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian yang menggunakan analisis kuantitatif. Dikaitkan dengan besarnya sampel, selain tingkat kesalahan, ada lagi beberapa faktor lain yang perlu memperoleh pertimbangan yaitu, (1) derajat keseragaman, (2) rencana analisis, (3) biaya, waktu, dan tenaga yang tersedia. Makin tidak seragam sifat atau karakter setiap elemen populasi, makin banyak sampel yang harus diambil. Jika rencana analisisnya mendetail atau rinci maka jumlah sampelnya pun harus banyak. Gay dan Diehl (1992), penelitian perbandingan kausal, minimal 30 elemen perkelompok.

## 3. Teknik Pengambilan Sample

Populasi dan sampel diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengumpulkan data dari variabel yang diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 1999).

Dalam penelitian ini, sampel diambil dengan menggunakan metode *Probability Sampling* yaitu pemilihan anggota populasi dilakukan secara random, sehingga setiap anggota dalam populasi memiliki peluang untuk terpilih sebagai

sampel. Adapun tekniknya menggunakan *Simple Random Sampling* yaitu cara pengambilan sample dari anggota populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah : Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam yang telah memenuhi masa kerja diatas 5 (lima) tahun.

Penentuan jumlah sampel dapat dihitung dari populasi tertentu yang sudah diketahui jumlahnya. Metode pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono, 2004) :

Persamaan 3.1 Rumus Slovin

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

Keterangan

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir (0,5).

Rumus ini mengukur tingkat keyakinan dari data yang sudah diukur. Tingkat ketelitian (taraf nyata) ditetapkan sebesar 5 %, sedangkan tingkat keyakinan (taraf kepercayaan) sebesar 95%.

Jumlah sampel yang seharusnya diambil adalah sebanyak sebanyak 200 orang dari keseluruhan populasi yaitu 928 pegawai. Dalam penelitian ini kuesioner yang disebar berjumlah 200 dan yang berhasil mengisi kuesioner 200 orang. Jumlah kuesioner yang gagal diolah karena kuesioner yang disebar tidak kembali (ada yang terlanjur cuti, dinas dan sakit dengan waktu yang lama / sulit diprediksi).

#### **4. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari penyebaran kuisioner atau daftar pertanyaan kepada responden yang terpilih dalam penelitian ini, yaitu data-data yang berkenaan dengan identitas responden seperti : usia, jenis kelamin, pangkat/golongan, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data kehadiran (Data Finger-Print BKD), data absent pegawai, laporan hasil Inspeksi Mendadak (SIDAK), Data-base (SIMPEG), media koran dan radio. Data sekunder ini diperoleh untuk mengetahui kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

#### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah kuesioner yang dapat memberikan data-data atribut yang membentuk kesiapan pada tingkat individu. Kuesioner adalah kumpulan pertanyaan yang disusun untuk mendapatkan informasi dari responden. Kuesioner ditujukan pada responden dari setiap Dinas/Badan/Kantor di lingkungan Pemerintahan Kota Batam. Format kuesioner yang disebarakan terdiri dari tiga bagian:



a. Pendahuluan

Kuesioner diawali dengan pendahuluan singkat yang terdiri dari identitas peneliti, tujuan penelitian, dan meminta kesediaan calon responden untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

b. Data responden

Pada bagian ini ditanyakan mengenai data demografi responden seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, golongan dan unit kerja.

c. Pernyataan-pernyataan

Pada bagian ini berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu pernyataan kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja.

**D. Prosedur Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian survey yang dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan, kausal dan untuk pengujian hipotesis. Penelitian survey ini memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel, yaitu suatu penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi.

Arikunto (2005), menjelaskan bahwa metode pengumpulan data adalah bagaimana peneliti mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk penelitian. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dapat digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: 1) angket, 2) observasi, 3) wawancara, 4) tes.

Pengumpulan data adalah suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian.

Data yang dikumpulkan harus cukup valid untuk digunakan dalam penelitian agar hasil penelitian yang dibuat tidak menyimpang dari tujuan. Teknik pengumpulan data (instrumen) yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuesioner atau angket. Yang dimaksud dengan kuesioner/angket yaitu suatu cara untuk mendapatkan data dengan cara memberikan daftar-daftar pertanyaan/pernyataan yang kemudian akan diisi oleh responden atau objek penelitian untuk memperoleh data. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup atau kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang sudah disediakan jawabannya. Jawaban Kuesioner disusun untuk mengetahui kecocokan responden dengan indikator-indikator yang sudah disusun dengan menggunakan skala Likert.

Skala Likert adalah skala yang digunakan secara luas yang meminta responden menandai derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing dari serangkaian pernyataan mengenai objek stimulus. Skala ini memiliki tujuh kategori yang berkisar dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju (Arikunto, 2005). Skala Likert menggunakan 5 (lima) skala yang menunjukkan tingkatan setuju atau tidak setuju responden terhadap pernyataan.

Angka 1 (satu) menunjukkan sikap sangat tidak setuju, hingga angka 5 (lima) menunjukkan sikap sangat setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kesiapan individu. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pernyataan atau kuisisioner kepada

responden. Kuisisioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan beberapa alternatif jawaban.

Alasan menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya, dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya. Perhitungan pernyataan dalam kuesioner ini adalah :

	PERNYATAAN	SINGKATAN	FAVORABLE	UNFAVORABLE
1	SANGAT SETUJU	SS	5	1
2	SETUJU	S	4	2
3	RAGU-RAGU	R	3	3
5	TIDAK SETUJU	TS	2	4
5	SANGAT TIDAK SETUJU	STS	1	5

## 1. Tahap Persiapan

### a. Uji Coba Kuesioner

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner, peneliti melakukan beberapa uji sederhana untuk melihat kelayakan kuesioner diproses lebih lanjut. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan 30 orang PNS perwakilan dari Badan/Dinas/Bagian?Kantor/Kecamatan yang sedang melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan IV di Lingkungan Pemerintah Kota Batam. agar :

1. Menguji pemahaman responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner.
2. Mengantisipasi kesalahan persepsi responden dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner

3. Mengantisipasi pola jawaban dari beberapa responden mengindikasikan bahwa responden tidak sepenuhnya memahami pertanyaan/pernyataan atau instruksi dalam kuesioner.
4. Menganulir pernyataan yang jawaban/respon responden tidak cukup bervariasi atau menunjukkan *central tendency*, misalnya responden hanya memilih angka 3 pada pertanyaan yang memiliki 5 skala.
5. Format kuesioner disusun dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu skala yang membuat responden untuk menentukan tingkat setuju dan ketidaksetujuan dari setiap pernyataan yang ada didalam kuesioner (Malhotra, 2009).

Melakukan uji validitas dan reabilitas pada kuesioner yang dan menganulir kuesioner yang kurang tingkat reabilitas dan validitas.

**b. Uji Reliabilitas**

Pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan diandalkan. Reabilitas adalah suatu analisis yang menunjukkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur. Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap subjek dengan menggunakan alat ukur yang sama. Sekumpulan pernyataan untuk mengukur suatu variabel dikatakan reliabel dan berhasil mengukur dimensi variabel yang kita ukur jika koefisien reliabilitasnya minimal 0,5 atau 0,6. Untuk

menguji realibilitas dalam penelitian ini, penulis menggunakan koefisien reliabilitas, yaitu:

**Persamaan 3.2 Uji Reabilitas**

$$a = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

keterangan:

- k : jumlah instrument pertanyaan  
 $\sum S_i^2$  : jumlah varians dari tiap instrument  
 $S_x^2$  : varians keseluruhan instrument

**c. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketetapan dan kecerminan pernyataan-pernyataan dari alat penelitian dalam menjalankan fungsinya. Uji validitas dimaksudkan untuk melihat konsistensi independent variabel dengan apa yang diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dan dapat memberikan gambaran terhadap objek yang akan diteliti. Dengan demikian diharapkan alat yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpulan data yang akurat. Tingkat validitas kuesioner diukur berdasarkan koefisien validitas yang dalam hal ini menggunakan koefisien korelasi item-total. Uji validitas yang digunakan adalah koefisien item-total, yaitu:

**Persamaan 3.3 Uji Validitas**

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dasar pengambilan keputusan:

- Jika positif, serta  $t$  hitung  $\geq t$  table maka item pernyataan tersebut valid.
- Jika  $r$  tidak positif, serta  $t$  hitung  $< 0.30$  maka item pernyataan tersebut.
- Atau nilai probabilitas (sig) lebih kecil dari  $\alpha$  maka item tersebut validitasnya.

## 2. Tahap Pelaksanaan

Tahapan Persiapan Pelaksanaan

Kuesioner yang telah diujicobakan, dihitung reabilitas dan validitasnya.

Proses selanjutnya adalah penyebaran kuesioner dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Menyebarkan kuesioner disejumlah Dinas/Badan/Kantor selama 10 hari mulai 2 April s.d 12 April 2013. Responden yang dapat menyelesaikan kuesioner, diberikan souvenir berupa bolpoint.
2. Mengumpulkan kuesioner yang telah diselesaikan oleh PNS dan mulai menganalisa data.

## E. Prosedur Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang akurat tentang respon yang diberikan responden, sehingga data yang berbentuk angka dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.



### E.1. Uji Asumsi Klasik

Model regresi yang digunakan dalam menguji hipotesis haruslah menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik. Asumsi klasik regresi menurut Ghozali (2009) meliputi uji *Multikolinieritas*, uji *Autokorelasi*, uji *Heteroskedastisitas* dan uji *Normalitas*.

#### a. Uji Multikolinieritas

Masalah-masalah yang mungkin akan timbul pada penggunaan persamaan regresi berganda adalah *multikolinieritas*, yaitu suatu keadaan yang variabel bebasnya berkorelasi dengan variabel bebas lainnya atau suatu variabel bebas merupakan fungsi linier dari variabel bebas lainnya. Adanya *Multikolinieritas* dapat dilihat dari *tolerance value* atau nilai *variance inflation factor (VIF)*. Batas dari *tolerance value* dibawah 0,10 atau nilai *VIF* diatas 10, maka terjadi problem *multikolinieritas*. Jika terjadi *multikolinieritas* akan menimbulkan akibat sebagai berikut :

- a. Standar error koefisien regresi yang diperoleh menjadi besar. Semakin besarnya standar error maka semakin erat kolinearitas antara variabel bebas.
- b. Standar error yang besar mengakibatkan *confident interval* untuk penduga parameter semakin melebar, dengan demikian terbuka kemungkinan terjadinya kekeliruan, yakni menerima hipotesis yang salah.

**b. Uji Heteroskedasitas**

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas. Metode yang dapat dipakai untuk mendeteksi gejala heteroskedasitas antara lain: metode grafik, park glejser, rank spearman dan barlett. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mendeteksi gejala heteroskedasitas dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedasitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara ZPRED dan SPRESID dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang terletak di *Studentized*.

- a. Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedasitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.

**c. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Metode yang dapat dipakai untuk normalitas antara lain: analisis grafik dan analisis statistik. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara analisis grafik. Normalitas dapat dideteksi dengan

melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## **E.2 Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial, serta menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat : apakah masing-masing variabel bebas berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel terikat apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan.

Pada penelitian ini, analisis dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dan arah pengaruh variabel- variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_4$ ) dan komitmen organisasi ( $X_5$ ), sedangkan variabel terikat adalah kinerja PNS ( $Y$ ). Persamaan yang dikembangkan untuk regresi berganda adalah sebagai berikut:

### Persaman 3.4 Regresi Ganda

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

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

b<sub>1</sub> : Koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> : Koefisien regresi untuk variabel X<sub>2</sub>

X<sub>1</sub> : Variabel faktor Kecerdasan Emosional

X<sub>2</sub> : Variabel faktor Gaya Kepemimpinan

X<sub>3</sub> : Variabel Budaya Organisasi

X<sub>4</sub> : Variabel Komitmen Organisasi

e : *standard error* ( tingkat kesalahan )

#### a. Pengaruh Secara Simultan

Uji F digunakan untuk mengetahui variabel bebas secara bersama-sama mempunyai berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  atau 0,05

Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig, jika probabilitas < 0,05, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat dan model regresi bisa dipakai untuk memprediksi variabel terikat. Atau jika nilai signifikansi > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya variabel bebas: Kecerdasan Emosional, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama sebagai prediktor terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja. langkah-langkahnya sebagai berikut:

a) Membuat formula hipotesis :

1.  $H_0$  : Kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama tidak menjadi prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam
2.  $H_{a1}$  : Kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama menjadi prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam

b) Menentukan taraf nyata ( $\alpha$ ) dan F table

Taraf nyata yang digunakan biasanya 5% (0,05) atau 1% (0,01). Nilai F table memiliki derajat bebas (db),  $v_1 = m - 1$  ;  $v_2 = n - k - 1$ , k = jumlah variabel bebas, m = jumlah variabel, n = jumlah sampel

c) Menentukan kriteria pengujian :

- 1)  $H_0$  diterima ( $H_{a1}$  ditolak) apabila  $F_0 \leq F_{\alpha;(v_1)(v_2)}$
- 2)  $H_0$  ditolak ( $H_{a1}$  diterima) apabila  $F_0 > F_{\alpha;(v_1)(v_2)}$

d) Mencari nilai uji statistik (nilai  $F_0$ )

$$\text{F-hitung} = \frac{\text{Persamaan } R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

- e) Membuat kesimpulan  
Menyimpulkan  $H_0$  diterima atau ditolak

**b. Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)**

Uji ini bertujuan untuk menentukan proporsi atau presentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan variabel bebas secara bersama-sama. Menggunakan *Adjusted R Square* karena dalam regresi ini menggunakan lebih dari dua variabel bebas.

Hasil perhitungan *Adjusted R<sup>2</sup>* akan dilihat pada output *Model Summary*. Pada kolom *Adjusted R<sup>2</sup>* dapat diketahui berapa presentase yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Dan sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Koefisien determinasi adalah salah satu nilai statistik yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan pengaruh antara dua variabel. Nilai koefisien determinasi menunjukkan persentase variasi nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang dihasilkan. Besarnya persentase pengaruh semua variabel bebas terhadap nilai variabel dependen dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) persamaan regresi. Besarnya koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1, semakin mendekati 0 besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) suatu persamaan regresi, semakin kecil pula pengaruh semua variabel bebas terhadap nilai variabel dependent. Sebaliknya, Semakin mendekati 1 besarnya koefisien determinasi ( $r^2$ ) suatu persamaan regresi, Semakin besar pula pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel dependent.



### c. Pengaruh Secara Parsial

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel coefficients pada kolom sig (*significance*). Jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun hipotesa parsial dalam penelitian ini adalah :

1. Ho1 : Kecerdasan Emosi tidak signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam  
Ha1 : Kecerdasan Emosi signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam
2. Ho1 : Gaya Kepemimpinan tidak signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam  
Ha1 : Gaya kepemimpinan signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam
3. Ho1 : Budaya Organisasi tidak signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam Ditolak  
Ha1 : Budaya Organisasi signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam
4. Ho1 : Komitmen Organisasi tidak signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam Ditolak  
Ha1 : Komitmen Organisasi signifikan sebagai prediktor terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan Penelitian

Analisis Hasil Penelitian Deskripsi data penelitian, mencakup uraian tentang gambaran umum dari setiap variabel penelitian yang terdiri dari: Kinerja Pegawai (Y), Kecerdasan Emosi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Komitmen Organisasi (X4). Deskripsi data secara lebih rinci dari masing-masing variabel tersebut mencakup mean, modus, median, variance, simpangan baku, serta distribusi frekuensi disertai histogram. Berikut ini disajikan deskripsi data dari masing-masing variabel penelitian:

##### A.1. Profil Responden

Bagian ini akan menjelaskan karakteristik data responden. Datanya adalah : Jenis kelamin, Usia, Pangkat/Golongan PNS, Jabatan PNS, Status pernikahan, Masa kerja, dan Pendidikan.

Adapun isian dari profil responden ditunjukkan dari hasil data dalam penelitian yang dijelaskan secara terinci satu persatu sebagai berikut :

##### a. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Data Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Perempuan	46	23%
2	Laki-Laki	154	77%
Jumlah		200	100%

Sumber : data setelah diolah

Dari Tabel 4.1. tersebut diketahui data responden berdasarkan jenis kelaminnya, yaitu sebanyak 46 orang atau sebesar 23% berjenis kelamin perempuan dan sebanyak 154 orang atau sebesar 77% berjenis kelamin laki-laki.

b. Deskripsi Responden Menurut Pangkat/Golongan

Tabel 4.2. Data Responden Menurut Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	IIIa	15	8%
2	IIIb	50	25%
3	IIIc	63	32%
4	IIId	35	18%
5	Iva	30	10%
6	Ivb	17	9%
Jumlah		200	100%

Sumber : data setelah diolah

Dari jumlah responden sebanyak 200 orang menurut pangkat/golongan diketahui sebanyak 15 orang atau sebesar 8% berpangkat/golongan IIIa, sebanyak 50 orang atau sebesar 25% berpangkat/golongan IIIb, sebanyak 63 orang atau sebesar 32% berpangkat/golongan IIIc, 35 orang atau sebesar 18% berpangkat/golongan IIId, 30 orang atau sebesar 10% berpangkat/golongan IVa, 7 orang atau sebesar 9% berpangkat/golongan IVb.

## c. Deskripsi Responden Menurut Pendidikan

Tabel 4.3. Data Responden Menurut Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	3	2%
2	Diploma 3	7	4%
3	S1	152	76%
4	S2	38	19%
Jumlah		200	100%

Sumber : data setelah diolah

Dari Tabel 4.3. diketahui jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikannya adalah sebanyak 3 orang atau sebesar 2% berpendidikan setara Sekolah Menengah Atas (SMA), sebanyak 7 orang atau sebesar 4% memiliki pendidikan setingkat Diploma 3 (tiga), sedangkan setingkat Sarjana Strata Satu dan Strata Dua adalah sebanyak 152 dan 38 orang atau sebesar 76% dan 19%.

Jumlah terbanyak dari responden adalah berpendidikan setingkat Strata Satu yaitu sebanyak 152 orang yang telah memilih jawaban dalam pengisian kuisisioner.

## A.2. Analisis Deskriptif (uji kuesioner)

Analisis deskriptif sebagaimana dijelaskan dalam teori di bab sebelumnya bahwa analisis deskriptif berisi data mengenai deskripsi dari jawaban responden yang mengisi data kuesioner dalam penelitian. Dengan data-data yang didapat dari jawaban responden itu kemudian dilakukan tabulasi data untuk dilakukan analisis data. Data kemudian dilakukan uji menurut kriteria yang telah ditentukan dalam



bab metodologi penelitian. Adapun data-data deskripsi dari jawaban responden dijelaskan sebagai berikut :

1. Deskripsi Variabel Kecerdasan Emosi ( $X_1$ )

Deskripsi variabel penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap kuisisioner yang telah disebar didapat data sebagai berikut :

Tabel 4.4. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel  $X_1$

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1		1	30	129	40	200		0.5	15.0	64.5	20.0	100
2			29	128	43	200			14.0	64.0	21.5	100
3		1	40	140	19	200		0.5	20.0	70.0	9.5	100
4		4	54	121	21	200		2.0	27.0	60.5	10.5	100
5		7	51	129	13	200		3.5	25.5	64.5	6.5	100
6		6	34	128	32	200		3.0	17.0	64.0	16.0	100
7		3	38	124	35	200		1.5	19.0	62.0	17.5	100
8		2	18	139	41	200		1.0	9.0	69.5	20.5	100
9		4	58	119	19	200		2.0	29.0	59.5	9.5	100
10		1	32	131	36	200		0.5	16.0	65.5	18.0	100
11		3	37	122	38	200		1.5	18.5	61.0	19.0	100
12		5	29	119	47	200		2.5	14.5	59.5	23.5	100
13		3	49	128	20	200		1.5	24.5	64.0	10.0	100
<b>Jumlah</b>		40	499	1657	404			20	249	828.5	202	
<b>Rata-rata</b>		3.1	38.4	127.5	31.1			1.5	19.2	63.7	15.5	

Dari hasil jawaban responden atas variabel penelitian yang telah dilakukan uji dengan distribusi frekuensi didapat tanggapan responden atas seluruh butir item pernyataan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi dengan indikator kesadaran diri ( $X_{1.1}$ ) didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 30 orang atau sebesar 15,0%

menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 129 orang atau sebesar 64,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang atau sebesar 20,0%.

2. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 14,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 128 orang atau sebesar 64,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 21,5%.
3. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 40 orang atau sebesar 20,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 140 orang atau sebesar 70,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang atau sebesar 9,5%.
4. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 4 orang atau sebesar 2,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 54 orang atau sebesar 27,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 121 orang atau sebesar 60,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang atau sebesar 10,5%.
5. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 3,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 51 orang atau sebesar 25,5% menyatakan kurang setuju,



sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 129 orang atau sebesar 64,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 6,5%.

6. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 3,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 34 orang atau sebesar 17,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 128 orang atau sebesar 64,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau sebesar 16,02%.
7. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 3 orang atau sebesar 1,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 38 orang atau sebesar 19,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 124 orang atau sebesar 62,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau sebesar 17,5%.
8. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 1,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 18 orang atau sebesar 9,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 139 orang atau sebesar 69,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang atau sebesar 20,5%.
9. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 4 orang atau sebesar 2,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 58 orang atau sebesar 29,0% menyatakan kurang setuju,

sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 119 orang atau sebesar 59,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang atau sebesar 9,5%.

10. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 32 orang atau sebesar 16,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 131 orang atau sebesar 65,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang atau sebesar 18,0%.
11. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 3 orang atau sebesar 1,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 37 orang atau sebesar 18,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 122 orang atau sebesar 61,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau sebesar 19,0%.
12. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 2,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 29 orang atau sebesar 14,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 119 orang atau sebesar 59,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang atau sebesar 23,5%.
13. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan kecerdasan emosi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 3 orang atau sebesar 1,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 49 orang atau sebesar 24,5% menyatakan kurang setuju,



sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 128 orang atau sebesar 64,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 20 orang atau sebesar 10,0%.

## 2. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ )

Deskripsi variabel penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap kuisisioner yang telah disebar didapat data sebagai berikut :

Tabel 4.5. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel  $X_2$

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1		12	69	94	25	200		6.0	34.5	47.0	12.5	100
2	1	11	59	102	27	200	0.5	5.5	29.5	51.0	13.5	100
3		7	43	107	43	200		3.5	21.5	53.5	21.5	100
4		9	24	126	41	200		4.5	12.0	63.0	20.5	100
5	1	9	56	110	24	200	0.5	4.5	28.0	55.0	12.0	100
<b>Jumlah</b>	2	48	251	539	160		1	24	125.5	269.5	80	
<b>Rata-rata</b>	0.4	9.6	50.2	107.8	32.0		0.2	4.8	25.1	53.9	16.0	

Dari hasil jawaban responden atas variabel penelitian yang telah dilakukan uji dengan distribusi frekuensi didapat tanggapan responden atas seluruh butir item pernyataan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 6,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 69 orang atau sebesar 34,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 94 orang atau sebesar 47,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang atau sebesar 12,5%.
2. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan sangat tidak

setuju, sebanyak 11 orang atau sebesar 5,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 59 orang atau sebesar 29,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 102 orang atau sebesar 51,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang atau sebesar 13,5%.

3. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 3,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 43 orang atau sebesar 21,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 107 orang atau sebesar 53,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 21,5%.
4. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 24 orang atau sebesar 12,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 126 orang atau sebesar 63,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang atau sebesar 20,5%.
5. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan sangat tidak setuju, sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 56 orang atau sebesar 28,0% menyatakan kurang setuju,



sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 110 orang atau sebesar 55,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang atau sebesar 12,0%.

### 3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Deskripsi variabel penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap kuisisioner yang telah disebar didapat data sebagai berikut :

Tabel 4.6. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel  $X_3$

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1		4	21	124	51	200	2.0	10.5	62.0	25.5	100	
2		8	28	138	28	200	4.0	14.0	68.0	14.0	100	
3		7	31	123	39	200	3.5	15.5	61.5	19.5	100	
4		11	42	122	25	200	5.5	21.0	61.0	12.5	100	
5		14	57	107	22	200	7.0	28.5	53.5	11.0	100	
6			7	112	81	200		3.5	56.0	40.5	100	
7		9	29	117	45	200	4.5	14.5	58.5	22.5	100	
8		2	25	130	43	200	1.0	12.5	65.0	21.5	100	
9		5	15	111	69	200	2.5	7.5	55.5	34.5	100	
<b>Jumlah</b>		60	255	111	403		30	127.5	541	201.5		
<b>Rata-rata</b>		6.7	28.3	120.4	44.8		3.3	14.2	60.1	22.4		

Dari hasil jawaban responden atas variabel penelitian yang telah dilakukan uji dengan distribusi frekuensi didapat tanggapan responden atas seluruh butir item pernyataan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 4 orang atau sebesar 2,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 21 orang atau sebesar 10,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 124 orang atau sebesar 62,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau sebesar 25,5%.

2. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 4,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 28 orang atau sebesar 14,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 138 orang atau sebesar 68,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau sebesar 14,0%.
3. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 3,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 31 orang atau sebesar 15,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 123 orang atau sebesar 61,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang atau sebesar 19,5%.
4. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 11 orang atau sebesar 5,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 42 orang atau sebesar 21,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 122 orang atau sebesar 61,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang atau sebesar 12,5%.
5. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 7,0% menyatakan



tidak setuju, sebanyak 57 orang atau sebesar 28,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 107 orang atau sebesar 53,8% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang atau sebesar 11,0%.

6. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 3,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 112 orang atau sebesar 56,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 81 orang atau sebesar 40,5%.
7. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 29 orang atau sebesar 14,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 117 orang atau sebesar 58,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau sebesar 22,5%.
8. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 1,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 25 orang atau sebesar 12,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 130 orang atau sebesar 65,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 21,5%.

9. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan budaya organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 5 orang atau sebesar 2,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 15 orang atau sebesar 7,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 111 orang atau sebesar 55,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 69 orang atau sebesar 34,5%.

#### 4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi ( $X_4$ )

Deskripsi variabel penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap kuisisioner yang telah disebar didapat data sebagai berikut :

Tabel 4.7. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel  $X_4$

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1	1	1	17	132	49	200	0.5	0.5	8.5	66.0	24.5	100
2			12	118	70	200			6.0	59.0	35.0	100
3		8	54	111	27	200		4.0	27.0	55.5	13.5	100
4		7	22	129	42	200		3.5	11.0	64.5	21.0	100
5			12	139	49	200			6.0	69.5	24.5	100
6			9	118	73	200			4.5	59.0	36.5	100
7		6	54	101	39	200		3.0	27.0	50.5	19.5	100
8		7	34	113	46	200		3.5	17.0	56.5	23.0	100
<b>Jumlah</b>	1	29	214	961	395		0.5	14.5	107	480.5	197.5	
<b>Rata-rata</b>	0.1	3.6	26.8	120.1	49.4		0.1	1.8	13.4	60.1	24.7	

Dari hasil jawaban responden atas variabel penelitian yang telah dilakukan uji dengan distribusi frekuensi didapat tanggapan responden atas seluruh butir item pernyataan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan



sangat tidak setuju, sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 17 orang atau sebesar 8,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 132 orang atau sebesar 66,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang atau sebesar 24,5%.

2. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 6,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 118 orang atau sebesar 59,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 70 orang atau sebesar 35,0%.
3. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 8 orang atau sebesar 4,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 54 orang atau sebesar 27,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 111 orang atau sebesar 55,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang atau sebesar 13,5%.
4. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 3,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 22 orang atau sebesar 11,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 129 orang

atau sebesar 64,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau sebesar 21,0%.

5. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 12 orang atau sebesar 6,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 139 orang atau sebesar 69,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang atau sebesar 24,5%.
6. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 118 orang atau sebesar 59,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 73 orang atau sebesar 36,5%.
7. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 6 orang atau sebesar 3,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 54 orang atau sebesar 27,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 101 orang atau sebesar 50,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang atau sebesar 19,5%.
8. Tanggapan responden atas pernyataan yang berhubungan dengan komitmen organisasi didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 7 orang atau sebesar 3,5% menyatakan



tidak setuju, sebanyak 34 orang atau sebesar 17,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 113 orang atau sebesar 56,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau sebesar 23,0%.

#### 5. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Deskripsi variabel penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden terhadap kuisioner yang telah disebar didapat data sebagai berikut :

Tabel 4.8. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel Y

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1			19	151	30	200			9.5	75.5	15.0	100
2		1	9	147	43	200		0.5	4.5	73.5	21.5	100
3		2	19	148	31	200		1.0	9.5	74.0	15.5	100
4			20	147	33	200			10.0	73.5	16.5	100
5		1	11	149	39	200		0.5	5.5	74.5	19.5	100
6		1	15	132	52	200		0.5	7.5	66.0	26.0	100
<b>Jumlah</b>		5	93	874	228			2.5	46.5	437	114	
<b>Rata-rata</b>		0.8	15.5	145.7	38.0			0.4	7.8	72.8	19.0	

Dari hasil jawaban responden atas variabel penelitian yang telah dilakukan uji dengan distribusi frekuensi didapat tanggapan responden atas seluruh butir item pernyataan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tanggapan responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 19 orang atau sebesar 9,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 151 orang atau sebesar 75,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau sebesar 15,0%.

2. Tanggapan responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 9 orang atau sebesar 4,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 147 orang atau sebesar 73,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 21,5%.
3. Tanggapan responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 2 orang atau sebesar 1,0% menyatakan tidak setuju, sebanyak 19 orang atau sebesar 9,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 148 orang atau sebesar 74,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau sebesar 15,5%.
4. Tanggapan responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 20 orang atau sebesar 10,0% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 147 orang atau sebesar 73,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau sebesar 16,5%.
5. Tanggapan responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 11 orang atau sebesar 5,5% menyatakan kurang setuju,



sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 149 orang atau sebesar 74,5% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang atau sebesar 19,5%.

6. Tanggapan responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja didapat data yang menunjukkan jawaban memuaskan yaitu sebanyak 1 orang atau sebesar 0,5% menyatakan tidak setuju, sebanyak 15 orang atau sebesar 7,5% menyatakan kurang setuju, sedangkan yang menjawab setuju sebanyak 132 orang atau sebesar 66,0% dan yang menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang atau sebesar 26,0%.

### A.3. Hasil Uji Data

#### a. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuisisioner. Kuisisioner dikatakan valid jika kuisisioner itu mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk menentukan valid tidaknya kuisisioner dalam penelitian menggunakan perbandingan antara *corrected item total correlation* dengan koefisien korelasi yang ditentukan sebesar  $r = 0,05$ . Butir kuisisioner dikatakan valid jika *corrected item total correlation* lebih besar dari 0,05 dan sebaliknya jika *corrected item total correlation* lebih kecil dari 0,05 maka dikatakan butir pertanyaan tidak valid.

**Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>1</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kecerdasan Emosi  ( X <sub>1</sub> )	1	0.658	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.517	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.512	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.420	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.474	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.554	0,000 < 0,05	Valid
	7	0.784	0,000 < 0,05	Valid
	8	0.502	0,000 < 0,05	Valid
	9	0.462	0,000 < 0,05	Valid
	10	0.686	0,000 < 0,05	Valid
	11	0.754	0,000 < 0,05	Valid
	12	0.584	0,000 < 0,05	Valid
	13	0.476	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa butir pertanyaan pada variabel kecerdasan emosi adalah valid, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( dengan  $r_{tabel} : 0,316$  ) dan seluruh probabilitas yang dihitung < probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05.

**Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>2</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan  ( X <sub>2</sub> )	1	0.728	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.709	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.749	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.557	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.647	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa butir pernyataan pada variabel kecerdasan emosi adalah valid, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( dengan  $r_{tabel} : 0,316$  ) dan seluruh probabilitas yang dihitung < probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05.

**Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>3</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Budaya Organisasi  ( X <sub>3</sub> )	1	0.598	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.505	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.813	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.648	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.638	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.501	0,000 < 0,05	Valid
	7	0.602	0,000 < 0,05	Valid
	8	0.536	0,000 < 0,05	Valid
	9	0.630	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa butir pernyataan pada variabel kecerdasan emosi adalah valid, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( dengan  $r_{tabel} : 0,316$  ) dan seluruh probabilitas yang dihitung < probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05.

**Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>4</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Komitmen Organisasi  ( X <sub>4</sub> )	1	0.539	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.681	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.405	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.470	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.637	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.734	0,000 < 0,05	Valid
	7	0.485	0,000 < 0,05	Valid
	8	0.560	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.11 dapat diketahui bahwa butir pernyataan pada variabel kecerdasan emosi adalah valid, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( dengan  $r_{tabel} : 0,316$  ) dan seluruh probabilitas yang dihitung < probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05.



**Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas Variabel (Y)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kinerja ( Y )	1	0.643	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.624	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.613	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.681	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.521	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.517	0,000 < 0,05	Valid

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa butir pernyataan pada variabel kecerdasan emosi adalah valid, karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( dengan  $r_{tabel} : 0,316$  ) dan seluruh probabilitas yang dihitung < probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05.

Seluruh butir dalam item pernyataan memiliki nilai validitas yang baik (Valid), karena itu seluruh butir item pernyataan dapat dilanjutkan pada pengujian reliabilitas.

#### b. Hasil Uji Reliabilitas

Uji konsistensi internal (*uji reliabilitas*) dilakukan dengan menghitung koefisien (*Cronbach*) alpha dari masing-masing instrumen dalam satu variabel, dimana uji reliabilitas ini merupakan konsep untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (*reliabel*) bila memiliki koefisien Cronbach alpha lebih dari 0,60. Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti keterpercayaan, keterandalan, keajegan, kestabilan.

Berikut ini hasil pengujian realibilitas instrumen penelitian ;

**Tabel 4.14 Hasil Uji Realibilitas**

Dimensi	Butir Pernyataa	Cronbach's Alpha	Batas Penerimaan	Keterangan
Kecerdasan Emosi (X1)	13	0,883	0,60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X2)	5	0,860	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	9	0,872	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi (X4)	8	0,826	0,60	Reliabel
Kinerja (y)	6	0,828	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai yang lebih sebesar dari 0,60, dengan ini masing-masing variabel tersebut didapatkan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrumen penelitian ini dapat dikatakan handal (*reliabel*) untuk digunakan sebagai alat ukur.

#### A.4. Hasil Uji Asumsi Klasik

##### a. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel bebas yang memiliki kemiripan antar variabel bebas dalam suatu model . Kemiripan antar variabel bebas akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing- masing variabel bebas terhadap variabel bebas. Dengan menggunakan VIF jika VIF yang dihasilkan diantara 1 – 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.



Situmorang dkk (2010:136) untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat toleransi variabel dan *variance Inflation Factor (VIF)* dengan membandingkan sebagai berikut :  $VIF > 5$  maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas,  $VIF < 5$  maka tidak terdapat multikolinieritas.

Tolerance < 0,1 maka diduga mempunyai persoalan multikolinieritas. Tolerance > 0,1 maka tidak terdapat multikolinieritas. Dari hasil pengolahan data ditabel maka didapatkan nilai VIF adalah 1,114 ; 2,542 ; 3,081 ; 1544 < 5 dan nilai tolerance 0,898 ; 0,393 ; 0,325 ; 0,648 > 0,1 maka untuk hal ini tidak terdapat multikolinieritas.

**Tabel 4.15**  
**Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	9.113	1.635		5.572	.000		
Kecerdasan Emosi	.065	.026	.150	2.480	.014	.898	1.114
1 Gaya Kepemimpinan	.058	.069	.077	.847	.398	.393	2.542
Budaya Organisasi	.031	.053	.059	.587	.558	.325	3.081
Komitmen Organisasi	.305	.046	.467	6.571	.000	.648	1.544

a. Dependent Variabel: YTOTAL

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokodasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan lainnya. Jika variance dari satu residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap maka terjadi homoskedastisitas jika berbeda maka disebut heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan dengan uji Park Gleyser dengan cara mengkorelasikan nilai absolute residualnya dengan masing-masing variabel independen. Jika hasil nilai probabilitasnya memiliki nilai signifikansi  $>$  nilai alphanya (0,05) maka model tidak mengalami heteroskedastisitas.

Hal ini diperjelas dengan hasil dari uji Park Gleyer yang telah dilakukan dengan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4.16.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

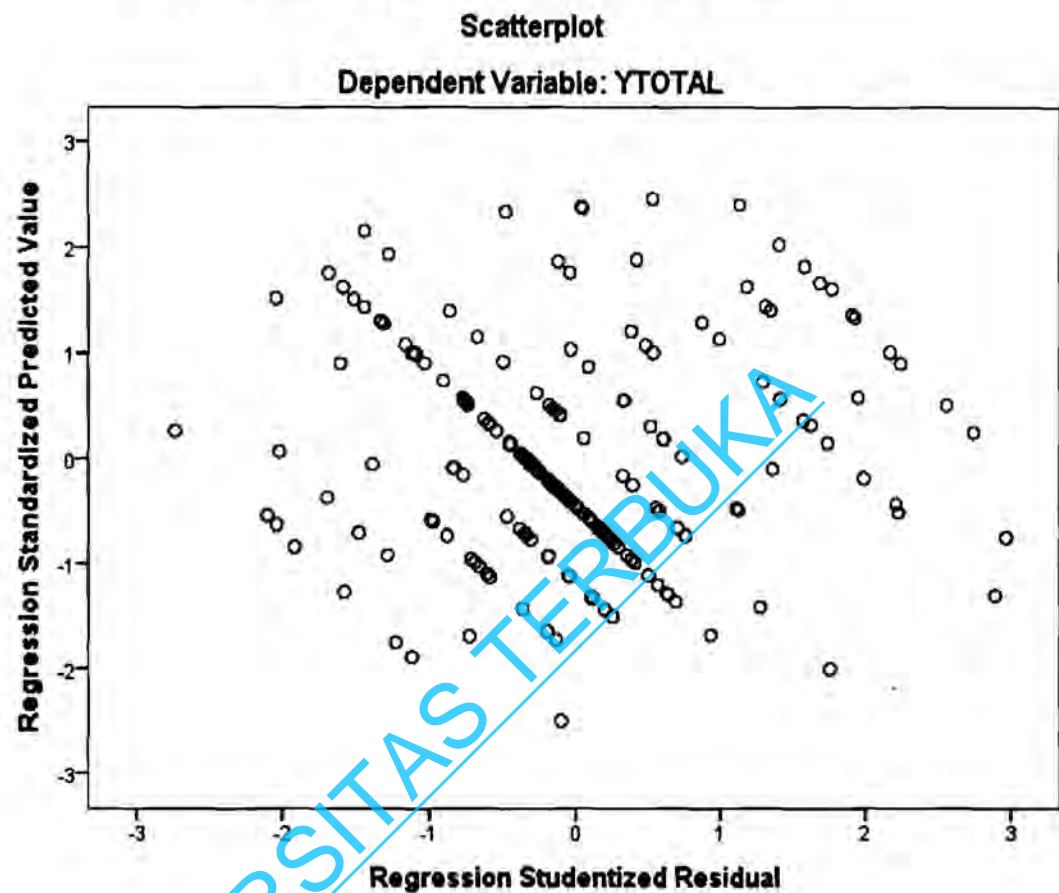
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.507E-016	1.635		.000	1.000
Kecerdasan Emosi	.000	.026	.000	.000	1.000
Gaya Kepemimpinan	.000	.069	.000	.000	1.000
Budaya Organisasi	.000	.053	.000	.000	1.000
Komitmen Organisasi	.000	.046	.000	.000	1.000

Dependent Variable: abresid

Dari hasil uji pada tabel 4.16 tersebut dikatakan bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas karena nilai probabilitas atau signifikansi lebih dari 0,05. Tabel tersebut menunjukkan bahwa probabilitas atau taraf signifikansi masing-masing variabel bernilai 1.000 sehingga dapat dipastikan model tersebut tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, dengan, kata lain korelasi masing-masing variabel dengan nilai residunya menghasilkan nilai yang lebih besar dari alphanya.

. Dari hasil pengolahan data maka didapatkan gambar scatterplot seperti dibawah ini.

**Gambar 4.1**  
**Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**



Dari data dalam gambar diperoleh hasil bahwa titik – titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar 0. Titik – titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja. Penyebaran titik–titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali. Penyebaran titik – titik data tidak berpola.

### **c. Hasil Uji Normalitas Data**

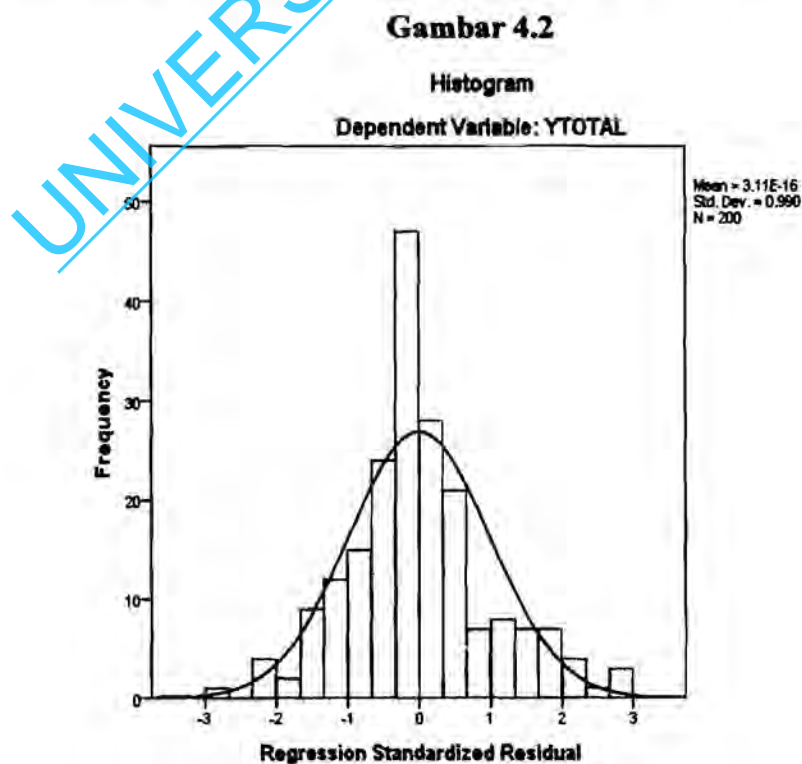
Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Untuk menguji normalitas beberapa pendekatan yang dilakukan seperti :



## 1. Pendekatan Histogram

Pengujian normalitas data dapat dilihat dengan kurva normal yaitu kurva yang memiliki ciri-ciri khusus, salah satu diantaranya adalah bahwa mean, mode dan median pada tempat yang sama. Jika ketiga tendensi sentral tersebut tidak terletak pada satu tempat maka berarti bahwa kurva tersebut juling ke kiri atau ke kanan. Ukuran kemiringan puncak kurva ke kiri atau ke kanan tersebut dikenal dengan nama “kemiringan kurva” (*skewness*). Kemiringan suatu kurva distribusi data dapat bertanda positif (jika kurva condong ke kanan ) atau bertanda negatif (jika kurva condong ke kiri). Pada grafik histogram terlihat bahwa variabel berdistribusi normal hal ini ditunjukkan oleh distribusi data tersebut tidak miring ke kiri atau miring ke kanan.

Denah hasil pengolahan data maka didapatkan grafik histogramnya yaitu,



## 2. Pendekatan Grafik

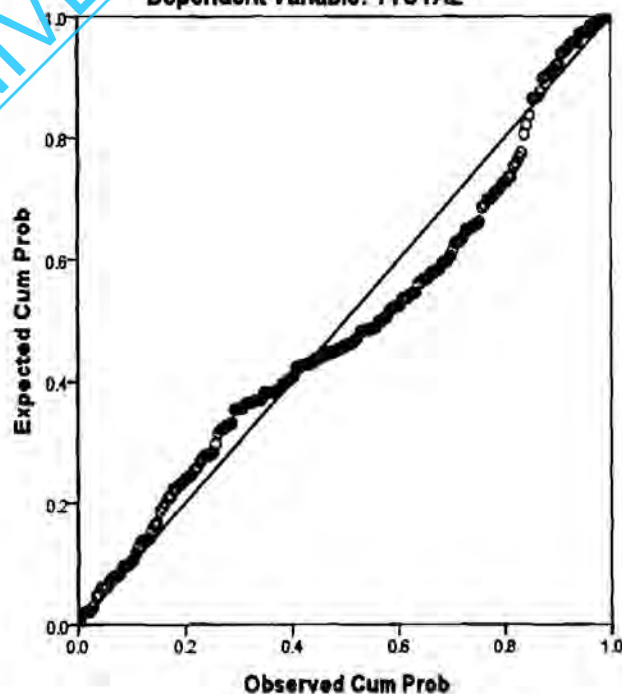
Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode grafik dan statistik. Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot* dan histogram sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. Secara statistik, normalitas data dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. *Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypothetical distribution*). Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS 20, maka dihasilkan grafik *normal probability plot* sebagai berikut:

Gambar 4.3

### Grafik Normal P-P Plot Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: YTOTAL





### 3. Pendekatan Kolmogorov-Smirnov

Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized residual atau dengan uji One Sample Kolmogorov Smirnov.

Dengan asumsi sebagai berikut :

Jika Nilai Asymp Sig. (2 – tailed  $< 0,05$  ) maka distribusi data tidak normal

**Tabel 4.17. Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
N		200
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.98989873
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.096
	Absolute Negative	.096
	Positive	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		1.352
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari output data normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi (Asymp.Sig 2-tailed) sebesar 0,039. Karena signifikansi lebih dari 0,05 ( $0,039 > 0,05$ ) maka nilai residual tersebut telah normal.

## A.5. Uji Pengaruh

### a. Hasil Uji f

Adapun dari hasil uji f didapat data pengujian yang dihasilkan dijelaskan pada tabel 4.16 sebagai berikut :

Tabel 4.18. Hasil Uji f

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	380.586	4	95.147	27.846	.000 <sup>b</sup>
Residual	666.289	195	3.417		
Total	1046.875	199			

a. Dependent Variabel: YTOTAL

b. Predictors: (Constant), X4TOTAL, X1TOTAL, X2TOTAL, X3TOTAL

Pengujian hipotesis pertama dengan  $\alpha = 5\%$  diperoleh nilai  $F_{hitung} = 27,846$  sedangkan nilai  $F_{tabel} = 3,225$ . Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , dan probabilitas (sig) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi) secara serempak adalah signifikan.

1.  **$H_0$  : ditolak**
2.  **$H_{a1}$  : Kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam**

Pada analisa data di atas menjelaskan bahwa melalui metode kuantitatif regresi linier ganda telah terbukti bahwa variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, X_4$ ) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

**b. Hasil Determinasi R<sup>2</sup>**

Adapun dari hasil uji R<sup>2</sup> (square) didapat data pengujian yang dihasilkan dijelaskan pada Tabel 4.18 sebagai berikut :

Tabel 4.19. Hasil Uji R<sup>2</sup>

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 <sup>a</sup>	.364	.350	1.84848

a. Predictors: (Constant), X4TOTAL, X1TOTAL, X2TOTAL, X3TOTAL

b. Dependent Variabel: YTOTAL

Dari hasil uji R<sup>2</sup> menunjukkan koefisien determinasi dimana nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,364 yang berarti lemah atau rendah, sedangkan sumbangan pengaruh variabel kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja sebesar 36,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.



c. Hasil Uji t

Adapun dari hasil uji t menunjukkan data yang dapat dijelaskan pada Tabel 4.17 sebagai berikut :

Tabel 4.20. Hasil Uji t

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.113	1.635		5.572	.000
Kecerdasan Emosi	.065	.026	.150	2.480	.014
1 Gaya Kepemimpinan	.058	.069	.077	.847	.398
Budaya Organisasi	.031	.053	.059	.587	.558
Komitmen Organisasi	.305	.046	.467	6.571	.000

Dependent Variabel: YTOTAL

Kecerdasan emosi ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,480 yang berarti signifikan terhadap kinerja, dan nilai signifikansi 0,014 lebih besar dari 0,05.

Gaya Kepemimpinan ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,847 yang berarti tidak signifikan terhadap kinerja, dan nilai signifikansi 0,398 lebih besar dari 0,05.

Budaya organisasi ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,587 yang berarti tidak signifikan terhadap kinerja, dan nilai signifikansi 0,558 lebih besar dari 0,05.

Komitmen organisasi ditunjukkan dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,571 yang berarti signifikan terhadap kinerja, dan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Secara keseluruhan uji t (parsial) memiliki dua variabel yang berpengaruh yaitu variabel kecerdasan emosi dan variabel komitmen organisasi, dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

## B. Pembahasan

Hasil analisa hipotesa diperoleh hasil bahwa Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi signifikan secara bersama-sama sebagai variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam (Hipotesa alternative diterima).

Nilai angka signifikan yang diperoleh dari hubungan ini memiliki kelemahan atau bernilai rendah yaitu sebesar 0,352 atau sebesar 35,2% kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi memiliki kontribusi terhadap kinerja, sementara sisanya sebesar 64,8% kontribusi ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel bebas kurang berdampak langsung pada kinerja PNS di lingkungan Pemerintah kota Batam.

Apabila dilihat secara parsial, maka didapat dua varibel bebas yang memiliki hubungan erat dengan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam, yaitu variabel kecerdasan emosi dengan skor 24,80% dan variabel komitmen organisasi dengan skor 65,71%, hal ini menunjukkan bahwa perubahan variabel kecerdasan emosi dan komitmen organisasi sangat mempengaruhi kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

Indikator kinerja Bernardin dan Russel (1993:383) menilai kinerja pegawai, yaitu : kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Timeliness*),



keefektifan biaya (*Cost Effectiveness*), perlu pengawasan (*Need for Supervision*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan budaya organisasi dan komitmen organisasi akan merubah indikator-indikator kinerja apabila salah satu variabel bebas tersebut mengalami perubahan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Simmamora (2004) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : faktor individual, faktor psikologis dan faktor - faktor dalam organisasi itu sendiri.

Dengan diperolehnya hasil faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja maka diharapkan adanya umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi Pemerintah Kota Batam dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

Hubungan antar variabel penelitian yang telah dianalisis dan diuji berdasarkan hubungan antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh kecerdasan emosi terhadap kinerja.**

Dari hasil uji didapat nilai yang signifikan dimana hubungan antara variabel kecerdasan emosi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa jika kecerdasan emosi pada PNS meningkat, diperkirakan akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dapat terjadi jika semua kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial pada PNS yang menjadi indikator dari kecerdasan emosi ditingkatkan maka peningkatan positif ini diperkirakan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Sebaliknya jika Pemerintah Kota Batam tidak dapat mempertahankan indikator kecerdasan emosi pegawai maka akan

berakibat menurunnya kinerja yang cukup besar dibandingkan dengan variabel lainnya.

Dari hasil analisa di atas, diperoleh hasil bahwa: Kecerdasan Emosi secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam (hipotesa alternatif diterima). Hasil ini sesuai dengan pendapat Goleman (2000: 58) yang menjelaskan kaitan antara kecerdasan emosi dan kinerja mengatakan bahwa : kecerdasan emosi memberikan kontribusi yang lebih berguna terhadap kinerja dibandingkan kecerdasan Intelejensi. Penelitian Kartikandari (2002), menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi EQ maka semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan. Reuven Bar-On et al (2002) menjelaskan bahwa kecerdasan emosi dapat dilatih dan dikembangkan. Kemampuan ini akan mengembangkan hubungan interpersonal dan meningkatkan keefektifan pegawai bekerja dengan pegawai lain didalam organisasi.

Hasil penelitian Harmont (dalam Ernest, Pollak dkk : 2010 ) menunjukkan bahwa pemberian umpan balik terhadap penilaian kinerja karyawan oleh atasan, jika tidak menggunakan dasar kecerdasan emosional justru akan menurunkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Atasan yang mempunyai ketrampilan kecerdasan emosional yang baik, akan mampu membangkitkan motivasi kerja dan pembenahan diri pegawai yang positif.

Hubungan emosional Intelijen dan Kinerja juga dikemukakan Keith Lawrence Miller (2011): kecerdasan emosional (EQ) memiliki potensi untuk menjadi komponen yang layak dalam memprediksi kinerja secara



keseluruhan. Faktor utama yang memisahkan perusahaan dari satu dengan yang lainnya adalah manusia, dan pegawai yang memiliki kecerdasan emosi cenderung memiliki kinerja yang baik dan secara keseluruhan meningkatkan keuntungan organisasi. Karena itu organisasi tidak dapat mengabaikan pentingnya pengukuran kecerdasan emosi pegawainya karena memiliki dampak pada kinerja Pegawai. Dari uraian diatas menegaskan bahwa kecerdasan emosi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kecerdasan emosi memiliki sumbangan efektif terbesar kedua terhadap kinerja dalam penelitian ini yaitu sebesar 24,80%. Artinya pengaruh variabel bebas sebesar 24,80%, dipengaruhi oleh kecerdasan emosi pegawai. Hasil ini menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kecerdasan emosi yang baik, cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Adapun indikator kecerdasan emosi adalah : kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial. Indikator ini yang menentukan perubahan kinerja PNS di lingkungan pemerintahan kota Batam.

## **2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja**

Dari hasil uji didapat nilai yang signifikan dimana hubungan antara variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena ada pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, serta dimungkinkan ada faktor lain yang mempengaruhi persepsi PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam terhadap gaya kepemimpinan atasannya, misalnya faktor kedekatan secara emosional dan kepentingan karier.

PNS akan mempersepsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan atasannya secara positif apabila gaya kepemimpinan yang ditampilkan memberikan kenyamanan atau sesuai dengan apa yang diharapkan oleh PNS tersebut, dan sebaliknya PNS akan memberikan persepsi negatif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya apabila gaya kepemimpinan yang ditampilkan tidak memberikan kenyamanan atau tidak sesuai dengan harapan PNS tersebut, sehingga hasil persepsi PNS tersebut memberikan pengaruh terhadap baik atau tidaknya kinerja mereka.

PNS yang mempersepsikan gaya kepemimpinan atasannya secara positif diharapkan akan menunjukkan hasil kerja atau kinerja yang lebih baik, dan PNS yang mempersepsikan gaya kepemimpinan secara negatif dimungkinkan akan menunjukkan kinerja yang kurang maksimal.

Dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan hanya memberikan kontribusi sebesar 8,47% terhadap variabel kinerja, hal ini menunjukkan bahwa didalam penelitian ini gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

Peningkatan kinerja tidak selamanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang. faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass et al. (2003), Locander et al. (2002), serta Yammarino et al. (1993) adalah kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan



(Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat

### **3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja**

Dari hasil uji didapat nilai yang signifikan dimana hubungan antara variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam, hal ini disebabkan karena persepsi PNS terhadap budaya organisasi mereka tidak secara langsung memberikan pengaruh terhadap tinggi atau rendahnya kinerja mereka, ada hal lain yang berkaitan dengan bagaimana PNS mempersepsi budaya organisasinya yang tidak diteliti oleh peneliti, misalnya berkaitan dengan peraturan dimana PNS harus siap ditempatkan dimana saja, artinya suka tidak suka dengan kondisi organisasinya PNS tersebut harus tetap berada di unit kerja yang telah ditetapkan, namun ada faktor lain yang membuat ia bertahan pada budaya organisasi tersebut sehingga keterpaksannya untuk tetap berada di organisasi itu dapat teratasi.



Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid et.al, 2003). Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya kinerja karyawan (Pool 2000).

Dengan nilai hasil uji sebesar 5,87% terhadap kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bukan variabel penentu yang dapat mempengaruhi kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam.

#### **4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja**

Dari hasil uji didapat nilai yang signifikan dimana hubungan antara variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai Pemerintah kota Batam terhadap organisasinya rendah sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya komitmen seseorang terhadap organisasinya, diantaranya adalah faktor kepuasan dan faktor kepribadian. Sebagaimana diungkapkan oleh Steers (2000) mengembangkan sebuah model hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi. Menurut Steers ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain).

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel terbesar yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan nilai pengaruh sebesar 65,71 % terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batam. Artinya indikator komitmen organisasi (identifikasi dengan organisasi, keterlibatan dan loyalitas) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Strees dan Shadur, et al (Prayitno, 2003:50) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa Identifikasi, Keterlibatan, Loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Dimana Identifikasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Keterlibatan yaitu sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Loyalitas yaitu kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Shadur, et al dalam Prayitno (2004:23) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut:

***“Organizational commitment was defined as the strength of on individual’s identification with and involvement in a particular organization”.***

Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai



komitmen. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja

(Luthans, 2006:249). Komitmen organisasi pada dasarnya menekankan bagaimana hubungan pegawai dan satuan kerja menimbulkan sikap yang dapat dipandang sebagai rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja, di mana karyawan/pegawai akan memegang teguh sepenuh hati dan berjanji melaksanakan tugas yang harus diemban secara taat asas yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam suatu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20 perusahaan di Timur Tengah menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (affective commitment) maupun komitmen yang berkelanjutan (continuance commitment), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (affective commitment) maupun komitmen yang berkelanjutan (continuance commitment) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan

Dengan komitmen yang kuat, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa peranan komitmen organisasi di Pemerintah Kota Batam sangatlah berpengaruh terhadap kinerja PNSnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai . Pada penelitian ini dihubungkan empat variabel bebas dengan satu variabel terikat. Populasi dan sampel diambil dari Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintahan Kota Batam yang telah memiliki masa kerja diatas 5 (lima) tahun..

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. Variabel kecerdasan emosional (indikator kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi, empati, dan keterampilan sosial), variabel gaya kepemimpinan (*Supportive Leadership, Directive Leadership, Partisipatif Leadership*), variabel budaya organisasi (toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integrasi pekerjaan, dukungan pimpinan/manajemen, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi ) dan variabel komitmen organisasi (Identifikasi Organisasi, Keterlibatan, dan Loyalitas, secara bersama-sama menjadi variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun kontribusi yang diberikan oleh keempat variabel tersebut terbukti signifikan sebagai nilai pengaruh 36,4 % terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam.



2. Variabel kecerdasan emosi

Variabel kecerdasan emosi memiliki pengaruh signifikan kedua terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam dan secara signifikan memberikan kontribusi nilai sebesar 24,80 %.

3. Variabel gaya kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam karena memiliki nilai 8,47%

4. Variabel budaya organisasi

Variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan dengan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam karena memiliki nilai 5,87%.

5. Variabel komitmen organisasi

Variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang sangat berpengaruh secara parsial dengan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam dengan nilai 65,71 %..

6. Dari keempat variabel bebas, variabel kecerdasan emosi dan komitmen organisasi menempati urutan tertinggi dalam menyumbangkan nilai terhadap kinerja. Artinya kinerja PNS di lingkungan Pemerintahan kota Batam banyak dipengaruhi oleh kecerdasan emosi pegawainya dan komitmen organisasinya

## **B. Saran**

### **B.1 Bagi Pemerintahan Kota Batam**

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi menjadi penentu kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam. Artinya, apabila Pemerintah Kota Batam ingin meningkatkan kinerja pegawainya maka dapat dilakukan dengan meningkatkan keempat faktor tersebut ( kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi)
2. Kecerdasan emosi menempati urutan variabel bebas terbesar kedua dalam menyumbangkan nilai terhadap kinerja, sebagaimana telah dijelaskan didalam teori bahwa kecerdasan emosi dapat ditingkatkan dan dilatih. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja, Pemerintah Kota Batam dapat merancang pelatihan/training dan pendidikan serta pelatihan yang bertujuan meningkatkan kecerdasan emosi pegawai.
3. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini bukan variabel yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja, namun demikian bukan berarti gaya kepemimpinan yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Batam sudah baik. Sebagaimana telah dijelaskan dalam teori bahwa kinerja seorang pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Meskipun memberikan sumbangan nilai yang kecil terhadap kinerja, pejabat Pemerintah Kota Batam harus terus meningkatkan gaya

kepemimpiannya kearah lebih baik dengan cara mempertahankan yang sudah berjalan dengan baik dan mengevaluasi sekaligus memperbaiki hal-hal yang kurang baik serta terus meningkatkan kemampuan diri para pejabat dalam hal kepemimpinan salah satunya melalui diklat kepemimpinan baik II, III dan IV.

4. Budaya Organisasi terbentuk dari filsafat pendiri organisasi (Robbins 2002), hal ini tidak terlepas dari bagaimana pimpinan organisasi menyeleksi orang-orang yang hendak bergabung dalam organisasi tersebut, kemudian terjadilah sosialisasi dan pada akhirnya kebiasaan perilaku dan sikap menjadi suatu hal yang membentuk karakteristik organisasi tersebut dan menjadi budaya diorganisasi. Meskipun variabel budaya organisasi dalam penelitian ini tidak memberikan sumbangan yang berarti dalam pengaruhnya terhadap kinerja, bukan berarti budaya organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Batam sudah cukup baik. Sebagaimana teri yang telah diungkapkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat memiliki kelemahan salah satunya adalah kecenderungan penolakan terhadap perubahan dan selalu bertahan disatu pola yang belum tentu benar, hal ini hendaknya menjadi rambu-rambu bagi Pemerintah Kota Batam bahwa tidak menutup kemungkinan budaya organisasi justru sebagai variabel yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka disarankan kepada Pemerintah Kota Batan agar terus mengevaluasi dan mengkoreksi budaya organisasi yang ada dengan cara open minded (membuka wawasan dan pikiran) serta

menerima berbagai perubahan dan tantangan yang dapat meningkatkan kinerja.

5. Menurut Hellriegel dan Slocum (2004), sumber komitmen organisasi dapat bervariasi dari orang perorang. Komitmen pekerja pada sebuah organisasi ditentukan dari karakteristik individu mereka (contohnya, keperibadian dan sikap), dan bagaimana kesesuaian antara pengalaman awal kerja mereka dengan harapan mereka. Selanjutnya, komitmen organisasi berlanjut dengan dipengaruhi oleh pengalaman kerja, dengan banyak faktor yang sama dengan faktor yang mengarahkan pada kepuasan kerja. Mengingat variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap kinerja PNS Pemerintah Kota Batam, maka disarankan agar Pemerintah Kota Batam lebih memperhatikan harapan-harapan dan keinginan pegawainya dengan cara memberikan porsi reward dan punishment yang lebih jelas dan tepat. Misalnya menerapkan penghasilan berbasis kinerja, mengimplentasikan fakta integritas yang telah ditandatangani.
6. Untuk meminimalisir gejala dan kritikan masyarakat terhadap kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kota Batam, maka perlu dilakukan seleksi terhadap pegawai yang memiliki kecerdasan emosi dan memiliki komitmen yang kuat dalam bekerja khususnya pada SKPD yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat seperti Dinas Pendapatan, DISPERINDAG dan ESDM, Dinas PMPK dan UKM, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Kependudukan dan Capil, BAPEDALDA, BPM, Dinas Perhubungan, Dinas Pendidikan, Dinas

Kesehatan, RSUD, Dinas Sosial, Dinas Kebersihan dan Pertamanan, Dinas Tata Kota, Badan Pertanahan, Badan Kesbangpol dan Linmas, Badan Pemberdayaan Perempuan, Dinas Pariwisata, Satpol PP, Kecamatan bahkan sampai kepada Kelurahan.

7. Melnyaring PNS yang hendak masuk di lingkungan Pemerintah Kota Batam, baik dalam penerimaan CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) maupun PNS yang akan pindah masuk dari propinsi, kabupaten//kota lain dalam bentuk seleksi khusus terutama untuk mengetahui sejauhmana komitmennya dalam melaksanakan tugas dan seberapa besar kecerdasan emosinya.

## **B.2 Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini memuat banyak indikator. Upaya meningkatkan hasil dari penelitian, dapat dilakukan dengan memilah indikator dari setiap variabel bebas (kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi) dan variabel terikat (kinerja) yang dominan menyumbangkan pengaruhnya pada variabel-variabel tersebut.
2. Pemilahan indikator ini dapat dilakukan melalui analisa faktor. Analisa faktor dilakukan untuk melihat interdependensi beberapa indikator dan menghilangkan indikator yang tidak signifikan berpengaruh pada variabel bebas dan terikat. Hasil ini membuat peningkatan pengaruh indikator terhadap nilai variabel bebas dan terikat.



3. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi 34 % dari Kecerdasan emosi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Faktor-faktor lain sejumlah 66 % masih dapat dicari dan diteliti agar gambaran faktor yang menjadi prediktor kinerja terutama pada PNS di lingkungan Pemerintahan Kota Batam menjadi meningkat.
4. Penelitian ini juga dapat memiliki kekurangan terutama pada pengolahan data responden yang memberikan gambaran kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batam
5. Kekurangan penelitian ini adalah waktu yang singkat ( $\pm$  3 bulan) dari mulai pembuatan latar belakang sampai pengolahan hasil dan keterbatasan literature. Kondisi ini membuat penelitian ini tidak maksimal sebagaimana yang diharapkan.
6. Jumlah sampel yang belum mencukupi jumlahnya (200 orang) dan dalam penelitian ini diperoleh hanya 200 responden, sehingga dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan sampel yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Mohamad, 1997. *Psiklogi Industri*, Edisi kelima, cetakan ketiga, Yogyakarta : Liberty
- Awan Rafiq Muhammad, Mahmood Khalid. 2010, Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries”, *library Management*, Vol.31 Iss:4 pp. 253 – 266.
- Ball, G., L. Trevino, and D. Sims. 1993. *Justice and organizational punishment: Attitudinal outcomes of disciplinary events. Social Justice Research* 6:39-67.
- Baharudin, 2007, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sragen*. Tesis Program Pasca Sarjana, STIE-AUB Surakarta..
- Balfour, D.L. 2005. *Reforming the Public Service: The Search for a New Tradition*, *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 5, pp 439- 462
- Bar-On, Reuven. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotion Quotient Inventory*. In Reuven. Bar-On & J. Parker (Ed's.), Unpublished doctoral dissertation, Rhodes University, South Africa
- Bernardin dan Russel, 2000, *Human Resources Management*, Mc Graw Hill, New York
- Cooper, R.K, & Sawaf, A. 1999. *Executive EQ: Kecerdasan emosional dalam kepemimpinan dan organisasi*. Alih Bahasa: Widodo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Darufitri Kartikandari (2002) *Pengaruh Kecerdasan Emosi (EQ), Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja (Studi Di Dinas Pekerjaan Umum Yoyakarta)* Tesis Program Pasca Sarjana, STIE Surakarta.
- David, Keith dan John W.Newstrom, 2001. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, Terjemahan Erlangga Jakarta
- Davis, K., & Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga

- Dearborn, K. (2002). *Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development*. *Public Personnel Management*, 31 (4),523- 530.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organization Effectiveness*, John Welly dan Sons, New York.
- Dessler, Gary (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, PT Prehallindo, Jakarta.
- Duwi Priatno, 2010, *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*, Penerbit Andi Yogyakarta. Halaman 177
- Dwiyanto, Agus, 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Cetakan Pertama, PSKK, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Edwardin, Laras Tris Ambar Suksesi.2006. *Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Diakses tgl. 4 Okt 2012, dalam [http://eprints.undip.ac.id/15698/1/Laras Tris Ambar Suksesi E.df](http://eprints.undip.ac.id/15698/1/Laras%20Tris%20Ambar%20Suksesi%20E.pdf)
- Ernest.H O'Boyle Jr. Ronald Humphrey, Jeffret M.Pollak, Thomas Hawver and Paula A.(2010) *The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis* Applied and Preventive Psychology 4:197-208.
- Ferdinand, A.T. 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, BP Undip. Semarang
- Ghozali Imam, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : BP.UNDIP.
- Gibson, I. Donnelly (1996), *Organisasi*, Jilid 2, Edisi kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gibson. J.L.. Invacevich. J.M.. & Donnelly, J.H. 1989. *Organisasi. Jilid 2* Dharma A. (terjemahan). Jakarta:Erlangga.
- Glimmer B and Haller V, 1971, *Industrial and Organizational Psychology*. Internasional Student, Kogakushan Ltd, Tokyo
- Goleman, D. 2001. *Kecerdasan Emosional untuk Mencapai Puncak Prestasi*. (terjemahan:Widodo). Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. 2002. *Kecerdasan emosional mengapa EI lebih penting daripada IQ*. (Alih bahasa : T. Hermaya). Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hanif Nurcholish, *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, PT. Grasindo, 2005, hal. 175.

- Hariandja, Marihot Tua Efendi , 2002 , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P 2005. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Edisi Revisi Cetakan Keenam, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi, 2008, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri*, <http://eprints.ums.ac.id/790/2/jurnalDayaSaing.1.1pdf>. Diakses: 27-07-2008. (<http://aparaturnegara.bappenas.go.id/>).
- Herneli Widiyawati (2010), Tesis : *Hubungan Iklim Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Palembang* Magister Manajemen, Universitas Sriwijaya.
- Henry Simmamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN, Yogyakarta
- Husein Umar (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima Penerbit. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hui-Wen Vivian Tang, Mu-Shang Yin, Darwin B, Nelson, (2010), "The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Iss: 8pp. 899-926.
- Hoy, Wayne K dan Miskel, Cecil G. (2000). *Educational Administration: Theory, Research, and Practices*. Fifth Edition. New York: Mc Graw-Hill, Inc
- Idris, Malik (2011, 21 September) *Pemko Batam Berbenah Diri dalam Batam Pos hal IV*
- Ikhwansyah. 2009. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Pemasarakatan Klas I Medan". Tesis. Program Studi Ilmu Akuntansi. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Indriantono, N. Supomo B., (2002), *Methodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*, Yogyakarta, BPFE
- Istijanto, 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*, Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Janice M. Beyer and Harrison M. Trice (2004) dalam *A Field Study of the Use and Perceived Effects of Discipline in Controlling Work Performance*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 209-226.

- Kartika Anastasia (2002) Tesis : *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Kecerdasan Emosi Terhadap Komunikasi Interpersonal Perawat Dengan Pasien DI UNIT RAWAT INAP RSAD Gatot Subroto*. Konsentrasi Administrasi Rumah Sakit Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat
- Kellett, Humphrey dan Sleeth (2006) *Interaction of affect and cognition in empathy*. In C.E. Izard, J. Kagan and R. B. Zajonc, Eds. *Emotions, Cognition, and Behavior*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Kristiadi, J.B. (2007). "*Administrasi Pembangunan dan Administrasi Keuangan Daerah*". *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial*, no.2
- Lars Putter (2010) *The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate*. *Journal of Personality & Social Psychology* (May)42:789-797.
- Le Pine, Jefferey A., Erez, amir, & Johson, Diane E. (2002). *The Nature and Dimensionality og Organizational Citizenship Behavior : A critical reviewand meta-Anlysis*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87 : 52-65.
- Likert R, 1997, *The Human Organizational*, McGrawHill, New York
- Lila Pratiwi (2002), Tesis : *Analisis Dimensi Iklim Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja di PT PLN Cabang Sumatera Barat*. Magister Manajemen Universitas Andalas Padang.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Jilid 1*. Jakarta:PT Index.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2005.*Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Penerbit Aditama Refika.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison*. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- M. Situmorang, Viktor dan Jusuf Juhir. 2002. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- M.Thoha (2010) *Tesis Pengaruh Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Perpustakaan Universitas Sriwijaya*, Magister Manajemen Universitas Sriwijaya.
- Moekijad. 1995, *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Murphy, K. R dan Davidshofer, C. O. 1998. *Psychological Testing*. 4th Edition. Princeton, NJ: Prentice - Hall



- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., & Wright, Patrick M. 2000. *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. United States. McGraw-Hill.
- Pritchard, R., E. Jones, P. Roth, K. Strubeing, and S. Ekeberg. 1988. *Effect of discipline, group feedback, goalsetting and incentives on organizational productivity*. *Journal of Applied Psychology* 73:337-58.
- Robbins, Stephen P. 2006, *Prilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Jilid Kedua, Penerbit Prenhallindo, Jakarta.
- Retmaningsih, Sudarwati. *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Analisis Kasus Pada Sentral Pengolahan Pos di Semarang)*. UNDIP, 2007
- Salovey, P., & Mayer, J. D. *Emotional intelligence and regulation of feelings the construction* (1999) *Applied & Preventive Psychology* 4:197- 208 Cambridge University Press. Printed in the USA.
- Sinaga, Mesti (2007) *Disiplin, Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Prediktor Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Kota Palembang*. Magister Manajemen Universitas Sriwijaya
- Soeharto, 2002, *Tesis dengan judul Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah*, MAP UNDIP Semarang.
- Steers RM, 2002. *Introduction to Organizational Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. Glenview, Illinois : Scott, Foreman and Company.
- Sugiyono. 2004, *Statistika untuk Penelitian*, Cetakan Keenam, Penerbit Alfabeta Bandung
- Sutrisno Edy & dan Desanti, Novi. 2011. *Perkembangan Kecerdasan Emosi Dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Disiplin Kerja*. Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Ponti Jurnal Eksos, Jan. 2011, hlm. 96 - 105 Vol. 7. NO. 1 ISSN 1693-9093
- Taufiq Akbar Rangkuti (2009) *Tesis Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Cabang Medan*. Universitas Sumatera Utara
- Travis R. Bradberry, and J. Greaves. (2003) *The Emotional Intelligence Quick Book. Everything you need to know to put your EQ to work*. [http:// www.talentsmart. Com/products](http://www.talentsmart.Com/products)

Trihandini, Fabiola Meirnayati. (2005). *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan*. Diambil pada tanggal 12 Mei 2011 <http://eprints.undip.ac.id/15539/1/Fabiola.pdf>

Wahono, Hari (2012, 21 Maret). Kinerja Buruk, 40 Persen PNS Diminta Pensiun Dini dalam Tempo hal.XIV

Wibowo, 2012. Agung, *Aplikasi Praktis SPSS Dalam penelitian*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta

Yuki, Gary, 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi; Leadership in Organization*, 3e. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta : Prehalindo

UNIVERSITAS TERBUKA

### Kuisisioner Penelitian

Sebagai Syarat menyelesaikan Study Magister Manajemen di Universitas Terbuka, peneliti melakukan penelitian tentang " Pengaruh Kecerdasan Emosi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Batam". Mohon bantuan dan kesediannya untuk memberikan jawaban yang sesungguhnya. Peneliti akan menjamin kerahasiaan data yang Bapak/Ibu berikan, karena jawaban tersebut hanya sebagai bahan penelitian dan tidak untuk dipublikasikan.

Dalam pengisian kuisisioner ini, Bapak/Ibu cukup menyisihkan waktu 10 - 20 menit untuk menjawab semua pernyataan yang tertulis secara jujur dan apa adanya. Terimakasih atas segala partisipasi dan bantuan yang Bapak/Ibu berikan kepada peneliti.

Peneliti  
SUHAEMI

#### Karakteristik Responden

1. Jenis kelamin anda :  
 Pria       Wanita
2. Pendidikan formal terakhir yang berhasil diselesaikan :
  - a. SMP
  - b. SMU
  - c. Diploma
  - d. Sarjana
  - e. S2/ S3
3. Usia anda pada saat ini
  - a. 21- 30 tahun
  - b. 30- 40 tahun
  - c. 40- 50 tahun
  - d. 50- 65 tahun
4. Pangkat/Golongan Ruang :  
.....
5. Masa Kerja :
  - a. 0 – 5 Tahun
  - b. 6 – 10 Tahun
  - c. 11 – 20 Tahun
  - d. 21 – 30 Tahun
  - e. 30 Tahun Keatas

**Petunjuk pengisian:**

Pilihlah jawaban yang anda anggap paling sesuai menurut anda, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom jawaban yang telah tersedia.

**Keterangan :**

- SS** : Sangat Setuju  
**S** : Setuju  
**KS** : Kurang Setuju  
**TS** : Tidak Setuju  
**STS** : Sangat Tidak Setuju

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya tahu betul kekuatan diri saya					
2	Saya akan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya meskipun saya tidak menyukai					
3	Saya selalu mampu melakukan tugas dengan baik					
4	Saya mampu mengungkapkan perasaan ketidaknyamanan saya terhadap lingkungan dengan baik.					
5	Pimpinan dan teman-teman saya selalu mempercayakan pekerjaan pada saya untuk diselesaikan.					
6	Apapun situasinya, saya mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.					
7	Saya senang menghadapi tantangan untuk memecahkan masalah.					
8	Semua pekerjaan yang diberikan pada saya akan selalu saya sikapi dengan positif					
9	Saya biasanya dapat mengetahui bagaimana perasaan orang lain terhadap saya					
10	Saya berusaha tenang dalam menghadapi perilaku orang lain atau teman-teman saya.					
11	Saya dapat menerima kritik dengan pikiran terbuka dan menerimanya bila hal itu dapat dibenarkan					
12	Saya berpedoman pada etika ketika saya berhubungan dengan orang lain					
13	Saya dapat merasakan suasana hati suatu kelompok ketika saya memasuki ruangan					
14	Pimpinan saya selalu memperhatikan kebutuhan stafnya					
15	Pimpinan saya selalu memperhatikan kesejahteraan stafnya					
16	Pimpinan saya selalu menciptakan suasana yang bersahabat dilingkungan kerja.					
17	Pimpinan saya selalu memberitahukan kepada bawahannya tentang apa yang menjadi harapan-harapannya didalam pekerjaan.					

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
18	Pimpinan saya memberikan pedoman-pedoman yang spesifik tentang pekerjaan kepada setiap bawahannya.					
19	Pimpinan saya selalu meminta kepada bawahannya untuk tetap mengikuti pedoman dan prosedur yang telah ditetapkan.					
20	Pimpinan saya selalu menetapkan batas waktu penyelesaian tugas.					
21	Pimpinan saya melakukan koordinasi kepada bawahan dalam memberikan pekerjaan					
22	Pimpinan memberikan kebebasan kepada saya untuk bertindak mengambil keputusan					
23	Pimpinan saya menyampaikan dengan jelas tentang ukuran keberhasilan dalam pekerjaan					
24	Dalam melaksanakan pekerjaan saya berkoordinasi dengan rekan-rekan kerja dan pimpinan					
25	Pimpinan saya selalu mempertimbangkan masukan dan saran dari stafnya.					
26	Setiap saya menemukan kendala dalam penyelesaian tugas, pimpinan dan organisasi selalu membantu mencari solusi yang tepat					
27	Ada atau tidak ada pimpinan, Saya tetap menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					
28	Organisasi memiliki nilai-nilai sebagai acuan saya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.					
29	Saya menerima penghasilan sesuai dengan beban kerja yang ada pada saya.					
30	Saya diberi kebebasan dalam memberikan saran dan kritik yang membangun kepada pimpinan.					
31	Komunikasi saya dengan anggota organisasi tidak terbatas pada komunikasi formal saja, melainkan sering bertukar pikiran dengan komunikasi informal.					
32	Saya setuju dengan tujuan organisasi tempat dimana saya bekerja.					
33	Saya akan terus berupaya melakukan yang terbaik untuk organisasi saya					
34	Saya merasa masalah organisasi di tempat saya bekerja juga seperti masalah saya					
35	Saya selalu membina hubungan baik dengan seluruh anggota organisasi dan terus bekerja keras agar tetap berada diorganisasi ini.					
36	Saya MAMPU melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan pimpinan sesuai dengan target dan standart kualitas yang telah ditetapkan					



No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
37	Saya MAMPU meningkatkan kualitas pekerjaan saya dan mengurangi kesalahan-kesalahan dari pekerjaan saya sebelumnya					
38	Semua pekerjaan yang dibebankan kepada saya dapat saya selesaikan sesuai dengan pencapaian skala maksimal yang telah ditentukan.					
39	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan pimpinan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan					
40	Dalam penyelesaian pekerjaan, saya selalu memanfaatkan waktu dan sarana-prasarana seefektif dan seefisien mungkin					
41	Saya akan tetap terus bekerja meskipun pimpinan tidak terlalu melihat usaha saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					

UNIVERSITAS TERBUKA

**Tabel 4.1. Data Responden Menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Perempuan	46	23%
2	Laki-Laki	154	77%
Jumlah		200	100%

**Tabel 4.2. Data Responden Menurut Pangkat/Golongan**

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	IIIa	15	8%
2	IIIb	50	25%
3	IIIc	63	32%
4	IIId	35	18%
5	IVa	30	10%
6	IVb	17	9%
Jumlah		200	100%

**Tabel 4.3. Data Responden Menurut Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	3	2%
2	Diploma 3	7	4%
3	S1	152	76%
4	S2	38	19%
Jumlah		200	100%

Tabel 4.4. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel  $X_1$ 

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1		1	30	129	40	200		0.5	15.0	64.5	20.0	100
2			29	128	43	200			14.0	64.0	21.5	100
3		1	40	140	19	200		0.5	20.0	70.0	9.5	100
4		4	54	121	21	200		2.0	27.0	60.5	10.5	100
5		7	51	129	13	200		3.5	25.5	64.5	6.5	100
6		6	34	128	32	200		3.0	17.0	64.0	16.0	100
7		3	38	124	35	200		1.5	19.0	62.0	17.5	100
8		2	18	139	41	200		1.0	9.0	69.5	20.5	100
9		4	58	119	19	200		2.0	29.0	59.5	9.5	100
10		1	32	131	36	200		0.5	16.0	65.5	18.0	100
11		3	37	122	38	200		1.5	18.5	61.0	19.0	100
12		5	29	119	47	200		2.5	14.5	59.5	23.5	100
13		3	49	128	20	200		1.5	24.5	64.0	10.0	100
<b>Jumlah</b>		40	499	1657	404			20	249	828.5	202	
<b>Rata-rata</b>		3.1	38.4	127.5	31.1			1.5	19.2	63.7	15.5	

Tabel 4.5. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel  $X_2$ 

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1		12	69	94	25	200		6.0	34.5	47.0	12.5	100
2	1	11	59	102	27	200	0.5	5.5	29.5	51.0	13.5	100
3		7	43	107	43	200		3.5	21.5	53.5	21.5	100
4		9	24	126	41	200		4.5	12.0	63.0	20.5	100
5	1	9	56	110	24	200	0.5	4.5	28.0	55.0	12.0	100
<b>Jumlah</b>	2	48	251	539	160		1	24	125.5	269.5	80	
<b>Rata-rata</b>	0.4	9.6	50.2	107.8	32.0		0.2	4.8	25.1	53.9	16.0	

Tabel 4.6. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel X<sub>3</sub>

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1		4	21	124	51	200		2.0	10.5	62.0	25.5	100
2		8	28	138	28	200		4.0	14.0	68.0	14.0	100
3		7	31	123	39	200		3.5	15.5	61.5	19.5	100
4		11	42	122	25	200		5.5	21.0	61.0	12.5	100
5		14	57	107	22	200		7.0	28.5	53.5	11.0	100
6			7	112	81	200			3.5	56.0	40.5	100
7		9	29	117	45	200		4.5	14.5	58.5	22.5	100
8		2	25	130	43	200		1.0	12.5	65.0	21.5	100
9		5	15	111	69	200		2.5	7.5	55.5	34.5	100
<b>Jumlah</b>		60	255	111	403			30	127.5	541	201.5	
<b>Rata-rata</b>		6.7	28.3	120.4	44.8			3.3	14.2	60.1	22.4	

Tabel 4.7. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel X<sub>4</sub>

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1	1	1	17	132	49	200	0.5	0.5	8.5	66.0	24.5	100
2			12	118	70	200			6.0	59.0	35.0	100
3		8	54	111	27	200		4.0	27.0	55.5	13.5	100
4		7	22	129	42	200		3.5	11.0	64.5	21.0	100
5			12	139	49	200			6.0	69.5	24.5	100
6			9	118	73	200			4.5	59.0	36.5	100
7		6	54	101	39	200		3.0	27.0	50.5	19.5	100
8		7	34	113	46	200		3.5	17.0	56.5	23.0	100
<b>Jumlah</b>	1	29	214	961	395		0.5	14.5	107	480.5	197.5	
<b>Rata-rata</b>	0.1	3.6	26.8	120.1	49.4		0.1	1.8	13.4	60.1	24.7	

Tabel 4.8. Hasil Jawaban Responden Atas Variabel Y

Point Pernyataan	Frekwensi (Dalam Orang)						Prosentase					
	STS	TS	KS	S	SS	Jml	STS	TS	KS	S	SS	Jml
1			19	151	30	200			9.5	75.5	15.0	100
2		1	9	147	43	200		0.5	4.5	73.5	21.5	100
3		2	19	148	31	200		1.0	9.5	74.0	15.5	100
4			20	147	33	200			10.0	73.5	16.5	100
5		1	11	149	39	200		0.5	5.5	74.5	19.5	100
6		1	15	132	52	200		0.5	7.5	66.0	26.0	100
<b>Jumlah</b>		5	93	874	228			2.5	46.5	437	114	
<b>Rata-rata</b>		0.8	15.5	145.7	38.0			0.4	7.8	72.8	19.0	

**Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>1</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kecerdasan Emosi  ( X <sub>1</sub> )	1	0.658	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.517	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.512	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.420	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.474	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.554	0,000 < 0,05	Valid
	7	0.784	0,000 < 0,05	Valid
	8	0.502	0,000 < 0,05	Valid
	9	0.462	0,000 < 0,05	Valid
	10	0.686	0,000 < 0,05	Valid
	11	0.754	0,000 < 0,05	Valid
	12	0.584	0,000 < 0,05	Valid
	13	0.476	0,000 < 0,05	Valid

**Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>2</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan  ( X <sub>2</sub> )	1	0.728	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.709	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.749	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.557	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.647	0,000 < 0,05	Valid

**Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>3</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Budaya Organisasi  ( X <sub>3</sub> )	1	0.598	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.505	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.813	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.648	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.638	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.501	0,000 < 0,05	Valid
	7	0.602	0,000 < 0,05	Valid
	8	0.536	0,000 < 0,05	Valid
	9	0.630	0,000 < 0,05	Valid



**Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Variabel (X<sub>4</sub>)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Komitmen Organisasi  ( X <sub>4</sub> )	1	0.539	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.681	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.405	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.470	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.637	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.734	0,000 < 0,05	Valid
	7	0.485	0,000 < 0,05	Valid
	8	0.560	0,000 < 0,05	Valid

**Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas Variabel (Y)**

Dimensi	Butir Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kinerja  ( Y)	1	0.643	0,000 < 0,05	Valid
	2	0.624	0,000 < 0,05	Valid
	3	0.613	0,000 < 0,05	Valid
	4	0.681	0,000 < 0,05	Valid
	5	0.521	0,000 < 0,05	Valid
	6	0.517	0,000 < 0,05	Valid

**Tabel 4.14 Hasil Uji Realibilitas**

Dimensi	Butir Pernyataan	Cronbach's Alpha	Batas Penerimaan	Keterangan
X1	13	0,883	0,60	Reliabel
X2	5	0,860	0,60	Reliabel
X3	9	0,872	0,60	Reliabel
X4	8	0,826	0,60	Reliabel
Y	6	0,828	0,60	Reliabel

Tabel 4.15 Uji Multikolineritas

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	9.113	1.635		5.572	.000		
1 X1TOTAL	.065	.026	.150	2.480	.014	.898	1.114
X2TOTAL	.058	.069	.077	.847	.398	.393	2.542
X3TOTAL	.031	.053	.059	.587	.558	.325	3.081
X4TOTAL	.305	.046	.467	6.571	.000	.648	1.544

a. Dependent Variabel: YTOTAL

Tabel 4.16.  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	5.507E-016	1.635		.000	1.000	
1 X1TOTAL	.000	.026	.000	.000	1.000	
X2TOTAL	.000	.069	.000	.000	1.000	
X3TOTAL	.000	.053	.000	.000	1.000	
X4TOTAL	.000	.046	.000	.000	1.000	

Dependent Variable: abresid

Tabel 4.17. Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		200
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.98989873
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.063
Kolmogorov-Smirnov Z		1.352
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052

Tabel 4.18. Hasil Uji f  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	380.586	4	95.147	27.846	.000 <sup>b</sup>
	Residual	666.289	195	3.417		
	Total	1046.875	199			

a. Dependent Variable: YTOTAL

b. Predictors: (Constant), X4TOTAL, X1TOTAL, X2TOTAL, X3TOTAL

Tabel 4.19. Hasil Uji R<sup>2</sup>  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.603 <sup>a</sup>	.364	.350	1.84848

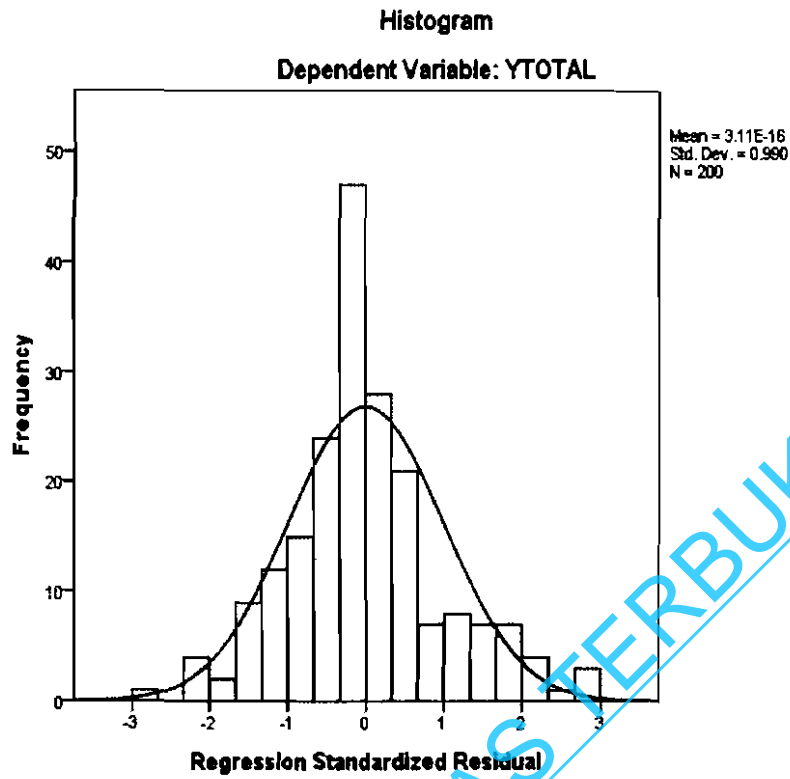
a. Predictors: (Constant), X4TOTAL, X1TOTAL, X2TOTAL, X3TOTAL

b. Dependent Variable: YTOTAL

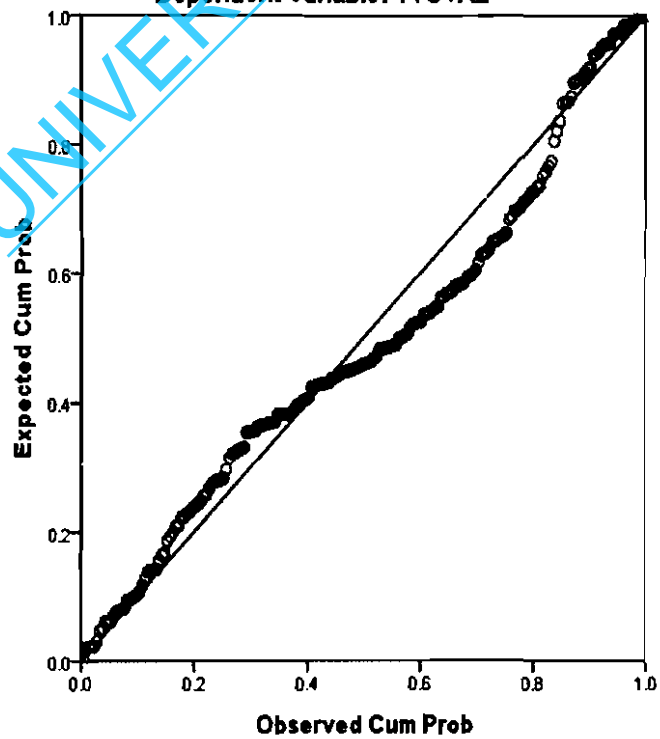
Tabel 4.20. Hasil Uji t  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.113	1.635		5.572	.000
X1TOTAL	.065	.026	.150	2.480	.014
1 X2TOTAL	.058	.069	.077	.847	.398
X3TOTAL	.031	.053	.059	.587	.558
X4TOTAL	.305	.046	.467	6.571	.000

a. Dependent Variable: YTOTAL



**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**  
Dependent Variable: YTOTAL



**Gambar 4.1**  
**Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

