

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

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



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

Disusun Oleh :

E R A W A T I

NIM: 018823752

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BARITO TIMUR

Erawati

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi Pegawai dan Kinerja Pegawai

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh motivasi pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dan untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa :

1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dengan pengaruh sebesar 58%. Berdasarkan hasil analisis uji t menyimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dengan pengaruh sebesar 55,3 %. Berdasarkan hasil analisis uji t menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil analisis secara simultan dengan menggunakan uji F menyimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dan motivasi kerja pegawai berpengaruh 59,2 % dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada.
3. Jadi dapat disimpulkan yang mempengaruhi faktor-faktor kepemimpinan bukan hanya faktor motivasi dan kinerja saja tetapi juga ada faktor-faktor lain, faktor-faktor tersebut seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, dapat dipercayai, inisiatif dan kerjasama.

ABSTRACTION

THE EFFECT OF LEADERSHIP AND OFFICIAL MOTIVATION ON THE OFFICIAL PERFORMANCE OF WORK IN REGIONAL SECRETARIAT OF EAST BORNEO REGENCY

Erawati

Key Word : Leadership, Official Motivation, and The Perform ance Of Work

This researcher will be done in regional secretariat of east borneo regency with the purpose for examining and to analysis the effect of leadership in partial of official performance of work in regional secretariat of east borneo regency. For examining and to analysis the effect of official motivation in partial on official performance of work, and for examining and to analysis the effect of leadership and official motivation in simutaneous on official performance of work in regional secretariat of east borneo regency.

The result of researcher show that :

1. The leadership in partial was effected on official performance of work in regional secretariat of east borneo regency with the effect about 58%. Based on the result of analysis and examined, concluded that the leadership of the head of in regional secretariat of east borneo regency had been possitive effected in official performance of work and motivation on partial was effected in official performance of work in regional secretariat of east borneo regency about 55,3 %. Based on the result of analysis and examined, concluded that the motivation for working was in possitive effected in official performance of work.
2. Based on the result of analysis and examined in simultaneous and used test F, concluded that the leadership of head of in regional secretariat of east borneo regency and the motivation for working was effected about 59,2 % in increase the official performance of work.
3. So,we were concluded that the factors was effected the leadership not just in motivation and official performance of work. But also on the other factors. That was as a quantity of work, quality of work, should be trusted, initiative and cooperation.

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BARITO TIMUR**" adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tamiang Layang, Nopember 2013

Yang menyatakan,

METERAI
TEMPEL
PAJAK PEMBANGUN BANGSA
TGL.
C9257ABF663114209

ENAM RIBU RUPAH
6000 DJP

Erawati

NIM. 018823752

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

JUDUL TAPM : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BARITO
TIMUR

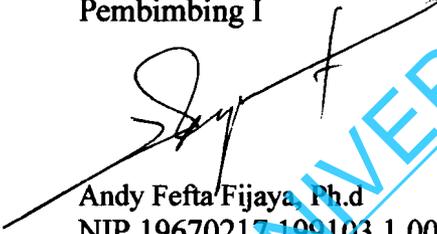
NAMA : Erawati

NIM : 018823752

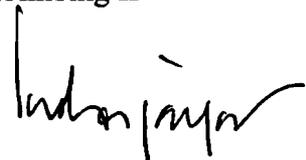
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90

Hari/ Tanggal : Minggu, 15 Desember 2013

Pembimbing I


Andy Fefta Fijaya, Ph.d
NIP.19670217 199103 1 000

Pembimbing II

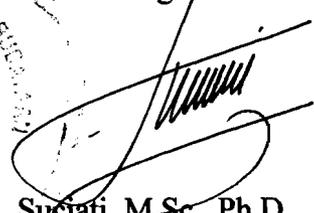

Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si
NIP. 19740818 200912 1 001

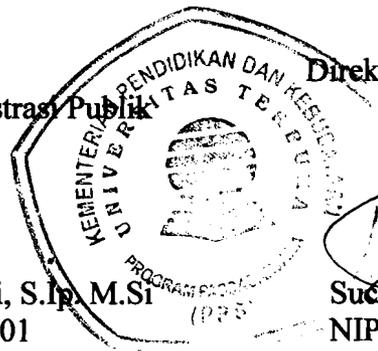
Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik**


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

Direktur Program Pascasarjana,


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



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

PENGESAHAN

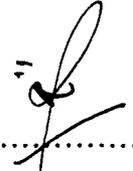
NAMA : Erawati
 NIM : 018823752
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90
 JUDUL TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

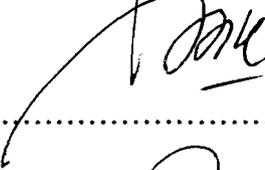
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Minggu / 15 Desember 2013
 Waktu : Pukul 12.00 - 14.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS / TIDAK LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji : 
 Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Penguji Ahli : 
 Prof. Dr. Azhar Kasim, ^{MPA} M.Si

Pembimbing I : 
 Andy Fefta Fijaya, Ph.d

Pembimbing II : 
 Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si

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

PENGESAHAN

NAMA : Erawati
 NIM : 018823752
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90
 JUDUL TAPM : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

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

Hari / Tanggal : Minggu / 15 Desember 2013
 Waktu : Pukul 12.00 – 14.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS / TIDAK LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji
 Dr. Sri Listyarni, M.Ed

:

.....

Penguji Ahli

:

Prof. Dr. Azhar Kasim, M.Si

.....

Pembimbing I

:

Andy Fefta Fijaya, Ph.d

.....

Pembimbing II

:

Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si

.....

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 Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Bapak Prof.Dr.Holten Sion,M.Pd selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Bapak Andy Fefta Fijaya, Ph.d selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Ibu Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si selaku penanggungjawab program Administrasi Publik;
- (5) Orang tua, suami tercinta, anakku Willie dan Jhose serta seluruh keluarga besar saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
- (6) Ibu Ina Karuniani Gandrung,S,Sos.,MM selaku Kepala Bagian Keuangan dan rekan kerja yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

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

Tamiang Layang, Desember 2013

Penulis

DAFTAR ISI

		Halaman
Abstrak.....		i
Lembar Persetujuan.....		ii
Lembar Pengesahan.....		iii
Kata Pengantar.....		iv
Daftar Isi.....		v
Daftar Gambar.....		vii
Daftar Tabel.....		viii
Daftar Lampiran.....		ix
BAB I	PENDAHULUAN.....	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah.....	10
	C. Tujuan Penelitian.....	11
	D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA.....	13
	A. Kajian Teori.....	13
	B. Kerangka Berpikir.....	46
	C. Definisi Operasional.....	46
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	49
	A. Desain Penelitian.....	49
	B. Populasi dan Sampel.....	50
	C. Instrumen Penelitian.....	50
	D. Prosedur Pengumpulan Data.....	53
	E. Metode Analisis Data.....	54
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	62

BAB	IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	62
	A.	Hasil Temuan.....	62
	B.	Pembahasan.....	94
BAB	V	SIMPULAN DAN SARAN.....	102
	A.	Simpulan.....	102
	B.	Saran.....	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Konseptual.....	46
4.2	Struktur Organisasi.....	67
4.3	Grafik Scatterplot.....	89
4.4	Grafik Normal P-P Plot.....	90
4.5	Hubungan Pengaruh antar Variabel Kepemimpinan, Motivasi Pegawai dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur	100

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
4.1	Data Kepegawiaan Berdasarkan Tingkat Eselon Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.....	72
4.2	Data Kepegawiaan Berdasarkan Golongan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.....	73
4.3	Jumlah Responden Berdasarkan Usia Responden.....	74
4.4	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden.....	75
4.5	Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden.....	75
4.6	Pernyataan Responden Tentang Kepemimpinan (X1).....	76
4.7	Pernyataan Responden Tentang Motivasi (X2).....	79
4.8	Pernyataan Responden Tentang Kinerja Pegawai (Y).....	82
4.9	Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Kepemimpinan (X1)....	85
4.10	Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja (X2)....	85
4.11	Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Kinerja Pegawai (Y)....	86
4.12	Hasil Uji Reliabilitas.....	87
4.13	<i>Analisis Tolerance dan Variance Inflation Factor</i>	88
4.14	Coefficients(a).....	91
4.15	ANOVA(b).....	93
4.16	Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	96
4.17	Nilai Koefisien Determinasi Variabel Motivasi Pegawai dan Kinerja Pegawai	98
4.18	Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	99

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	Hal
1. Kuesioner.....	109
2. Hasil Tanggapan Responden (tabulasi data).....	114
3. Hasil Uji Validitas.....	115
4. Hasil Uji Reliabilitas.....	118
5. Hasil Uji Regresi Berganda.....	121
6. Tabel Baku (tabel r, t dan F).....	123

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan merupakan suatu proses perubahan yang direncanakan dari suatu keadaan yang kurang baik menjadi keadaan yang lebih baik. Bertitik tolak hal tersebut maka Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur menetapkan visi dan misi sebagai berikut :

Visi yaitu "Terwujudnya Pelaksanaan Tugas Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana terhadap Pelayanan kepada Masyarakat dan Seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Barito Timur secara Terpadu dan Terkoordinir". Sedangkan Misi yaitu :

1. Terlaksananya perumusan kebijakan Pemerintah Daerah secara terkoordinasi;
2. Terlaksananya penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
3. Terlaksananya sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana;
4. Terlaksananya pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana kepada seluruh perangkat daerah;
5. Terlaksananya koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan;
6. Terlaksananya pembinaan hukum;
7. Terlaksananya koordinasi, komunikasi, konsultasi dan kerjasama antar lembaga, daerah, masyarakat dan pemerintah;
8. Terlaksananya tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati Barito Timur.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah. Sedangkan untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tersebut diatas, Sekretariat Daerah menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan kebijakan pemerintah daerah;
2. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
3. Pemantauan dan evaluasi pada pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah;
4. Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah;
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut, Sekretariat Daerah mempunyai wewenang sebagai berikut :

1. Koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
2. Pembinaan pemerintahan dan pembangunan serta pembinaan masyarakat dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat;
3. Pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah;

4. Koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok pemerintah Kabupaten;
5. Melaksanakan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga.

Sejalan dengan hal tersebut keberhasilan akan dapat tercapai apabila ditunjang dengan faktor kepemimpinan yang efektif (Muhaimin dalam Abar, 1990 : 17) menempatkan faktor kepemimpinan sebagai determinan penting dalam organisasi, karena posisinya dalam proses pencapaian tujuan organisasi tidak hanya sebagai objek, akan tetapi sekaligus sebagai subjek. Kepemimpinan dalam organisasi merupakan salah satu karakteristik yang penting dan memiliki pengaruh yang sangat kuat kepada pengikutnya untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis (Renstra) dengan Visi dan Misi yang jelas. Tidak sedikit kegagalan organisasi yang disebabkan karena kepemimpinan yang kurang efektif dan ini tidak hanya berlaku di kalangan organisasi Pemerintah semata, akan tetapi juga pada kalangan dunia usaha. Apalagi pembangunan sekarang semakin kompleks atau mencakup berbagai aspek, baik bidang politik, sosial, ekonomi, hukum dan lain-lain justru diperlukan kehadiran pemimpin yang mampu dan peka terhadap tuntutan masyarakat. Dari fenomena tersebut kiranya berlebihan apabila dikatakan, bahwa keberadaan kepemimpinan dalam struktur aparatur pemerintah saat ini amatlah strategis. Karena dengan adanya komitmen yang tinggi seorang pemimpin dapat mendorong motivasi aparatur kearah kinerja yang lebih baik.

Dalam Penelitian Novanri Historika (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau, dengan pengaruh sebesar 28,6 %. Berdasarkan hasil analisis uji t menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau, dengan pengaruh sebesar 11,9 %. Berdasarkan analisis uji t menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya. Sedangkan berdasarkan hasil analisa secara simultan dengan menggunakan uji F menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau dan motivasi kerja pegawai berpengaruh 28,7 % dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada. Pengaruh yang dihasilkan positif.

Bagyo (2006) dengan judul Pengaruh Faktor kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Teguh Karya Pekalongan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bermakna bahwa kepemimpinan merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk berprestasi demikian juga halnya dengan motivasi. Kegiatan ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik pada

karyawan tentang kinerja. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. Teguh Karya Pekalongan merasa yakin bahwa perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya dapat meningkatkan kinerjanya, karena peningkatan kinerja merupakan keharusan, dengan demikian perlu direalisasikan dalam wujud perilaku dalam bekerja dengan dukungan dan pimpinan masing-masing perusahaan. Setelah dibuktikan secara parsial kuantitatif tersebut, dapat disusun kesimpulan umum bahwa kepemimpinan yang berkaitan dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan dapat memberikan umpan balik kepada karyawan perbankan tentang prestasi kerja yang mereka terima, yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian diatas menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan memadukan antara tujuan pribadi (individu) dan tujuan Organisasi. Dalam teori perilaku organisasi bahwa kedua faktor tersebut saling menunjang dan saling memerlukan, bahkan keduanya diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang saling menguntungkan untuk merealisasikan tujuan tersebut diperlukan kepemimpinan yang mampu mengadopsi antara kebutuhan individu dengan kepentingan organisasi yang serasi, selaras, seimbang dan harmonis dengan tujuan organisasi. Hal tersebut dapat terwujud jika kepemimpinan memiliki kemampuan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan profesional, serta memiliki pengalaman dan mempelajari dari referensi keberhasilan pimpinan organisasi lain dengan

seorang yang pernah berhasil memimpin organisasi. Keberhasilan tersebut akan tergantung pada komitmen bawahan karena tanpa ada dukungan yang kuat dari bawahan maka tujuan organisasi kurang dapat dicapai secara optimal. Untuk memperoleh simpati bawahan tentunya pemimpin harus memberi motivasi pegawai sesuai dengan kebutuhan, kebutuhan pegawai hakekatnya berbeda, dan perbedaan tersebut akan membawa konsekuensi terhadap kinerja pegawai.

Peranan pimpinan sangat strategis dalam peningkatan motivasi kinerja pegawai, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana dan prasarana yang ada, menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang baik, terutama motivasi dalam organisasi sehingga dapat menciptakan kondisi dan lingkungan yang nyaman dalam bekerja. Kuswadi dalam Arroza (2010:8) mengatakan bahwa segala usaha manajemen yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan motivasi pegawai termasuk dalam hal ini adalah program pemberian *reward* berupa promosi jabatan dapat diketahui hasilnya dengan membedakan antara pegawai yang mempunyai motivasi tinggi dan motivasi rendah.

Ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi tinggi, yaitu :

- a. Merasa senang dan mendapat kepuasan dalam bekerja;
- b. Bekerja dengan semangat serta moral yang tinggi;
- c. Selalu berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik;
- d. Berusaha mengembangkan tugas dan dirinya, dengan kata lain tidak terperangkap oleh tugas rutin dan lainnya.

Ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi rendah, yaitu :

- a. Merasa tidak puas dengan peraturan organisasi;
- b. Datang dan pulang tidak pada waktunya;
- c. Banyak alasan sakit ke poliklinik atau keperluan lain hanya untuk menghindari pekerjaan;
- d. Waktu kerja banyak digunakan untuk ngobrol dengan teman atau membaca surat kabar;
- e. Bekerja tidak semangat, asal-asalan dan moral kerja yang rendah.

Kinerja adalah kekuatan yang menggerakkan perilaku seseorang, memberikan terhadap suatu kegiatan, dan yang mendasari adanya kemauan. Kinerja adalah kemauan untuk melakukan suatu kegiatan yang berhubungan dengan motivasi dan kepemimpinan yang ada. Kinerja dimaksud sebagai sesuatu yang menimbulkan keinginan atau kegiatan yang mendorong untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, sehingga pada dasarnya kinerja berasal dari kata kerja dan kinerja dapat terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai suatu tujuan.

Peranan aparatur negara merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pemanfaatan aparatur negara secara efektif merupakan jalan bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan dimasa yang akan datang. Dengan kata lain, keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawainya masing-masing yang bekerja didalamnya.

Sesuai dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2002, tentang Pembentukan Kabupaten, yang terdiri atas delapan Kabupaten

baru, meliputi Kabupaten Katingan (Kasongan), Kabupaten Seruyan (Kuala Pembuang), Kabupaten Sukamara (Sukamara), Kabupaten Lamandau (Nanga Bulik), Kabupaten Gunung Mas (Kuala Kurun), Kabupaten Pulang Pisau (Pulang Pisau), Kabupaten Murung Raya (Puruk Cahu) dan Kabupaten Barito Timur (Tamiang Layang). Kabupaten Barito Timur sebagai Kabupaten baru, maka tuntutan akan perkembangannya dirasakan sangat berat. Untuk itu salah satu jawabannya adalah sangat tergantung kepada aparatur pemerintah daerah sebagai pelaksana birokrasi pemerintahan di daerah.

Pemerintah Kabupaten Barito Timur sangat membutuhkan aparatur pemerintah daerah yang berkualitas, berkemampuan, bersih dan berwibawa yang akan dapat berbuat demi kemajuan pembangunan didaerahnya. Seiring dengan pernyataan diatas, maka pembangunan aparatur harus mendapat perhatian utama mewujudkan kualitas aparatur pemerintah yang handal serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan efektif, efisien dan terpadu. Tentunya ini dengan dukungan aparat pemerintahan daerah yang mampu menjamin kelancaran proses pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya serta mampu melaksanakan koordinasi yang baik antar lembaga dan dinas daerah. Disamping itu, juga diarahkan untuk peningkatan kualitas, efektifitas dan efisiensi seluruh tatanan penyelenggara administrasi pemerintahan daerah.

Sejak Tahun 2011 sampai sekarang Pergantian Kepala Bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur sudah beberapa kali pergantian,

dan ini sangat erat hubungan dengan kinerja pegawai dalam melakukan Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pelayanan, disamping itu ada beberapa permasalahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur diantaranya adalah :

1. Karakteristik pimpinan pada bagian-bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.

Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur terdiri dari 9 (sembilan) bagian yaitu Bagian Keuangan, Bagian Ekonomi, Bagian Hukum, Bagian Humas, Bagian Umum, Bagian Adpum, Bagian Pembangunan, Bagian Organisasi dan Bagian Pembangunan yang memiliki pimpinan, tugas dan fungsi masing-masing. Pimpinan pada 9 (sembilan) bagian ada yang bersifat otoriter dan ada yang mengedepankan kepemimpinan pamong. Disamping itu tingkat mutasi pemimpin tersebut akan membawa pengaruh pada kinerja bagian yang dipimpinnya, karena berhubungan erat dengan sifat individu (kepemimpinan) dan motivasi pemimpin yang baru.

2. Pengamatan Penulis

Sedangkan dalam pengamatan penulis secara langsung bahwa terjadi fenomena permasalahan sebagai berikut :

- a. Terlihat kurangnya koordinasi antara pimpinan dan staf dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.
- b. Terlihat kurangnya motivasi karyawan dalam berkerja.
- c. Terlihat kurangnya disiplin karyawan masuk kerja.

Pada sisi lain terlihat bahwa motivasi aparatur sekretariat daerah dari sudut pekerjaan rutin dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi belum berjalan secara optimal sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Bupati Barito Timur Nomor 34 Tahun 2009, hal ini melahirkan suatu pertanyaan bahwa apakah kepemimpinan yang ada sekarang dapat mempengaruhi motivasi serta kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur ?

Bertitik tolak dari uraian diatas, maka peran pemimpin sangat menentukan dalam memotivasi kerja dan kinerja pegawai, sehingga tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik. Kenyataan inilah yang mendorong penulis untuk melakukan suatu penelitian tentang : *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.*

B. Perumusan Masalah

Berolak dari gejala dan fenomena yang telah diuraikan seperti tersebut diatas, maka dirumuskan masalah pokok penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur?
2. Apakah motivasi pegawai berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur?

3. Apakah kepemimpinan dan motivasi pegawai berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur?

C. Tujuan Penelitian

Setiap aktivitas apapun pasti mempunyai tujuan, begitu pula penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.
2. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh motivasi pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.
3. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian secara teoritis diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan sumber daya manusia keterkaitannya dengan upaya perbaikan terhadap iklim organisasi dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

2. Masukan dan informasi praktis bagi Pemerintah Kabupaten Barito Timur dan Sekretariat Daerah pada khususnya dalam rangka perbaikan ke depan sebagai upaya untuk mewujudkan kinerja pegawai kearah yang lebih baik.
3. Secara akademis diharapkan dapat menjadi khasanah pengembangan sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang mengkaji permasalahan yang sama.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

Dalam sebuah organisasi atau pun kelompok kepemimpinan merupakan inti dari pada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak organisasi, karena sangat pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan dalam suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin didalam organisasi. Manusia dalam kehidupan sehari-hari senantiasa mengalami dan merasakan kepemimpinan (*leadership*) dalam aneka macam bentuk, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Para ahli manajemen banyak mengemukakan pendapat tentang kepemimpinan. Penulis cukup menulis satu saja, yaitu definisi dari James A.F. Stoner (1994) dimana kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan, dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Berbicara tentang kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin yang disebut dengan pemimpin. Pemimpin juga banyak didefinisikan salah satunya menurut Dale Timpe (2002) adalah bahwa pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik

yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas. Jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran.

Jika kepemimpinan terjadi dalam suatu organisasi maka pemimpin perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut lantas perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Begitu banyak gaya atau style yang dikemukakan oleh para ahli kepemimpinan dan masing-masing mempunyai alasan yang cukup kuat, sehingga sampai saat ini belum ada kesepakatan yang kuat yang dapat mencerminkan satu pandangan (Siagian 1990: 27).

Kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling berhubungan hal-hal berikut ini :

- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan Kepemimpinan dengan memperhatikan perannya, yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konseptual melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya.

Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variable-variabel situasional yang penting lainnya misalnya : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja, penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pimpinan dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan hanya pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Simamora, (2002, 24) mengemukakan tentang kepemimpinan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi.

Winardi (1999:271) menjelaskan bahwa dalam kehidupan nyata dapat dikenal bermacam-macam jenis pemimpin, yaitu pemimpin formal dan informal, pemimpin dalam bidang keagamaan dan bidang pendidikan, pemimpin dalam bidang politik, dan pemimpin dalam bidang pemerintah dan bidang pendidikan.

Pamudji, (1999, 132) menjelaskan akan definisi kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin, yaitu berfungsi memimpin atau membimbing atau menuntun.

Mulyanto, (2003, 341) kepemimpinan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan dalam rangka mencapai tujuan.

Siagian, (1990:67) kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Melihat dari definisi tersebut dapat penulis di simpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kelebihan dan kecakapan khusus sehingga mampu melakukan kegiatan yang mempengaruhi, menggerakkan orang lain untuk melakukan kegiatan yang mengarah kepada suatu tujuan tertentu. Dengan demikian pengertian kepemimpinan akan timbul dimanapun, asalkan memenuhi unsur, adanya orang yang mempengaruhi, adanya orang yang dipengaruhi mengarah kepada pencapaian tujuan.

Pemimpin dalam organisasi merupakan salah satu unsur yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Selain itu pemimpin merupakan inti dari pada manajemen, karena pemimpin merupakan motor penggerak bagi sumber dan alat-alat didalam suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang di alami suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas pemimpin yang di miliki oleh orang-orang yang di serahi tugas untuk memimpin organisasi tersebut. Oleh sebab itulah fungsi penggerakan ialah suatu fungsi pembimbingan dan pemberian pimpinan serta menggerakkan orang agar orang atau sekelompok orang suka dan mau bekerja, fungsi ini

adalah fungsi yang sangat penting sebab biar bagaimanapun juga baik suatu perencanaan serta tertib dan baiknya suatu organisasi belum dapat menjamin Bergeraknya organisasi kearah tujuannya. Untuk menggerakkan orang agar mereka bekerja dengan baik bukanlah suatu pekerjaan yang mudah hal ini perlu adanya kecekatan, ketekunan, keuletan, pengalaman dan kebebasan serta toleransi dari seorang pemimpin. Usaha menggerakkan orang yang memungkinkan organisasi bergerak menuju sasarannya adalah perlu adanya kemampuan bagi seorang pemimpin, maka pengertian yang seragam mengenai kepemimpinan yaitu hubungan antara seorang yang disebut atasan dengan seseorang atau kelompok orang lain yang di sebut bawahan. Dalam aktivitas operasionalnya seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kelebihan dan kecakapan khusus dan mampu melakukan kegiatan untuk mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain untuk melakukan kegiatan yang mengarah kepada suatu tujuan tertentu, oleh sebab itulah peranan pimpinan dalam perusahaan sangatlah penting.

Husnan, (1999:218) menjelaskan peranan seorang pemimpin agar dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya dalam mengelola sumber daya manusia yang tersedia dengan baik, maka pemimpin harus mempunyai peran didalam organisasi/perusahaan untuk:

- a. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
- b. Dapat menyusun “jalur” pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pimpinan perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan)
- c. Dapat menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
- d. Dapat Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.

Husnan, (1999:218-219) menyebutkan peranan pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya).
- b. Melengkapi karyawan dengan sumber dana guna menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan kepada karyawan apa yang diharapkan mereka.
- d. Memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi karyawan.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan partisipasi karyawan.
- f. Menghilangkan hambatan-hambatan terhadap pelaksanaan pekerjaan.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian para karyawannya.

Peran penting seorang pemimpin dalam mengelola organisasi perusahaan, khususnya sumber daya manusia yang tersedia di dalamnya, maka sudah patutlah kiranya pemimpin ini harus mempunyai berbagai kekuatan dan keahlian mengelola organisasinya tersebut.

Handoko, (2001:35), menjelaskan seorang pemimpin dapat dikatakan berhasil dalam mengelola organisasi apabila:

- a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses organisasi.
- b. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dan waktu yang ditetapkan.
- d. Kepemimpinan dalam hubungannya dengan manajemen.

Selain itu Nitisemito (1996:90) menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai aspek pengetahuan sebagai berikut:

- a. Aspek internal, adalah identik dengan ketetalembagaan, yaitu mengenai organisasi, tuntutan dan tujuannya. Dalam hal ini pimpinan harus :
 - 1) Mempunyai pandangan terhadap organisasi harus menyeluruh;
 - 2) Cepat, tepat, tanggap, dan tegas dalam pengambilan suatu keputusan;
 - 3) Pandai mendelegasikan wewenang kepada para bawahannya;
 - 4) Cakap atau dapat memperoleh dukungan para bawahannya.
- b. Aspek eksternal, dapat dikatakan pula aspek politik dimana pimpinan harus dapat melihat perkembangan situasi masyarakat.

Peran pemimpin berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu didalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi.

Dalam hal ini Rivai (2002:53), menjelaskan fungsi pemimpin memiliki dua dimensi, seperti :

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Selain itu juga Rivai (2002:53), menjelaskan pula secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok dari seorang pemimpin, yaitu :

- a. Fungsi instruksi, merupakan fungsi yang bersifat komunikasi satu arah. pimpinan sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Dalam hal ini fungsi pimpinan harus mempunyai sifat dan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- b. Fungsi Konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Dimana para pimpinan mempunyai tugas yang pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pimpinan kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Kemudian tahap berikutnya fungsi pimpinan yaitu konsultasi pimpinan dengan orang yang di pimpinnya dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan pimpinan akan mendapatkan dukungan dan lebih mudah dalam menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

- c. Fungsi Partisipasi, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri/mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi pemimpin bukan pelaksana.
- d. Fungsi Delegasi, fungsi ini dilakukan atau dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi pendelegasian pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.
- e. Fungsi Pengendalian, fungsi ini bermaksud bahwa pemimpin yang sukses dan efektif apabila ia mempunyai fungsi mengatur aktivitas, anggotanya secara terarah dan koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama. Fungsi pengendalian diwujudkan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Selanjutnya pula Hanafi (2001:362), mengatakan fungsi pemimpin dilaksanakan secara integral dan pelaksanaannya berlangsung, yaitu:

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b. Pemimpin mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerjasama harmonis.
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- f. Pemimpin harus berusaha memikul tanggung jawab.
- g. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai pengendali.

Pemimpin dan manajemen adalah merupakan dua istilah yang berbeda, akan tetapi keduanya tidak dapat dipisahkan. Perbedaan ini dapat dijelaskan :

- a. Pemimpin lebih mengarah kepada kemampuan individu, yakni kemampuan pemimpin, sedangkan manajemen mengarah kepada sistem dan mekanisme.

- b. Pemimpin merupakan kualitas interaksi antara pimpinan dan pengikut dalam situasi tertentu. sedangkan manajemen menekankan pada wewenang yang ada.
- c. Pemimpin diarahkan untuk mewujudkan keinginan pemimpin yang kaitannya dengan pencapaian tujuan, sedangkan manajemen mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi secara langsung.

Perbedaan tersebut, jelas satu sama lainnya berkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan. Sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tergantung cara memimpin yang dipraktikan oleh orang atasan itu. Sebaliknya sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak terutama ditentukan oleh tingkat keterampilan teknis yang dimilikinya, akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh keahliannya menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Menurut Winardi (1999:278), perilaku pimpinan merupakan sesuatu yang bisa dipelajari, jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan bisa menjadi pemimpin yang efektif. Perilaku pemimpin disebut gaya kepemimpinan (*style of leadership*).

Heidjrachman dan Husnan (1990:224), gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Hanafi (2001:364), menjelaskan tentang gaya pemimpin adalah suatu bentuk sikap dan perilaku yang dilaksanakan dalam aktivitas organisasi agar bawahan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan pemimpin.

Sugiyono (1986 : 127) mengemukakan tentang pandangan Kepemimpinan Pancasila dalam kriterianya, bahwa seseorang pimpinan harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a) Takwa, yaitu kesadaran beragama dan beriman yang teguh.
- b) Hing Narso Sung Tolodo, yaitu memberi suri tauladan yang baik dihadapan anak buah.
- c) Hing Madya Mangun Karso, yaitu bersifat dan tangguh semangat di tengah-tengah masyarakat.
- d) Tut Wuri Handayani, yaitu memberi pengaruh baik dan mendorong dari belakang kepada anak buah.
- e) Waspada Purba Wasesa, yaitu mengawasi dan mengoreksi anak buah.
- f) Ambeg Parama Arta, yaitu memilih dengan tepat mana yang dilakukan.
- g) Prasajo, yaitu tingkah laku yang sederhana dan tidak berlebihan.
- h) Satya, yaitu sikap loyal timbal balik dari atasan terhadap bawahan, dari bawahan terhadap atasan dan juga kesamping.
- i) Gemi Nasiti (hemat), yaitu kesadaran dan kemampuan membatasi penggunaan dan pengeluaran sebagai sesuatu untuk keperluan yang benar-benar penting.
- j) Bloko (sifat terbuka), yaitu kemauan, keiklasan dan keberanian untuk bertanggung jawabkan tindakannya.
- k) Legowo (penerusan), yaitu kemauan, kerelaan, keiklasan yang pada saatnya tugas dan tanggung jawab serta kedudukannya kepada generasi muda untuk diteruskan.

Selain beberapa sifat kepemimpinan yang dikemukakan diatas, terdapat pula hal-hal yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang yaitu tipe dan gaya kepemimpinan. Istilah tipe atau gaya dimaksud adalah sama dengan cara yang dipergunakan seseorang untuk mempengaruhi para pengikutnya. Apabila gaya atau cara yang digunakan seorang pemimpin tersebut tepat dan baik, maka para

bawahan atau pengikut tersebut akan bekerja sebagaimana mestinya seperti harapan pimpinan tersebut.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (1990:225-226), mengelompokkan gaya pimpinan berdasarkan tugas dan kewajiban yang diemban pimpinan agar dapat diterima oleh bawahannya adalah :

a. *The Autocratic Leader,*

Pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat ditangannya. Seorang pemimpin yang otokratik mungkin memutuskan bahwa ialah yang berkompoten untuk memutuskan, dan punya perasaan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri, atau ia mungkin mempunyai alasan-alasan lain untuk beranggapan mempunyai posisi yang kuat untuk mengarahkan dan mengawasi. Seorang otokrat mengawasi pelaksanaan pekerjaan dengan maksud untuk meminimumkan penyimpangan dari arah yang ia berikan.

b. *The Participative Leader*

Pemimpin yang menggunakan gaya partisipatif ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil. Ia akan secara serius mendengarkan dan menilai pikiran para bawahannya dan menerima sumbangan pemikiran mereka, sejauh pemikiran tersebut bisa di praktekkan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang. Para bawahan juga didorong agar meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin menjadi lebih “*supportive*” dalam kontak dengan para bawahannya dan bukan bersikap diktator, meskipun wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

c. *The Free Rein Leader,*

Gaya ini pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan dengan agak lengkap. Pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan “inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan” saya tidak peduli bagaimana kamu mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”. Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada para

bawahan, dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak akan membuat peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahan. Dengan demikian para bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan yang tinggi.

Menurut Hartoyo (1997:167), ada 4 (empat) tipe/gaya pemimpin, adalah:

- 1) Kepemimpinan direktif merupakan suatu tipe pimpinan yang tidak ada partisipasi dari bawahannya.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung, model kepemimpinan yang mempunyai kesediaan untuk menjelaskan diri, bersahabat, mudah di dekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni.
- 3) Kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran dari bawahannya.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, gaya kepemimpinan menetapkan tujuan yang menantang bawahannya berpartisipasi.

Kartono, (1990 : 51-55) berpendapat mengenai tipe-tipe kepemimpinan meliputi :

1. *Type Kharismatik*, yaitu tipe kepemimpinan yang mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar. Dia dianggap mempunyai Kekuatan Ghaib (Supranatural Power) dan kemampuan-kemampuan super human yang diperoleh dari kekuatan yang Maha Kuasa.
2. *Type Paternalistik*, yaitu tipe kepemimpinan kebapakan dengan sifat-sifat antara lain :
 - a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa.
 - b. Dia bersikap selalu melindungi.
 - c. Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
 - d. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan fantasi dan data kreativitasnya.
 - e. Selalu bersifat Maha Tahu dan Maha Benar.

3. *Type Militeristis*, tipe ini mempunyai sifat-sifat antara lain :
 - a. Lebih banyak menggunakan system perintah/komando terhadap bawahannya.
 - b. Menghendaki keputusan mutlak dari bawahannya.
 - c. Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya.
 - d. Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya.
 - e. Tidak menghendaki saran-saran dan kritik-kritik dari bawahannya.
 - f. Komunikatif hanya berlangsung searah saja.
4. *Type Otokratis*, tipe ini mempunyai sifat-sifat antara lain :
Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang selalu harus dipatuhi. Pemimpinnya mau selalu berperan sebagai pemain tunggal pada One Man Show.
5. *Type Laissez Faire*, yaitu sang pemimpin praktis tidak memimpin sebab dia membiarkan kelompoknya berbuat semau sendiri.
6. *Type Populis*, yaitu yaitu kepemimpinan yang dapat membangun solidaritas rakyat, misalnya Soeharto.
7. *Type Administrative*, yaitu kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan administrasi yang efektif.
8. *Type Demokratis*, yaitu kepemimpinan yang memberikan bimbingan yang efisien kepada pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahannya, dengan penekanan rasa tanggung jawab Internal (pada diri sendiri) dan kebijaksanaan yang baik.

Gaya kepemimpinan lain yang amat menarik adalah pendapat Rensis Likert yang dalam rangkaian penelitiannya Likert telah mengembangkan ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku pemimpin, pemimpin dapat berhasil jika bergaya *Participative Management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut :

- 1) Pemimpin bergaya sebagai *Exploitive Authoritative*, manajer dalam hal ini sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik.
- 2) Pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*Benevolent Authoritative*). Pemimpin atau manajer-manajer yang termasuk dalam system ini mempunyai kepercayaan terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketekunan berikutan hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi keatas, mendengar pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.
- 3) Gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya kalau ia membubuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin dengan gaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi.
- 4) Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya.

2. Motivasi

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda dengan tempat dan keadaan oleh setiap orang. Motivasi dapat pula dipandang sebagai bagian integral dari administrasi kepegawaian dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya tenaga kerja dalam suatu organisasi. Motivasi muncul karena adanya motif atau keinginan yang berawal dari diri manusia itu sendiri. Kuatnya motif seseorang tergantung pada kebutuhan yang diinginkan, selama motif utama belum terpenuhi maka orang tersebut akan berusaha hingga terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan, selama motif utama tersebut telah terpenuhi maka orang tersebut akan beralih kepada kebutuhan lain.

Wahyusumodo (1984 : 177) mengatakan bahwa motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan pada diri seorang yang telah ditentukan. Motivasi (*motivation*) berasal dari kata dasar *Motive* yang berarti dorongan sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya tarik untuk mencapai kekuatan. Motivasi berarti dorongan atau daya penggerak yang hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau para pengikut. Dalam

hubungan dengan motivasi, bahwa yang dimaksud dengan seorang anggota organisasi mau atau rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka penyampaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Yang demikian dapat pula dikatakan bahwa motivasi ialah keinginan yang terdapat pada seseorang atau individu yang beraktivitas untuk melakukan suatu tindakan.

Motivasi merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan secara sendiri maupun berkelompok. Motivasi dalam hal ini dapat menciptakan suatu usaha untuk menjalankan fungsi diri tujuan organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara individual maupun secara berkelompok dalam hal ini tidak diperhitungkan apakah aktivitas ini dilakukan untuk memenuhi tujuan dari suatu organisasi atau menjalankan rencana atau program kerja atau tujuan dari organisasi tersebut. Suatu dorongan dapat berasal dari dalam diri sendiri yang berupa kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau memberikan yang terbaik bagi kelompok dengan berbagai alasan yang baik dan luhur. Namun tidak semudah itu setiap orang lain yang berperan sebagai pimpinan atau atasan.

Sedangkan Nitisemito (2000 : 156). menafsirkan hal yang merupakan kebutuhan bilamana dipenuhinya akan kepuasan sehingga

semangat kerja dan kegairahan ada harapan untuk diingatkan dapat dikategorikan menjadi dua hal pokok, yaitu :

1. Kebutuhan yang bersifat material.
2. Kebutuhan yang lebih bersifat non material.

Dari uraian diatas dapat dinyatakan bahwa teori motivasi mempunyai beberapa prinsip dasar antara lain :

- a. Perilaku manusia didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Atas dasar asumsi ini, teori motivasi mengajarkan bahwa untuk mendorong seseorang agar mau melakukan tindakan tertentu, maka terlebih dahulu harus mengetahui kebutuhan orang tersebut. Karena itu teori motivasi lalu menjelaskan jenis-jenis kebutuhan manusia yang dipandang sebagai pendorong perilaku manusia. Sebagaimana menurut pendapat *Maslow* yang dikutip oleh Mangkunegara (2001 : 95), yang terkenal dengan teori kebutuhannya menjelaskan jenis dan hirarki manusia yaitu : Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*), Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*), Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), Kebutuhan Akan Harga Diri (*Esteem Needs*), dan Kebutuhan Aktualitas Diri (*Self Actualization Needs*).
- b. Manusia mempunyai Reservoir (Cadangan) kemampuan, dengan insentif tertentu kemampuan potensial tersebut dapat berubah menjadi Kemampuan Nyata (Siagian, 1984 : 98), disini diasumsikan bahwa insentif berperan penting dalam mempengaruhi semangat kerja seseorang yang pada akhirnya berperan terhadap kinerja orang tersebut.

Wahyusumodo (1985 : 192-193), menjelaskan bahwa motivasi sebagai proses bathin atau proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Disamping faktor ekstern seperti : lingkungan kerja, pimpinan dan kepemimpinannya, dan sebagainya, juga sangat ditentukan oleh faktor intern yang melekat pada diri setiap orang atau bawahan, seperti pembawaan, tingkat pendidikan, pengalaman, keinginan dan harapan masa depan. Faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi motivasi adalah (1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) Tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan dan (3) Dengan cara apa kebutuhan tersebut akan direalisasikan

Hasibuan (1996 : 104-107), Teori Hirarki Kebutuhan *Maslow* menyebutkan tingkatan dan motivasi, sebagai berikut :

1. *Physiological* (Kebutuhan Fisik).

Kebutuhan yang paling dasar diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, seperti makan, minum, tidur, udara, perumahan dan sebagainya. Kebutuhan ini bobotnya paling rendah. Untuk memenuhi kebutuhan dasar tersebut, orang memerlukan pekerjaan untuk memperoleh pembayaran uang ini merupakan motivasinya.

2. *Safety And Security Needs* (Keamanan Dan Keselamatan).

Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni rasa aman dari kemungkinan PHK atau intimidasi baik terselubung maupun terbuka. Motif ini berusaha untuk menjauhkan diri dari ketidakpastian dalam kehidupan dan secara aktif menghindarkan diri situasi yang memecah/menghalanginya untuk mencapai kepuasan.

3. *Affiliation Or Acceptance Needs*.

Adalah kebutuhan sosial, teman dicintai dan mencintai antara sesama dalam pergaulan kelompok dan lingkungannya.

Sebagai makhluk sosial, manusia menginginkan kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, dilingkungan tempat hidup, dan bekerja (*Sense Of Belonging*).

- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena manusia merasa dirinya penting (*Sense Of Impertance*).
- c) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun yang menyayangi kegagalan, dan
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*Sense Of Partisipation*).

4. *Esterm Or Status Needs.*

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan merupakan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. *Self Actualization Needs.*

Adalah kebutuhan akan harga diri, menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan ini berkembang dalam dua hal, yakni :

- a) Aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar, pemenuhannya berdasarkan keinginan atas usaha individu itu sendiri, dan
- b) Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan seorang individu. Kebutuhan ini berlangsung terus menerus terutama sejalan peningkatan jenjang karier seseorang.

Herzberg membagi Hirarki Kebutuhan Moskow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman dan sosial), dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri), serta mengemukakan bahwa cara yang terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Selanjutnya dikatakan Herzberg memberikan kenaikan gaji atau kondisi kerja (faktor pemeliharaan) yang lebih baik tidaklah dapat memotivasinya, karena kebutuhan tingkat rendah belum dapat dipenuhi secara cepat.

Faktor pemeliharaan hanya baik untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan. Menawarkan lebih banyak faktor pemeliharaan merupakan cara yang paling tidak efisien untuk mendorong timbulnya motivator (Dessler, 1995 : 322-333).

Kemudian menurut Dessler (1995 : 339-341), kebutuhan tingkat rendah terpenuhi oleh faktor-faktor ekstrinsik gaji, supervisi, kondisi kerja , dan kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi oleh faktor instrinsik dalam pekerjaan itu sendiri seperti keberhasilan dari tantangan. Menyediakan kebutuhan tingkat rendah untuk menggerakkan motivasi hanya akan berhasil baik untuk jenis pekerjaan rutin dan diseleksi secara seksama. Tetapi jika harus lebih tergantung pada pengembalian dan kualitas karyawan, harus lebih berupaya menyediakan kebutuhan tingkat tinggi dengan menciptakan kesempatan bagi perolehan penghargaan dan prestasi dalam pelaksanaan dan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

3. Kinerja

Istilah prestasi kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). prestasi didefinisikan secara formal sebagai sejumlah dan kualitas dari tugas yang terselesaikan secara individu, kelompok atau organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang di capai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Pengertian *performance* sering pula diartikan sebagai kinerja, hasil kerja dan prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya

menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi kepuasan konsumen (pengguna) dan memberikan kontribusi ekonomi (*Armstrong dan Baron, 2001:15*).

Menurut Dharma (1985:64) bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau kelompok.

Sedangkan menurut Soeprihantono (1988:7) bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran / kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai oleh karyawan / pegawai berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang telah dilaksanakan dalam waktu tertentu. Dalam mengelola organisasi / instansi sebenarnya adalah mengelola berbagai ragam sikap dan kemampuan manusia agar mereka bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan. Namun di dalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak optimal. *Prestasi adalah gambaran mengenai tingkat*

pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Penilaian prestasi sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mendorong motivasi pekerja dan kinerja serta untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan dalam membuat keputusan manajerial (*George and Jones, 2002:249*).

Penilaian prestasi yang mempunyai beberapa istilah seperti *performance appraisal, employee evaluation, service rating, employee rating, behavioral asesment* dan *personal review* merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan (*Inne, 2003*).

Kegiatan penilaian prestasi kerja ini merupakan kebijakan manajemen untuk terus menerus merevisi sumber daya manusia yang ada, yang dalam hal ini adalah pegawai fungsional itu sendiri. Penilaian prestasi kerja ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja pegawai dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan, juga membandingkan hasil kerja yang ada dengan harapan-harapan dari para atasan. Biasanya kegiatan ini dilakukan dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya sistem penilaian prestasi kerja ini dapat memungkinkan setiap pegawai untuk mengetahui pendapat atasan tentang dirinya, bagaimana prestasinya dapat ditingkatkan di masa yang akan datang. Selanjutnya bagi instansi / lembaga / satuan pendidikan dapat mengetahui pegawai yang kurang produktif dan menjadi beban instansi / lembaga / satuan pendidikan sehingga dapat diketahui pembinaan apa yang bisa diberikan, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang

telah dilaksanakan serta yang terlebih penting adalah untuk kepentingan yang berhubungan dengan masalah ketenagaan seperti perhatian dan penghargaan, perlakuan yang adil, promosi, penggajian, training dan lain-lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian prestasi kerja pegawai pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kinerja pegawai itu sendiri dan terhadap taraf potensi pegawai dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan / organisasi / instansi. Dalam penilaian prestasi kerja pegawai, sasaran yang menjadi obyek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan sebagainya. Disinilah peran seorang pimpinan sangat menentukan dalam memberikan penilaian prestasi kerja sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan serta berdasarkan catatan-catatan kegiatan pegawai yang bersangkutan.

Lawrence, (1996:54) beberapa faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja (prestasi kerja) antara lain : lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik (*feed back*), dan administrasi pengupahan. Sedangkan menurut Timpe (1999:24) penilaian prestasi kerja adalah metode untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja, sehingga penilaian prestasi kerja harusnya untuk mengenali siapa yang tidak bekerja dengan baik dan kemudian menentukan mengapa kinerja karyawan tersebut berada di bawah standar.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah

- a. Variabel (Y1.1) yaitu mampu meningkatkan target pekerjaan;
- b. Variabel (Y1.2), yaitu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
- c. Variabel (Y1.3), yaitu mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan;
- d. Variabel (Y1.4), yaitu mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan;
- e. Variabel (Y1.5), yaitu mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Timpe (1999), menyatakan bahwa permasalahan dalam sistem penilaian prestasi kerja adalah sistem ini tidak menjangkau penyebab-penyebab kinerja, sistem mengasumsi bahwa karyawan dapat mengendalikan seluruh kinerjanya. Penilaian prestasi kerja telah dilaksanakan bertahun-tahun, tetapi hal tersebut sering dilaksanakan dengan tidak sepatutnya. Para karyawan sering tidak dapat produktif sebagaimana mestinya, mungkin karena kita tidak dapat mengukur prestasi kerja dengan baik. Kalaupun dilakukan, data prestasi kerja tidak digunakan secara konstruktif untuk meningkatkan produktifitas.

Penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara adil, tidak memihak dan harus menggambarkan prestasi kerja aktual yang akurat, harus ada kepastian bahwa penyebab-penyebab kinerja sebenarnya dapat dikenali (Mukijat, 1992:76). Misalnya, seorang karyawan mendapat penilaian prestasi kerja yang buruk serta teguran tertulis dari pengawasnya karena pengawas yakin bahwa rendahnya kinerja berasal dari kekurangan upaya. Karyawan tersebut mungkin tidak memandang segi penilaian prestasi kerja sebagai gambaran kinerjanya yang adil dan akurat bila buruknya kinerja diakibatkan oleh peralatan yang rusak, tidak cukup pelatihan atau tidak cukupnya pengawasan yang tidak diketahui oleh pengawas yang bersangkutan. Evaluasi prestasi kerja memiliki banyak makna dan kegunaan baik individu itu sendiri maupun bagi organisasi dimana individu bekerja.

Secara spesifik, tujuan dari evaluasi prestasi kerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2005: 10 – 11) adalah:

- 1) Perbaikan / peningkatan prestasi kerja. Penilaian kerja memberi *feedback* bagi karyawan, atasan dan personalia agar dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Adanya penilaian kinerja akan membantu para atasan atau pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan program kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan. Terjadinya promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada penilaian kinerja dimasa lalu. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Latihan diberikan atas adanya prestasi yang kurang baik dari karyawan. Sedangkan prestasi yang baik mungkin mencerminkan adanya potensi yang harus dikembangkan.

- 5) Perencanaan dan pengembangan karier. Penilaian dapat digunakan untuk umpan balik prestasi yang mengarah pada keputusan karier karyawan, seperti jalur karier tertentu.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi karyawan baik atau buruk mencerminkan adanya kebaikan atau kelemahan prosedur *staffing* bagian personalia dalam organisasi.
- 7) Ketidakakuratan informasi. Prestasi jelek menunjukkan adanya kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen lain dari sistem informasi sumber daya manusianya. Menggantungkan pada informasi yang tidak tepat / tidak akurat akan menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi jelek mungkin merupakan adanya suatu kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi akan membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- 9) Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya diskriminasi terhadap bawahan.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor yang ada di luar lingkungan kerja, seperti kesehatan, masalah keluarga, kondisi keuangan dan problem pribadi lainnya.

Sementara itu, Dessler (1995:512) memberikan beberapa alasan tentang perlunya penilaian prestasi kerja karyawan. Adapun alasan-alasan tersebut antara lain:

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji.
- b. Menyediakan kesempatan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Memungkinkan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat dideteksi / diketahui.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja / kinerja seharusnya didasarkan pada standar-standar pada persyaratan kerja. Persyaratan kerja sebaliknya meliputi standar-standar kinerja yang terdokumentasi dan didasarkan pada analisis jabatan yang cermat dalam organisasi. Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses review

kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan pimpinan dari pegawai sehingga harus dipahami oleh pegawai tersebut. Klasifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pegawai dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja yang diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pegawai.

Idealnya, penilaian prestasi setiap pegawai harus didasarkan pada kinerja aktual yang diidentifikasi melalui analisa pekerjaan dibandingkan dengan standar kinerja yang ditentukan. Dengan demikian, standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pegawai juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik.

Standar kinerja membantu pimpinan dan pegawai agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

Notoatmodjo dan Soekidjo (1992: 68) menjelaskan bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan data yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai kinerja karyawan. Untuk itu, maka ada 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan :

- 1) Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja;
- 2) Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standart*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dapat dipakai untuk menilai kerja tersebut. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya 2 (dua) kriteria, yakni reliabilitas dan validitas. Alat ukur yang validitasnya tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur, sedangkan alat yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten.

Dalam melaksanakan pengukuran atau penilaian terhadap pelaksanaan kinerja dibutuhkan suatu penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat dalam sistem penilaian tersebut adalah :

- 1) *Relevance*, sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungan antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 2) *Acceptability*, hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dari kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 3) *Reliability* hasil dari penilaian tersebut dapat dipercaya. Reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : waktu dan frekuensi penilaian;
- 4) *Sensitivity* berarti sistem penilaian tersebut cukup fokus dalam menunjukkan kegiatan yang berhasil atau gagal dilakukan oleh seorang

karyawan. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dan karyawan yang tidak berhasil.

- 5) *Practicality* sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

Menurut Gomes (2000: 72) ada beberapa tipe kriteria atau indikator penilaian organisasi yang didasarkan atas perilaku yang spesifik, yaitu

- 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode / waktu yang telah ditentukan.
- 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapan.
- 3) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 4) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
- 5) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
- 6) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawab
- 7) *Personal quality*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan tamahan, dan integritas pribadi.

Dalam aktivitasnya kinerja mempunyai atau mengandung dua komponen penting yaitu :

- a. Kompetensi berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya.
- b. Produktifitas : kompetensi tersebut diatas dapat diterjemahkan kedalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk menghasilkan hasil kinerja (*outcome*).

Menurut Gibson (1998:90) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang antara lain:

1. Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor Organisasi : Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.

Selain itu menurut Prawirisentono (1999:27) faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi.
Menurut bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari-cari tidak penting maka kegiatan tersebut efektif.
- b. Otoritas (wewenang)
Arti otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya).
- c. Disiplin
Disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
- d. Inisiatif
Yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang bertujuan dengan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

4. Penelitian Terdahulu

- 1) Bagyo (2006) dengan judul Pengaruh Faktor kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Teguh Karya Pekalongan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan ini

bermakna bahwa kepemimpinan merupakan kepemimpinan yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk berprestasi demikian juga halnya dengan motivasi. Kegiatan ini penting dilakukan karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik pada karyawan tentang kinerja. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. Teguh Karya Pekalongan merasa yakin bahwa perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya dapat meningkatkan kinerjanya, karena peningkatan kinerja merupakan keharusan, dengan demikian perlu direalisasikan dalam wujud perilaku dalam bekerja dengan dukungan dan pimpinan masing-masing perusahaan. Setelah dibuktikan secara parsial kuantitatif tersebut, dapat disusun kesimpulan umum bahwa kepemimpinan yang berkaitan dengan perilaku kerja dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan dapat memberikan umpan balik kepada karyawan perbankan tentang prestasi kerja yang mereka terima, yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

- 2) Kasim (2010) dengan judul Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Ketrampilan Kerja, dan Kerjasama dengan Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton. Hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan, Ketrampilan Kerja, dengan Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton, dengan nilai

signifikan keseluruhan 0,001 (lebih kecil dari 0,05), dan koefisien korelasi secara sendiri : (1) Koefisien korelasi kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai 0,651, (2) Koefisien korelasi motivasi kerja terhadap prestasi kerja pegawai 0,632, (3) Koefisien korelasi Ketrampilan kerja terhadap prestasi kerja pegawai 0,683, (4) Koefisien korelasi kerjasama terhadap prestasi kerja pegawai 0,618 yang memberikan makna bahwa keeratan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti berada pada tingkat hubungan yang kuat. Secara bersama-sama dengan analisa bertingkat terbukti bahwa motivasi kerja dan kerjasama tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai dengan nilai signifikan 0,001 (lebih kecil 0,05) dan F_{hitung} sebesar 149,857 yang menunjukkan hubungan yang sangat kuat terhadap prestasi kerja pegawai.

3) Indah Handayani (2012) dengan judul Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja menurut persepsi pegawai negeri sipil di lingkungan sekretariat daerah propinsi kepulauan riau. Dari hasil uji f didapatkan hasil perhitungan untuk nilai f hitung $>$ dari f tabel yaitu f hitung 124,772 $>$ f tabel 2,723. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara serentak dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah propinsi kepulauan riau. Dari hasil uji t disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dengan taraf

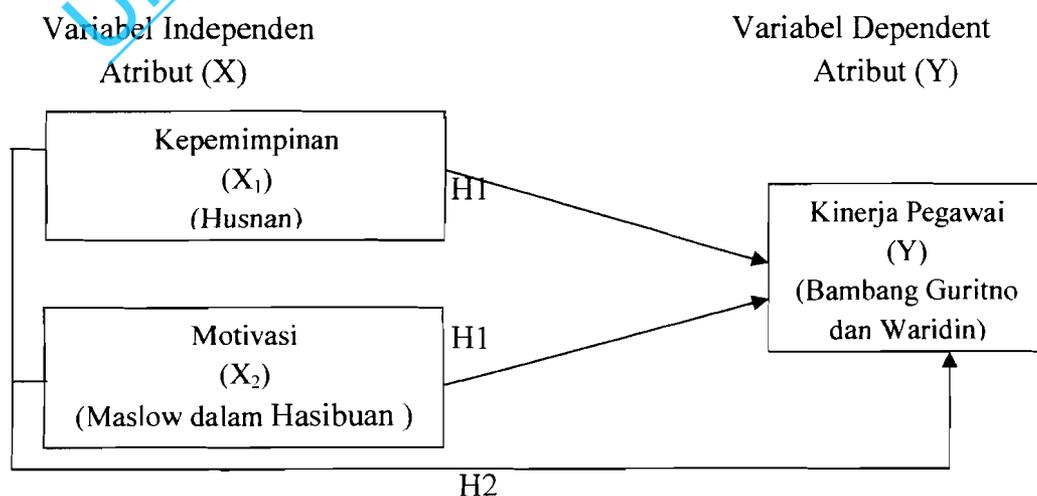
signifikan sebesar 0,05 atau 5 %. Perhitungan hasil uji t menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$.

- 4) Novanri Historika (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau, dengan pengaruh sebesar 28,6 %. Berdasarkan hasil analisis uji t menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau, dengan pengaruh sebesar 11,9 %. Berdasarkan analisis uji t menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya. Sedangkan berdasarkan hasil analisa secara simultan dengan menggunakan uji F menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau dan motivasi kerja pegawai berpengaruh 28,7 % dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada. Pengaruh yang dihasilkan positif.
- 5) Edi Alfian (2012) dengan judul Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempunyai hubungan dan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi yang memiliki

nilai korelasi parsial sebesar 0,218 sampai dengan 0,542 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 sampai dengan 0,042 dan angka probabilitas lebih kecil dari α (0,05). Faktor-faktor sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan sesuai hasil uji F, dimana nilai F hitung sebesar 22,658 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari α (0,05). Sebagai kesimpulan penelitian ini membuktikan bahwa faktor sistem kerja, disiplin dan iklim organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah serta landasan teori yang diuraikan tersebut maka ditetapkan kerangka alur pikir proses penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual
Sumber : Data Diolah

C. Definisi Operasional

Adapun variabel-variabel yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Variabel kepemimpinan (X1)

Suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerjasama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikatornya menurut Teori Maslow dalam Husnan (1999:218-219) peranan pimpinan adalah :

- a. Variabel (X1.1) yaitu menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya).
- b. Variabel (X1.2), yaitu melengkapi karyawan dengan sumber dana guna menjalankan tugasnya.
- c. Variabel (X1.3), yaitu mengkomunikasikan kepada karyawan apa yang diharapkan mereka.
- d. Variabel (X1.4), yaitu memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi karyawan.
- e. Variabel (X1.5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan partisipasi karyawan.
- f. Variabel (X1.6) Menghilangkan hambatan-hambatan terhadap pelaksanaan pekerjaan.
- g. Variabel (X1.7), yaitu menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Variabel (X1.8), yaitu menunjukkan perhatian para karyawannya.

2. Variabel Motivasi (X2)

Motivasi ialah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan pada diri seorang yang telah ditentukan.

Hasibuan (1996 : 104-107). Adapun variabel-variabel yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- a. *Physiological Needs* (kebutuhan mempertahankan hidup) (X2.1). kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis;
 - b. *Safety Needs* (kebutuhan akan keselamatan) (X2.2) apabila kebutuhan ini dihubungkan dengan kerja, maka kebutuhan ini dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja;
 - c. *Social Needs* (kebutuhan sosial) (X2.3) pada hakekatnya manusia adalah mahluk sosial, sehingga mempunyai kebutuhan-kebutuhan social;
 - d. *Esteem Needs* (kebutuhan akan harga diri) (X2.4) dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka semakin banyak yang digunakan sebagai simbol statusnya;
 - e. *Self Actulization* (keinginan untuk berbuat baik) (X2.5) setiap manusia ingin selalu berbuat baik.
3. Variabel kinerja pegawai (Y) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah
- a. Variabel (Y1.1) yaitu mampu meningkatkan target pekerjaan;
 - b. Variabel (Y1.2), yaitu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
 - c. Variabel (Y1.3), yaitu mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan;
 - d. Variabel (Y1.4). yaitu mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan;
 - e. Variabel (Y1.5), yaitu mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan positivistik, yaitu pendekatan yang menggunakan pola pikir edukatif dengan melihat gejala-gejala umum kemudian di lanjutkan kehal-hal yang lebih khusus, di mana data yang dikumpulkan dari hasil kuesioner dari para pegawai yang menggambarkan dan menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan (X1) dan motivasi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

Tipe penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang mencari hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Singarimbun & Efendi (2001:5) menyatakan bahwa penelitian penjelasan merupakan bagian dari penelitian survey, dimana penelitian survey dapat digunakan untuk maksud penjajakan, deskriptif, penjelasan atau konfirmasi, evaluasi, prediksi, operasional, dan pengembangan indikator. Jenis penelitian yang termasuk kategori penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Informasi primer berkenaan dengan variabel penelitian ini dikumpulkan dengan teknik angket.

B. Populasi dan Sampel

Sebagai obyek penelitian adalah semua Kepala Bagian beserta staf di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur yang berjumlah 135 orang, terdiri dari 9 orang Kepala Bagian dan 26 orang Kepala Sub Bagian dan 100 orang Staf. Berdasarkan hal tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 135 orang.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, untuk memperoleh data penulis menggunakan teknik sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data melalui atau mempelajari berbagai literatur dan bahan bacaan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.
2. Observasi, yaitu pengumpulan data melalui pengamatan secara umum pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur sebagai dasar untuk mengidentifikasi permasalahan yang akan dibahas.
3. Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan mengadakan tanya jawab secara lisan dengan pihak pegawai dan instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur pada waktu yang telah ditentukan.
4. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data melalui pencatatan dan pengumpulan data instansi yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas.
5. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan cara membagikan daftar pertanyaan secara tertulis kepada pegawai pada Sekretariat Daerah

Kabupaten Barito Timur untuk memperoleh data primer yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini. Kuisisioner yang digunakan penulis adalah kuesioner langsung dimana peneliti langsung membagikan kuesioner kepada responden dan responden diminta untuk mengisi. Sedangkan menurut jenis dalam penyusunan itemnya digunakan kuesioner tipe pilihan dimana responden memilih salah satu jawaban yang tersedia. Tujuan dilakukannya penyebaran kuesioner langsung kepada pegawai tersebut adalah untuk memperoleh informasi yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian dan untuk memperoleh informasi mengenai suatu masalah secara maksimal. Selain itu teknik pengumpulan data melalui kuesioner ini dimasukkan untuk mengetahui tinggi rendahnya skor jawaban respon terhadap pertanyaan yang diajukan. Untuk menentukan skor jawaban digunakan skala likert, yaitu yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapatan, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban instrumen menggunakan skala likert, yaitu:

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Tidak Setuju
- e. Sangat tidak setuju

Untuk mengetahui tinggi rendahnya jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan, maka digunakan teknik jenjang lima, maksudnya skor untuk setiap jawaban antara 1-5. Setiap responden dapat

melihat salah satu dari lima alternatif jawaban yang tersusun berdasarkan bobot jawaban yang telah diklasifikasikan Untuk mengetahui hasil tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian, maka digunakan skala likert untuk mengetahui pengukuran dan interpretasi data. Penetapan akan skala likert dibagi dalam lima skor, yaitu :

- 1) Untuk jawaban a nilai skor 5
- 2) Untuk jawaban b nilai skor 4
- 3) Untuk jawaban c nilai skor 3
- 4) Untuk jawaban d nilai skor 2
- 5) Untuk jawaban e nilai skor 1

Hal ini dimaksudkan untuk memberi kebebasan responden dalam menilai suatu pertanyaan sesuai keyakinannya. Skor responden tersebut menggambarkan sikap responden yang sangat mendukung sesuai dengan pertanyaan yang diajukan mempunyai skor mendekati 5 atau sangat menolak sesuai dengan pertanyaan yang diberikan mempunyai skor 1. Untuk menentukan katagori ini maka ditentukan dulu intervalnya dengan rumus :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Jumlah Skala Jawaban}}$$

Dengan rumus diatas didapat perhitungan interval, yaitu :

$$I = \frac{5-1}{5}$$

$$I = 0,8$$

Interval tiap kategori 0,75, maka susunan kelas kategori adalah:

1,00 - 1,80 termasuk kategori sangat rendah sekali

1,81 - 2,61 termasuk kategori sangat rendah

2,62 - 3,42 termasuk kategori rendah

3,43 - 4,23 termasuk kategori tinggi

4,23 - 0,50 termasuk kategori sangat tinggi

Susunan kategori selanjutnya digunakan untuk mendiskripsikan tiap-tiap indikator dan variabel ke dalam bentuk tabel frekwensi.

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Adapun jenis data dalam penelitian ini yang penulis ambil, yaitu sebagai berikut:

- a. Data kualitatif, yaitu berupa data atau informasi yang tidak berbentuk angka. Penulis mengangkat data tersebut dari hasil wawancara dengan pihak instansi, yakni berupa data tentang sejarah, struktur organisasi, bidang operasional yang dilakukan atau proses pekerjaan.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka, yang diangkat dari dokumen-dokumen instansi dalam hal ini tentang data jumlah karyawan, data tabulasi dan data lain yang berhubungan dengan penelitian.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data Primer, yaitu data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.
- b. Data Sekunder berupa data dan informasi pendukung yang diperoleh dan diolah dari sumber internal Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dan literatur serta buku pendukung.

E. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik pengolahan data yang akan dilakukan oleh penulis adalah dengan menggunakan analisis infresial dengan metode kuantitatif yakni analisis bertujuan untuk membuat diskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki secara terperinci untuk menghasilkan rekomendasi untuk keperluan di masa yang akan datang.

Sedangkan alat uji yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan alat uji sebagai berikut:

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Data yang terkumpul akan berguna jika instrumen penelitian yang digunakan mempunyai nilai validitas dan reliabilitas lebih besar dari rtabel yang merupakan syarat untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliable. Sedangkan kualitas dan penelitian ditentukan

penelitian berupa kusioner maka data dari isian pertanyaan harus valid dan reliabel karena data dari penelitian tersebut apabila kurang valid dan reliable, maka penelitian akan menjadi bias, Solimun, (2004:100). Untuk itu uji coba instrument merupakan langkah yang penting didalam penelitian. Selain itu untuk mempermudah uji tersebut, maka uji coba instrument juga harus memperhatikan kondisi uji coba harus menjamin diperolehnya data yang benar-benar mencerminkan keadaan sebenarnya dan dilakukan keadaan sebenarnya.

Instrument yang valid berarti data-data yang diperoleh dengan penggunaan alat (instrument) dapat menjawab tujuan penelitian.

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

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien Korelasi

X dan Y = Skor masing-masing variabel

N = Banyaknya obyek atau jumlah responden

Adapun penentuan atau pengambilan keputusan untuk valid instrumen pertanyaan adalah:

- 1) Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrument tersebut valid.
- 2) Jika r_{tabel} negative dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrument tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Instrument yang reliable artinya konsisten atau stabil yang bila digunakan untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pratisto, (2004:241). Uji validitas dan reliabilitas menurut Pratisto (2004:249-257) dapat dilakukan dengan menggunakan *one shot method* sering disebut dengan pengujian *internal consistency* dengan metode ini pengukuran cukup dilakukan satu kali. Untuk uji reliabilitas dapat diketahui dengan melihat nilai *corrected item total correlation* (rhitung) instrument pertanyaan harus dibandingkan dengan rtabel pada α 0,05 dengan derajat bebas df =jumlah kasus (instrument pertanyaan)-

2. Pengambilan keputusan untuk valid instrumen pertanyaan adalah:

- 1) Jika r_{α} positif dan $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ maka instrument tersebut reliabel.
- 2) Jika r_{α} negative dan $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka instrument tersebut tidak reliabel.

Rumus reliabilitas Cronbach's Alpha menurut Arikunto, (2002;25) adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = Jumlah varian butir

b

$$\sigma^2 = \text{Varian total}$$

1

Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan reliabel bila nilai alpha lebih besar dari r kritis *product moment*.

2. Uji Asumsi Klasik

Setelah data diuji dengan uji kualitas data, selanjutnya adalah pengujian atau evaluasi terhadap model analisis regresi linear berganda, sehingga menghasilkan pemeriksaan linear terbaik tak bias (*best linear unbiased estimator* (BLUE)). Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah regresi linear berganda sebagai alat analisis telah memenuhi beberapa asumsi klasik. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi (hubungan) yang erat satu sama lain. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Untuk mengetahui ada tidaknya problem Multikolinearitas, parameter yang mudah ditenggarai dari adanya Multikolinearitas, adalah:

- 1) Biasanya regresi mempunyai persamaan dengan nilai R^2 yang tinggi atau sangat tinggi F_{hitung} tinggi, tetapi banyak variable bebas yang tidak signifikan (t_{hitung} – nya rendah)

- 2) Terdapat beberapa variabel yang mempunyai nilai *Eigenvalue* mendekati nol.
- 3) Deteksi terhadap gangguan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF (*variance inflation factor*) dan nilai tolerance (Pratsito, 2004, 156-161). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$) dan menunjukkan adanya koloniritas yang tinggi.
- 4) Multikolineritas dapat diketahui dengan memeriksa nilai VIF (*variance inflation factor*) yang merupakan unsur diagonal invers matrik korelasi sederhana antara perubah bebas. Apabila beberapa nilai VIF lebih dari 10 mk multikolienearitas adalah sebuah masalah. Solimun, (2004:35).

Uji multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan telah ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Kasus multikolinieritas yang terjadi didalam analisis regresi berganda akan terus berpengaruh apabila keberadaannnya tetap dipertahankan, disamping akan mempengaruhi peramalan dan penarikan kesimpulan adanya multikolinieritas akan berpengaruh pada pendugaan koefesien regresi dan salah baku (standar deviasi) dan koefesien regresi tersebut. Solimun, (2004:30).

b. Uji Heteroskedastisitas

Salah satu asumsi klasik dalam model regresi berganda ialah bahwa kesalahan pengganggu (*residual*) mempunyai varian (ragam) yang sama dari satu pengamatan kepengamatan lain (antara variabel), asumsi ini disebut *homokedastisitas* Supranto, (1995:43). Menurut Pratisto, (2004:149) heteroskedastisitas terjadi jika residu tidak memiliki varian yang konstan. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residu satu pengamatan kepengamatan lain. Gangguan heteroskedastisitas dapat membawa kita pada glat baku yang bias dan menjadikan hasil uji statistik tidak tepat serta interval, sehingga keyakinan untuk estimasi parameter juga kurang tepat. Pemeriksaan terhadap gejala heteroskedastisitas menurut Pratisto (2004:155) adalah dengan melihat pola diagram pencar. Nilai dari diagram pencar yang residu dapat dilihat dari selisih antara nilai Y prediksi dengan Y observasi.

- 1) Jika diagram pencar yang membentuk pola-pola tertentu yang teratur maka regresi mengalami gangguan heteroskedastisitas.
- 2) Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak maka regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas (kenormalan)

Menurut Solimun (2004:33) NID (*normal independent distributed*), yaitu berdistribusi normal atau saling bebas. Asumsi ini berarti bahwa kesalahan mengikuti sebaran normal dengan nilai tengah nol (0) dan

ragam konstan (J). Asumsi ini sangat diperlukan pada pengujian hipotesis, baik menggunakan uji t pada uji koefisien regresi secara parsial maupun uji F pada uji koefisien serempak melalui ANOVA regresi. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel terikat dan variabel bebas dalam sebuah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Pemeriksaan asumsi normalitas menurut Solimun (2004, 46) dapat dilakukan dengan cara membuat plot antara skor normal dengan data observasi dan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Bilamana hasil plot menunjukkan pola garis lurus mendekati 45° berarti asumsi normalitas terpenuhi.

3. Regresi Linier Berganda

Analisis data dilakukan berdasarkan data primer yang diperoleh langsung dari penyebaran kuisisioner kepada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, yang selanjutnya akan dianalisis dengan paket program SPSS (*statistic produk service solution*) for windows versi 17 melalui bantuan program computer. Untuk menguji permasalahan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Adapun rumus dari regresi linier berganda adalah :

$$Y = a + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

X1 = Variabel kepemimpinan

X2 = Variabel motivasi pegawai

ε	=	Faktor gangguan
$b_{1,2}$	=	Koefisien regresi
a	=	Konstanta

a. Uji F (simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independent (X_i) secara bersama-sama/simultan dapat terpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf nyata α sebesar 5%, sedangkan yang menjadi derajat kebebasan (*degree of freedom*) (df)= $(k-1) (n-k)$ dimana k adalah jumlah variabel pertanyaan dan n jumlah sampel. Untuk menentukan H_0 diterima atau H_0 ditolak maka digunakan perbandingan F_{hitung} dengan F_{tabel} , yaitu:

- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak
- 2) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 diterima.

b. Uji t (parsial)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independent (X_i) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf nyata α sebesar 5% dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) (df)= $(n-k)$. Untuk menentukan H_0 diterima atau H_0 ditolak maka digunakan perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} , yaitu:

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 diterima.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Temuan

1. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Kabupaten Barito Timur. Instansi ini merupakan termasuk didalam Wilayah Kabupaten Barito Timur (Tamiang Layang). Kabupaten Barito Timur adalah nama yang secara resmi ditetapkan bagi daerah ini terbentuk menjadi Kabupaten Otonom sejak Tahun 2002. Sebelumnya, daerah ini masih bergabung dengan Kabupaten Barito Selatan. Barito Selatan dikenal dengan nama Barito Hilir untuk wilayah dengan luas 8.287,57 km² sepanjang kiri dan kanan aliran Sungai Barito dan untuk Barito Timur dengan luas 3.013 km² yang meliputi daratan sebelah Timur Sungai Barito. Seiring dengan semangat otonomi daerah, maka masyarakat Barito Timur mengusulkan dibentuknya kembali Kabupaten Barito Timur. Berdasarkan pembagian wilayah administrasi pemerintahan pada waktu itu, Wilayah Barito Hilir dan Barito Timur adalah Wilayah Kewedanaan dari Kabupaten Barito yang pusat pemerintahannya berkedudukan di Muara Teweh. Kedua Wilayah Kewedanaan tersebut adalah Kewedanaan Barito Hilir dengan Ibu Kotanya Buntok dan Kewedanaan Barito Timur dengan Ibu Kotanya Tamiang Layang.

Pembentukan pertama kali Kabupaten Barito Timur disyahkan sebagai daerah otonom berdasar undang – undang nomor : 5 tahun 2002

Keputusan Menteri Dalam Negeri nomor : 131.42-189 tahun 2002 pada tanggal 16 Mei 2002 yang dilantik oleh Gubernur Kalimantan Tengah pada tanggal 8 Juli 2002 di Palangka Raya.

Pada tanggal 3 Agustus 2002 Bapak Gubernur Kalimantan Tengah meresmikan sekaligus upacara syukuran serta penyerahan penjabat Bupati Barito Timur untuk dapat diterima oleh masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan sehingga pada tanggal 3 Agustus 2002 itu menjadi Hari Jadi Kabupaten Barito Timur. Kemudian pada tanggal 3 Juni 2003 diadakan Pemilu Kepala Daerah pertama untuk memilih Bupati dan Wakil Bupati. Hasil Pemilu Kepala Daerah tersebut terpilih Bupati dan Wakil Bupati Barito Timur pertama yaitu Drs. H. Zain Alkim dan Dr.(Hc) Machur Mudel Dohong,SE,M.Si. untuk periode 2003 – 2008 yang dilantik oleh Gubernur Kalimantan Tengah pada tanggal 21 Juli 2003 di Palangka Raya. Pada tahun 2008 diadakan Pemilu Kepala Daerah Barito Timur untuk kedua kalinya untuk memilih Bupati dan Wakil Bupati Barito Timur periode 2008 – 2013 yang hasilnya Drs. H. Zain Alkim terpilih kembali untuk memimpin Barito Timur untuk kedua kalinya yang berpasangan dengan Wakil Bupati Ir. Yuren S Bahat,MM,MT.

Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, sebagai berikut:

a. Visi

Terwujudnya Pelaksanaan Tugas Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana terhadap Pelayanan kepada Masyarakat dan Seluruh

Perangkat Daerah Kabupaten Barito Timur secara Terpadu dan Terkoordinir”.

b. Misi

- 1) Terlaksananya perumusan kebijakan Pemerintah Daerah secara terkoordinasi
- 2) Terlaksananya penyelenggaraan administrasi pemerintahan
- 3) Terlaksananya sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana
- 4) Terlaksananya pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana kepada seluruh perangkat daerah.
- 5) Terlaksananya koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan
- 6) Terlaksananya pembinaan hukum
- 7) Terlaksananya koordinasi, komunikasi, konsultasi dan kerjasama antar lembaga, daerah, masyarakat dan pemerintah
- 8) Terlaksananya tugas lain yang diberikan oleh Bupati Barito Timur.

Peraturan Bupati Kabupaten Barito Timur Nomor 07 Tahun 2008 Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah.

Sedangkan untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tersebut diatas, Sekretariat Daerah menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyusunan kebijakan pemerintah daerah
- 2) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas dan lembaga teknis daerah
- 3) Pemantauan dan evaluasi pada pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah
- 4) Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah
- 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.

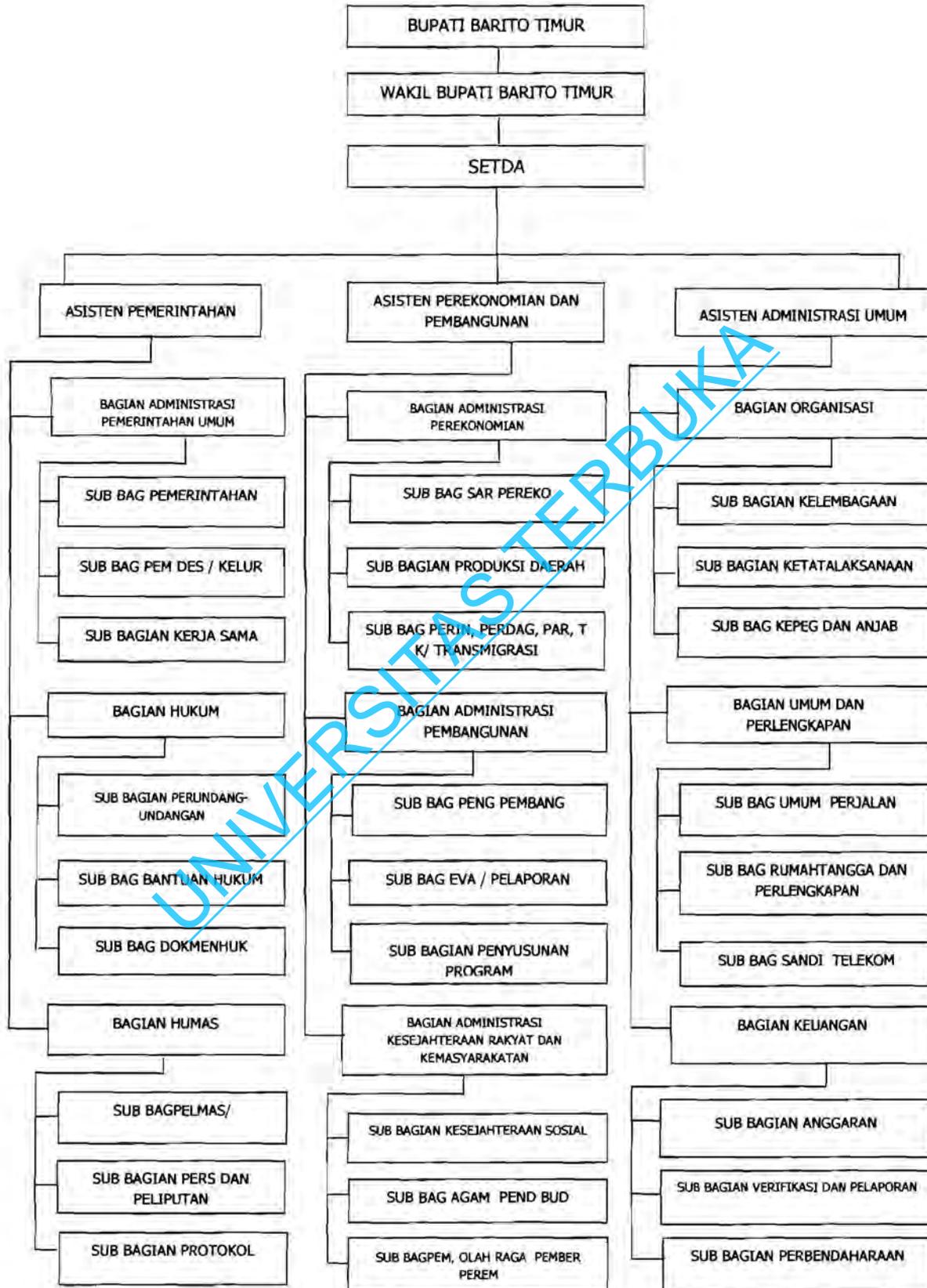
Untuk melaksanakan fungsi tersebut, Sekretariat Daerah mempunyai wewenang sebagai berikut :

- 1) Koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh perangkat daerah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- 2) Pembinaan pemerintahan dan pembangunan serta pembinaan masyarakat dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan masyarakat;
- 3) Pembinaan administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh perangkat daerah;
- 4) Koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok pemerintah Kabupaten;
- 5) Melaksanakan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga.

2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Struktur organisasi mempunyai fungsi untuk membantu perusahaan berjalan dengan lancar untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya. Dengan kata lain, instansi tidak akan jalan atau tidak bisa bergerak, sebab organisasi instansi adalah merupakan suatu kegiatan dari

kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai satu tujuan, organisasi adalah merupakan alat instansi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, salah satu fungsi manajemen yang penting adalah organisasi. Mengorganisasikan berarti menentukan bagian mana yang perlu untuk mencapai suatu tujuan dan menentukan kerjasama yang serasi diantara bagian. Jadi organisasi suatu sistem penting adalah arti proses dari kerjasama antara manusia dengan manusia lainnya dan proses kerja sama antara manusia dengan alat-alat lainnya. Organisasi dan persoalan yang dihadapi pimpinan dalam suatu instansi berjalan sejajar dengan besar kecilnya instansi yang bersangkutan. Hal ini berarti semakin besarnya instansi, semakin besar pula persoalan yang dihadapi instansi. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus sanggup mengorganisir instansi. Pimpinan tidak mungkin menjalankan aktivitasnya dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa dibantu orang. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan apa yang telah direncanakan, perlu adanya kerjasama yang baik dan harmonis antara pimpinan dan bawahan. Demikian juga halnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur di dalam organisasinya terdapat bagian yang melaksanakan tugas menurut bagiannya dan kerjasama dengan bagian lainnya untuk mencapai suatu tujuan bersama. Untuk dapat melihat pembagian atau pengelompokan kegiatan serta hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menunjukkan sistem organisasi yang digunakan dalam mencapai tujuan. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi

Sumber : Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, 2013

Berdasarkan dari data struktur organisasi tersebut dapat diuraikan tugas dari masing-masing jabatan didalam instansi tersebut, sebagai berikut:

1. Sekretaris Daerah

Mempunyai tugas menetapkan Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD), Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Kerja Anggaran (RKA) serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Sekretariat Daerah, sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan sumber data yang tersedia untuk menjadi pedoman dalam penyelenggaraan program dan kegiatan di lingkungan Sekretariat Daerah.

2. Asisten Pemerintahan

Merumuskan, mengkoordinasikan dan menetapkan kebijakan Pemerintahan Daerah di bidang bidang Pemerintahan, perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat serta administrasi umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai pedoman dalam melaksanakan/ menyelenggarakan kegiatan di bidang Pemerintahan, perekonomian, pembangunan dan kesejahteraan rakyat serta administrasi umum;

3. Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Mempunyai tugas merumuskan Kebijakan Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Sosial daerah berdasarkan Visi dan Misi daerah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku sebagai pedoman Perencanaan program Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Sosial daerah. Merencanakan Program Bidang Pembangunan, Ekonomi dan

Sosial Daerah berdasarkan kebijakan teknis perencanaan sesuai ketentuan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan Program Bidang Pembangunan, Ekonomi dan Sosial daerah Pemerintah Kabupaten Barito Timur.

4. Asisten Administrasi Umum

Mempunyai tugas merumuskan program kebijakan pemerintah daerah di bidang administrasi umum berdasarkan ketentuan peraturan yang berlaku agar sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan oleh atasan, merencanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pendayagunaan aparatur dibidang organisasi, kepegawaian, keuangan, aset dan umum sesuai ketentuan agar pelaksanaan pendayagunaan aparatur berlangsung efektif dan efisien.

5. Bagian Administrasi Pemerintahan Umum

Mempunyai tugas merencanakan kegiatan Bagian Administrasi Pemerintahan Umum berdasarkan Rencana Operasional Bagian ADPUM sesuai ketentuan yang berlaku dan membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Bagian Administrasi Pemerintahan Umum.

6. Bagian Administrasi Pembangunan

Merencanakan kegiatan berdasarkan Rencana Bagian Administrasi Pembangunan sesuai ketentuan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas. Membagi tugas kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas Bagian Administrasi Pembangunan, maka Kepala

Bagian memberikan petunjuk pelaksanaan kegiatan kepada masing-masing sub bagian sesuai dengan bidang tugasnya

7. Bagian Organisasi

Bertugas merencanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan pendayagunaan aparatur dibidang organisasi, kepegawaian, keuangan, aset dan umum sesuai ketentuan agar pelaksanaan pendayagunaan aparatur berlangsung efektif dan efisien.

8. Bagian Hukum

Bertugas merencanakan kegiatan Bagian hukum berdasarkan Rencana Operasional Bagian hukum sesuai ketentuan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Bagian hukum.

8. Bagian Humas

Merencanakan kegiatan Bagian Humas berdasarkan Rencana Operasional Bagian Humas sesuai ketentuan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Bagian Humas.

9. Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat Dan Kemasyarakatan

Merencanakan kegiatan sub bagian Pelayanan masyarakat dan hubungan lembaga sesuai ketentuan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas. Mengkoordinir inventarisasi data dan informasi yang berhubungan

dengan kegiatan pelayanan masyarakat dan hubungan lembaga untuk disajikan.

10. Bagian Umum Dan Perlengkapan

Merencanakan operasional tata usaha pimpinan, pembinaan, kearsipan, rumah tangga, perlengkapan dan perjalanan dinas sesuai ketentuan yang berlaku sebagai bahan perumusan kebijakan pimpinan. Mendistribusikan tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan sesuai bidang tugas dan tanggung jawabnya agar pekerjaan terbagi habis. Menyelenggarakan administrasi persandian dan telekomunikasi sesuai kepentingan Pemerintah Daerah Kabupaten Barito Timur agar tugas kedinasan berjalan lancar.

11. Bagian Keuangan

Merencanakan kegiatan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur berdasarkan Rencana Operasional Bagian Keuangan sesuai ketentuan yang berlaku sebagai pedoman pelaksanaan tugas. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing sub bagian untuk kelancaran pelaksanaan tugas Bagian Keuangan.

Selain itu dapat dijelaskan pula data kepegawaian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur yang sesuai dengan berbagai kriteria jabatan pegawai, sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Kepegawaian Berdasarkan Tingkat Eselon
Kantor Sekretariat Daerah
Kabupaten Barito Timur
Tahun 2013

No	Jabatan	Tingkat Eselon						Jumlah
		IIa	IIb	IIIa	IIIb	IVa	IVb	
1	Sekretaris Daerah	1	-	-	-	-	-	1
2	Staf Ahli	-	5	-	-	-	-	5
3	Asisten I	-	1	-	-	-	-	1
4	Asisten II	-	1	-	-	-	-	1
5	Asisten III	-	1	-	-	-	-	1
6	Bagian Adm Pemerintah Umum	-	-	1	-	3	-	4
7	Bagian Organisasi	-	-	1	-	3	-	4
8	Bagian Pembangunan	-	-	1	-	3	-	4
9	Bagian Keuangan	-	-	1	-	3	-	4
10	Bagian Kesra	-	-	1	-	3	-	4
11	Bagian Hukum	-	-	1	-	3	-	4
12	Bagian Humas	-	-	1	-	3	-	4
13	Bagian Umum dan Perlengkapan	-	-	1	-	2	-	3
14	Bagian Administrasi Perekonomian	-	-	1	-	2	-	3
15	Sekretariat Korpri	-	-	-	1	-	3	4
16	Staf Bupati	-	-	-	-	-	-	-
17	Staf Wakil Bupati	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		1	8	9	1	25	3	47

Sumber : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, 2013

Tabel 4.2
Data Kepegawaian Berdasarkan Golongan
Kantor Sekretariat Daerah
Kabupaten Barito Timur
Tahun 2013

No	Golongan															Jumlah	
	IV/d	IV/c	IV/b	IV/a	III/d	III/c	III/b	III/a	II/d	II/c	II/b	II/a	I/d	I/c	I/b		I/a
1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	4
2	-	3	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3
4	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3
5	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
6	-	-	2	-	-	3	-	4	2	1	-	-	-	-	-	-	19
7	-	-	-	1	-	3	1	3	-	2	-	-	-	-	-	-	10
8	-	-	-	1	-	3	-	1	-	3	2	-	-	-	-	-	10
9	-	-	1	-	1	2	3	2	-	1	7	1	-	-	-	-	18
10	-	-	-	1	-	-	2	1	3	1	-	3	-	-	-	-	9
11	-	-	-	1	-	3	1	2	1	-	1	1	-	-	-	-	9
12	-	-	1	-	-	2	1	7	-	-	6	-	-	-	-	-	17
13	-	-	-	-	1	1	1	2	-	1	14	8	1	1	-	1	31
14	-	-	-	1	-	2	-	3	-	-	4	-	-	-	-	-	10
15	-	-	-	-	1	-	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5
16	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	2
17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2
Jlh																	158

Sumber : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, 2013

2. Analisis Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dan yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jumlah sampel sebanyak 135 orang.

Kuesioner yang digunakan peneliti adalah kuesioner langsung dimana peneliti langsung membagikan kuesioner kepada responden dan responden diminta untuk mengisi. Pengisian kuesioner menurut jenis dalam

penyusunannya digunakan tipe pilihan tiap itemnya dimana responden memilih salah satu jawaban yang sudah tersedia. Kuesioner yang telah disebar berjumlah 135 buah kuesioner, dimana dilakukan selama 5 hari yaitu dimulai dari tanggal 16 September 2013 sampai dengan tanggal 20 September 2013, yaitu jumlah kuesioner tiap harinya disebar sebanyak 27 buah. Setelah hari ke- 8, yakni pada tanggal 23 September 2013 diperoleh hasil pengisian kuesioner yang dikembalikan responden sebanyak 100 buah kuesioner atau 100 orang dan sisanya 35 buah kuesioner tidak kembali.

Berdasarkan hasil penelitian atau pengisian kuesioner yang telah disebar sebanyak 100 buah kuesioner yang kembali tersebut dapat diketahui keadaan karakteristik responden seperti: kelompok usia responden, jenis kelamin responden, pekerjaan responden, pendidikan responden dan status perkawinan responden yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Jumlah Responden
Berdasarkan Usia Responden

No	Keterangan	Responden (Responden)	Prosentasi
1	Antara 24 tahun – 29 tahun	19	19%
2	Antara 30 tahun – 35 tahun	26	26%
3	Antara 36 tahun – 41 tahun	30	30%
4	Antara 42 tahun – 47 tahun	15	15%
5	48 tahun keatas	10	10%
Jumlah		100	100%

Sumber: lampiran 1

Tabel 4.3, dari 100 responden sebanyak 19 responden atau 19% berusia antara 24 tahun sampai dengan 29 tahun, sebanyak 26 responden atau 26% berusia antara 30 tahun sampai dengan 35 tahun, sebanyak 30

responden atau 30% berusia antara 36 tahun sampai dengan 41 tahun, sebanyak 15 responden atau 15% berusia antara 42 tahun sampai dengan 47 tahun dan sebanyak 10 responden atau 10% berusia diatas 48 tahun.

Tabel 4.4
Jumlah Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah (Responden)	Prosentase (%)
1	Laki – laki	58	58%
2	Perempuan	42	42%
Jumlah		100	100%

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari tabel 5.4 bahwa dari 100 responden sebanyak 58 responden atau 58% adalah laki-laki, dan 42 responden atau 42% adalah perempuan.

Tabel 4.5
Jumlah Responden
Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden

No	Keterangan	Jumlah (Responden)	Prosentase (%)
1	S2	13	13%
2	S1	38	38%
3	Diploma	19	19%
4	SLTA	27	27%
5	SLTP	3	3%
Jumlah		100	100%

Sumber : lampiran 1

Dari tabel 4.5 bahwa dari 100 responden sebanyak 13 responden atau 13% mempunyai tingkat pendidikan S2, sebanyak 38 responden atau 38% mempunyai tingkat pendidikan S1, sebanyak 19 responden atau 19% mempunyai tingkat pendidikan Diploma, sebanyak 27 responden atau 27% mempunyai tingkat pendidikan SLTA dan sebanyak 3 responden atau 3% mempunyai tingkat pendidikan SMP.

3. Analisis Tanggapan Responden

Hasil kuesioner yang telah dikumpulkan diperoleh data dan informasi dari jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Pernyataan Responden
Tentang Kepemimpinan (X1)

No	Keterangan	Tanggapan	Jumlah	Prosentase
1	Pemimpin dapat menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis	Sangat setuju	33	33%
		Setuju	30	30%
		Ragu-ragu	20	20%
		Tidak setuju	10	10%
		Sangat tidak setuju	7	7%
Total			100	100%
2	Pemimpin dapat memenuhi pegawai dengan sumber dana dalam menjalankan tugas	Sangat setuju	10	10%
		Setuju	15	15%
		Ragu-ragu	36	36%
		Tidak setuju	26	26%
		Sangat tidak setuju	13	13%
Total			100	100%
3	Pemimpin dalam mencapai tujuan dengan cara mengkomunikasikan yang baik kepada pegawai	Sangat setuju	18	18%
		Setuju	37	37%
		Ragu-ragu	27	27%
		Tidak setuju	18	18%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%
4	Pemimpin memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi kerja para pegawai	Sangat setuju	29	29%
		Setuju	31	31%
		Ragu-ragu	27	27%
		Tidak setuju	13	13%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%
5	Pimpinan memberikan wewenang dan menumbuhkan partisipasi para pegawai	Sangat setuju	27	27%
		Setuju	25	25%
		Ragu-ragu	39	39%
		Tidak setuju	9	9%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%

No	Keterangan	Tanggapan	Jumlah	Prosentase
6	Pemimpin yang dapat menghilangkan hambatan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai	Sangat setuju	22	22%
		Setuju	34	34%
		Ragu-ragu	30	30%
		Tidak setuju	6	6%
		Sangat tidak setuju	8	8%
Total			100	100%
7	Pimpinan memberikan evaluasi terhadap pekerjaan dan mengkomunikasikan hasil pekerjaan	Sangat setuju	28	28%
		Setuju	41	41%
		Ragu-ragu	22	22%
		Tidak setuju	9	9%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%
8	Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai dalam bekerja	Sangat setuju	17	17%
		Setuju	38	38%
		Ragu-ragu	28	28%
		Tidak setuju	5	5%
		Sangat tidak setuju	12	12%
Total			100	100%

Sumber : lampiran 2

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin dapat menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (X1.1), dari 100 orang responden, 33 responden atau 33% menyatakan sangat setuju, 30 responden atau 30% menyatakan setuju, 20 responden atau 20% menyatakan ragu-ragu, 10 responden atau 10% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 7 responden atau 7%.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin dapat memenuhi pegawai dengan sumber dana dalam menjalankan tugas (X1.2), dari 100 orang responden, 10 responden atau 10% menyatakan sangat setuju, 15 responden atau 15% menyatakan setuju,

36 responden atau 36% menyatakan ragu-ragu, 26 responden atau 26%
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 13 responden atau 13%.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin dalam mencapai tujuan dengan cara mengkomunikasikan yang baik kepada pegawai (X1.3), dari 100 orang responden, 18 responden atau 18% menyatakan sangat setuju, 37 responden atau 37% menyatakan setuju, 27 responden atau 27% menyatakan ragu-ragu dan 18 responden atau 18% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi kerja para pegawai (X1.4), dari 100 orang responden, 29 responden atau 29% menyatakan sangat setuju, 31 responden atau 31% menyatakan setuju, 27 responden atau 27% menyatakan ragu-ragu dan 13 responden atau 13% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin memberikan wewenang dan menumbuhkan partisipasi para pegawai (X1.5), dari 100 orang responden, 27 responden atau 27% menyatakan sangat setuju, 25 responden atau 25% menyatakan setuju, 39 responden atau 39% menyatakan ragu-ragu dan 9 responden atau 9% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin yang dapat menghilangkan hambatan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai (X1.6), dari 100 orang responden. 22

responden atau 22% menyatakan sangat setuju, 30 responden atau 30% menyatakan setuju, 6 responden atau 6% menyatakan ragu-ragu dan 8 responden atau 8% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin memberikan evaluasi terhadap pekerjaan dan mengkomunikasikan hasil pekerjaan (X1.7), dari 100 orang responden, 28 responden atau 28% menyatakan sangat setuju, 41 responden atau 41% menyatakan setuju, 22 responden atau 22% menyatakan ragu-ragu dan 9 responden atau 9% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.6 pernyataan responden tentang kepemimpinan (X1) dengan indikator pemimpin memberikan perhatian kepada pegawai dalam bekerja (X1.8), dari 100 orang responden, 17 responden atau 17% menyatakan sangat setuju, 38 responden atau 38% menyatakan setuju, 28 responden atau 28% menyatakan ragu-ragu, 5 responden atau 5% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 12 responden atau 12% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.7
Pernyataan Responden Tentang Motivasi (X2)

No	Keterangan	Tanggapan	Jumlah	Prosentase
1	Terpenuhinya kebutuhan primer psikologis/biologis pegawai	Sangat setuju	19	19%
		Setuju	37	37%
		Ragu-ragu	23	23%
		Tidak setuju	21	21%
		Sangat tidak setuju	-	-
	Total		100	100%
2	Terpenuhinya kebutuhan kerja dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja	Sangat setuju	15	15%
		Setuju	29	29%
		Ragu-ragu	47	47%
		Tidak setuju	9	9%
		Sangat tidak setuju	-	-
	Total		100	100%

No	Keterangan	Tanggapan	Jumlah	Prosentase
3	Terpenuhinya akan kebutuhan-kebutuhan sosial dari para pegawai dalam bekerja	Sangat setuju	10	10%
		Setuju	18	18%
		Ragu-ragu	40	40%
		Tidak setuju	15	15%
		Sangat tidak setuju	17	17%
Total			100	100%
4	Terpenuhinya kebutuhan akan harga diri dan kedudukan seorang pegawai sebagai simbol statusnya	Sangat setuju	16	16%
		Setuju	25	25%
		Ragu-ragu	38	38%
		Tidak setuju	21	21%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%
5	Terpenuhinya keinginan untuk berbuat baik dalam berorganisasi dan bekerja	Sangat setuju	22	22%
		Setuju	32	32%
		Ragu-ragu	19	19%
		Tidak setuju	17	17%
		Sangat tidak setuju	10	10%
Total			100	100%

Sumber : lampiran 2

Tabel 4.7 pernyataan responden tentang motivasi (X2) dengan indikator terpenuhinya kebutuhan primer kebutuhan psikologis/biologis pegawai (X2.1), dari 100 orang responden, 19 responden atau 19% menyatakan sangat setuju, 37 responden atau 37% menyatakan setuju, 23 responden atau 23% menyatakan ragu-ragu dan 21 responden atau 21% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.7 pernyataan responden tentang motivasi (X2) dengan indikator terpenuhinya kebutuhan kerja dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja (X2.2), dari 100 orang responden, 15 responden atau 15% menyatakan sangat setuju, 29 responden atau 29% menyatakan setuju, 47 responden atau 47% menyatakan ragu-ragu dan 9 responden atau 9% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.7 pernyataan responden tentang motivasi (X2) dengan indikator terpenuhinya akan kebutuhan-kebutuhan sosial dari para pegawai dalam bekerja (X2.3), dari 100 orang responden, 10 responden atau 10% menyatakan sangat setuju, 18 responden atau 18% menyatakan setuju, 40 responden atau 40% menyatakan ragu-ragu, 15 responden atau 15% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 17 responden atau 17% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.7 pernyataan responden tentang motivasi (X2) dengan indikator terpenuhinya kebutuhan akan harga diri dan kedudukan seorang pegawai sebagai simbol statusnya (X2.4), dari 100 orang responden, 16 responden atau 16% menyatakan sangat setuju, 25 responden atau 25% menyatakan setuju, 38 responden atau 38% menyatakan ragu-ragu dan 21 responden atau 21% menyatakan tidak setuju.

Tabel 4.7 pernyataan responden tentang motivasi (X2) dengan indikator terpenuhinya keinginan untuk berbuat baik dalam berorganisasi dan bekerja (X2.5), dari 100 orang responden, 22 responden atau 22% menyatakan sangat setuju, 32 responden atau 32% menyatakan setuju, 19 responden atau 19% menyatakan ragu-ragu, 17 responden atau 17% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 10 responden atau 10% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.8
Pernyataan Responden Tentang Kinerja Pegawai (Y)

No	Keterangan	Tanggapan	Jumlah	Prosentase
1	Pegawai yang mampu bekerja dalam mencapai target yang ditetapkan	Sangat setuju	29	29%
		Setuju	38	38%
		Ragu-ragu	17	17%
		Tidak setuju	10	10%
		Sangat tidak setuju	6	6%
Total			100	100%
2	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan	Sangat setuju	35	35%
		Setuju	38	38%
		Ragu-ragu	19	19%
		Tidak setuju	8	8%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%
3	Pegawai dapat mengembangkan melakukan pembaharuan terhadap pekerjaan	Sangat setuju	18	18%
		Setuju	17	17%
		Ragu-ragu	36	36%
		Tidak setuju	10	10%
		Sangat tidak setuju	19	19%
Total			100	100%
4	Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan peningkatan kreativitas yang ditimbulkan	Sangat setuju	20	20%
		Setuju	28	28%
		Ragu-ragu	30	30%
		Tidak setuju	22	22%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%
5	Pegawai yang dapat memperkecil kecalahan dalam bekerja	Sangat setuju	27	27%
		Setuju	31	31%
		Ragu-ragu	29	29%
		Tidak setuju	13	13%
		Sangat tidak setuju	-	-
Total			100	100%

Sumber : lampiran 2

Tabel 4.8 pernyataan responden tentang kinerja pegawai (Y) dengan indikator pegawai yang mampu bekerja dalam mencapai target yang ditetapkan (Y1.1), dari 100 orang responden, 29 responden atau 29% menyatakan sangat setuju, 38 responden atau 38% menyatakan setuju,

17 responden atau 17% menyatakan ragu-ragu, 10 responden atau 10% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 6 responden atau 6% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.8 pernyataan responden tentang kinerja pegawai (Y) dengan indikator pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan (Y1.2), dari 100 orang responden, 35 responden atau 35% menyatakan sangat setuju, 38 responden atau 38% menyatakan setuju, 17 responden atau 17% menyatakan ragu-ragu, 19 responden atau 19% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 8 responden atau 8% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.8 pernyataan responden tentang kinerja pegawai (Y) dengan indikator pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan (Y1.3), dari 100 orang responden, 18 responden atau 18% menyatakan sangat setuju, 17 responden atau 17% menyatakan setuju, 36 responden atau 36% menyatakan ragu-ragu, 10 responden atau 10% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 19 responden atau 19% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.8 pernyataan responden tentang kinerja pegawai (Y) dengan indikator pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan peningkatan kreativitas yang ditimbulkan (Y1.4), dari 100 orang responden, 20 responden atau 20% menyatakan sangat setuju, 28 responden atau 28% menyatakan setuju, 36 responden atau 36% menyatakan ragu-ragu,

30 responden atau 30% menyatakan tidak setuju dan sebanyak 22 responden atau 22% menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 4.8 pernyataan responden tentang kinerja pegawai (Y) dengan indikator pegawai yang dapat memperkecil kecalahan dalam bekerja (Y1.5), dari 100 orang responden, 27 responden atau 27% menyatakan sangat setuju, 31 responden atau 31% menyatakan setuju, 29 responden atau 29% menyatakan ragu-ragu dan 13 responden atau 13% menyatakan tidak setuju.

4. Pengujian Instrumen

Pada penelitian ini dilakukan pengujian kuesioner terhadap instrument penelitian yang menggunakan alat uji sebagai berikut:

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukurannya dapat dilihat dari tampilan output SPSS, jika korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstuk menunjukkan hasil yang signifikan, maka dapat disimpulkan masing-masing pertanyaan adalah valid. (Ghozali, 2006, 45-47). Setelah dilakukan pengujian validitas maka hasil dari pertanyaan kuesioner adalah valid.

Sehubungan dengan hal tersebut adapun uji validitas atas instrument yang ada didalam penelitian ini dapat disampaikan, yaitu:

Tabel 4.9
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan
Variabel Kepemimpinan (X1)

Variable	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
X1.1	0,589(**)	0,203	Valid
X1.2	0,519(**)	0,203	Valid
X1.3	0,307(**)	0,203	Valid
X1.4	0,470(**)	0,203	Valid
X1.5	0,420(**)	0,203	Valid
X1.6	0,290(*)	0,203	Valid
X1.7	0,251(*)	0,203	Valid
X1.8	0,258(*)	0,203	Valid

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.9 tersebut, hasil uji validitas terhadap instrumen pertanyaan kepemimpinan (X1) yang diajukan dapat disimpulkan bahwa semua instrumen pertanyaan tersebut valid ini terbukti dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} pada α 0,05 yang mana diambil keputusan jika nilai r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen pertanyaan tersebut valid.

Tabel 4.10
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan
Variabel Motivasi Kerja (X2)

Variable	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
X2.1	0,473(**)	0,203	Valid
X2.2	0,495(**)	0,203	Valid
X2.3	0,523(**)	0,203	Valid
X2.4	0,354(**)	0,203	Valid
X2.5	0,591(**)	0,203	Valid

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut, hasil uji validitas terhadap instrumen pertanyaan tentang motivasi kerja (X2) yang diajukan dapat disimpulkan bahwa semua instrumen pertanyaan tersebut valid ini terbukti dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} pada α 0,05 yang mana diambil keputusan jika nilai r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen pertanyaan tersebut valid.

Tabel 4.11
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan
Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variable	r_{hitung}	r_{tabel}	Validitas
Y1.1	0,475(**)	0,203	Valid
Y1.2	0,391(**)	0,203	Valid
Y1.3	0,463(**)	0,203	Valid
Y1.4	0,249(*)	0,203	Valid
Y1.5	0,508(**)	0,203	Valid

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut, hasil uji validitas terhadap instrumen pertanyaan kinerja pegawai (Y) yang diajukan dapat disimpulkan bahwa semua instrumen pertanyaan tersebut valid ini terbukti dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} pada α 0,05 yang mana diambil keputusan jika nilai r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen pertanyaan tersebut valid.

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu

kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap

pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji *statistic Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach $A_{\text{Ipha}} > 0,60$. (Ghozali, 2006, 41-42). Setelah dilakukan pengujian reliabilitas maka hasil dari jawaban kuesioner adalah reliabel. Selain itu menurut Sulistyono, (2010:47) dalam pengambilan keputusan validitas instrumen pertanyaan adalah jika r_{alpha} positif dan $r_{\text{alpha}} > r_{\text{tabel}}$ maka instrumen tersebut reliabel dan jika r_{alpha} negatif dan $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$ maka instrument tersebut tidak reliabel.

Setelah dilakukan pengujian reliabilitas maka hasil dari jawaban kuesioner adalah reliabel. Berikut ringkasan hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

Variable	Koefisien A_{Ipha}	r_{tabel}	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,696	0,203	Reliabel
Motivasi kerja (X2)	0,649	0,203	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,656	0,203	Reliabel

Sumber: lampiran 4

5. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen).

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara

variabel independen (Ghozali, 2006, 91). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinieritas, yaitu dapat diketahui dengan melihat pada nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF) suatu model regresi yang dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas apabila mempunyai nilai *tolerance* mendekati 1 dan nilai VIF tidak lebih dari 10 (Ghozali, 2006, 91-92).

Tabel 4.13
Analisis *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*

Variabel	Collinierarity Statistic's	
	Tolerance	VIF
X ₁	0,990	1,010
X ₂	0,990	1,010

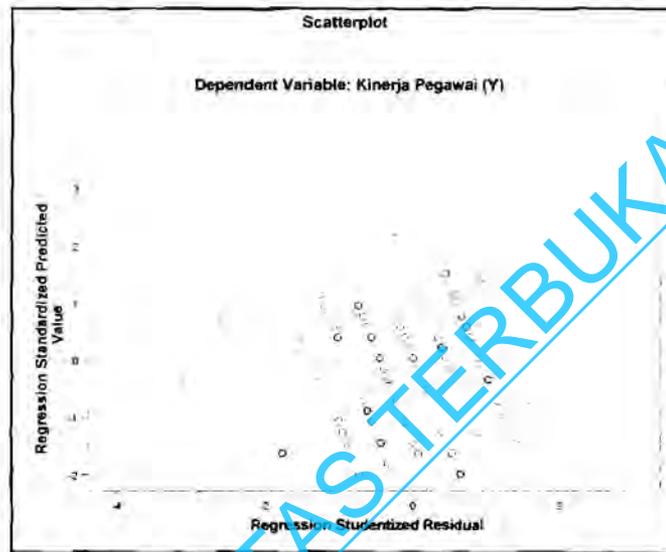
Sumber: lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan *collinierarity statistic's* pada tabel 5.12 terlihat bahwa nilai *tolerance* lebih besar dari 10% dan nilai *variance inflation factor* (VIF) di atas menunjukkan tidak ada satu pun variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak ada gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

2) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu dan grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi,

sedangkan sumbu X adalah residual (Y prediksi- Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Adapun hasil heteroskedastisitas tersebut, adalah sebagai berikut :

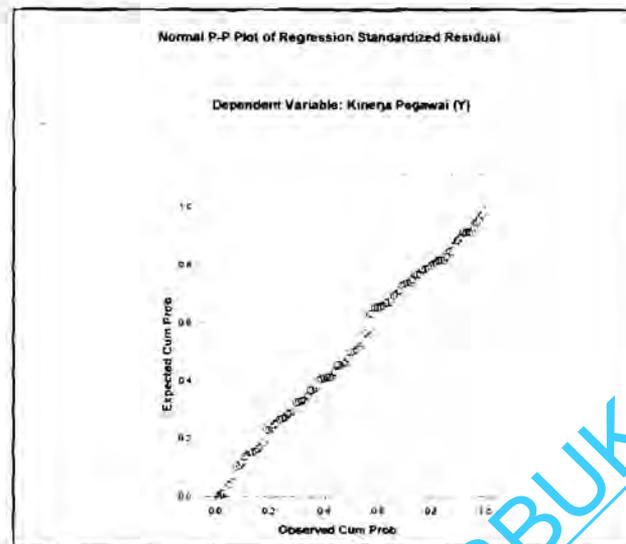


Gambar 4.2 : Grafik Scatterplot
Sumber : lampiran 5

Berdasarkan grafik *scatterplots* di atas ini terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan pengaruh variabel bebas (kepemimpinan dan motivasi kerja).

3) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak melalui analisis grafik. Uji normalitas ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 4.3 : Grafik Normal P-P Plot

Sumber : lampiran 5

Berdasarkan gambar 5.3 terlihat tampilan grafik *normal p-p plot* yang menunjukkan bahwa terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai berdasarkan masukan dari variabel independen karena memenuhi uji asumsi normalitas.

6. Uji Regresi Berganda

Pengujian pemasalahan dalam penelitian ini dilakukan dengan Analisis Regresi Berganda untuk menentukan kontribusi relatif tiap variabel metode kepemimpinan dan motivasi pegawai dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. Untuk menguji hal tersebut, perlu dilakukan uji regresi berganda melalui program *SPSS*. Pembuktian permasalahan yang telah diajukan beserta analisis dari hasil pengolahan data dapat dilakukan melalui

uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial) hal ini dapat dilihat dari hasil regresi melalui tabel Coefficients(a) berikut ini:

Tabel 4.14
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.312	2.225		5.085	.000					
	Kepemimpinan (X1)	.557	.079	.580	7.050	.001	.465	.580	.478	.990	1.010
	Motivasi Kerja (X2)	.529	.085	.548	6.223	.004	.420	.553	.447	.990	1.010

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)
Sumber :lampiran 5

Berdasarkan data hasil regresi tersebut adapun hasil uji permasalahan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Untuk melihat signifikan tidaknya variabel bebas yang ada terhadap variabel terikat secara parsial. Cara dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata 5%. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka pengaruhnya signifikan. Untuk mendapatkan t_{tabel} digunakan tabel distribusi t untuk tingkat signifikansi 5% dengan *Degrees of Freedom* (df) = n-k maka didapat df adalah (100-2)= 98 dengan demikian t_{tabel} adalah sebesar 1,643.

Bila nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} atau jika probabilitas masing-masing faktor tersebut lebih kecil dari tingkat alpha (α) = 0,05 maka dinyatakan bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh secara bermakna (nyata) terhadap variabel terikat, hasil penelitian terhadap

pengaruh dari variabel X_1 terhadap Y , yakni variabel kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} = 7,050 > t_{tabel} = 1,643$).

2) Motivasi pegawai berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Untuk melihat signifikan tidaknya variabel bebas yang ada terhadap variabel terikat secara parsial. Cara dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{table} pada taraf nyata 5%. Jika $t_{hitung} > t_{table}$ maka pengaruhnya signifikan. Untuk mendapatkan t_{tabel} digunakan tabel distribusi t untuk tingkat signifikansi 5% dengan *Degrees of Freedom* (df) = $n-k$ maka didapat df adalah $(100-2) = 98$ dengan demikian t_{tabel} adalah sebesar 1,643.

Bila nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} atau jika probabilitas masing-masing faktor tersebut lebih kecil dari tingkat α (α) = 0,05 maka dinyatakan bahwa variabel bebas tersebut berpengaruh secara bermakna (nyata) terhadap variabel terikat. Hasil penelitian terhadap pengaruh dari variabel X_2 terhadap Y , yakni variabel motivasi pegawai (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dimana t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} = 6,223 > t_{tabel} = 1,643$).

- 3) Kepemimpinan dan motivasi pegawai berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Selanjutnya untuk menguji pengaruh secara simultan data dapat dilihat melalui tabel Anova berikut ini:

Tabel 4.15
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	578,076	2	24,034	4,912	,000(a)
	Residual	397,691	98	4,905		
	Total	975,767	100			

a Predictors: (Constant), Motivasi pegawai (X2), Kepemimpinan (X1)

b Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Hasil regresi pada tabel 5.14 memperlihatkan bahwa F_{hitung} adalah 4,912 sedangkan nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 5%. Derajat bebas bagi pembilang (numerator) adalah $(k-1)$ sehingga didapat $(3-1) = 2$, sedangkan derajat kebebasan bagi pembagi (denominator) adalah $(n-k)$ sehingga didapat $(100-2) = 98$. Dengan demikian didapat F_{tabel} dengan numerator = 2 dan denumurator 98 sebesar 3,089.

Hasil pengujian permasalahan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi pegawai (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dimana F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($F_{hitung} = 4,912 > F_{tabel} = 3,089$) atau signifikansi $p=0,000 < 0,05$. Tingkat kepercayaan yang diambil dalam penelitian ini sebesar 95% dengan tingkat kesalahan (α) sebesar 5%.

Dengan demikian permasalahan ke tiga (H_3) yang menyatakan bahwa secara simultan faktor variabel kepemimpinan (X_1) dan motivasi pegawai (X_2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Berdasarkan teori Davis dan Newstrom (1992:96) menyatakan kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan dan diacu oleh bawahan. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Husnan (1999:218-219) organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mampu menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya) ($X1.1$), melengkapi karyawan dengan sumber dana guna menjalankan tugasnya ($X1.2$), mengkomunikasikan kepada karyawan apa yang diharapkan mereka ($X1.3$), memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi karyawan ($X1.4$), mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan partisipasi karyawan ($X1.5$), menghilangkan hambatan-hambatan terhadap pelaksanaan pekerjaan ($X1.6$), menilai pelaksanaan pekerjaan ($X1.7$) dan mengkomunikasikan hasilnya dan menunjukkan perhatian para karyawannya.

Peran penting seorang pemimpin dalam mengelola organisasi perusahaan, khususnya sumber daya manusia yang tersedia di dalamnya, maka sudah patutlah kiranya pemimpin ini harus mempunyai berbagai kekuatan dan keahlian mengelola organisasi tersebut.

Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur merupakan organisasi yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai visi dan misi yang telah ditentukan. Organisasi pemerintahan ini dipimpin oleh Sekretaris Daerah (Eselon II). Dalam penelitian ini sebagai objek penelitian adalah semua kepala bagian, kepala sub bagian dan staf Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. Kepemimpinan yang diterapkan dalam memimpin organisasi tentu memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan analisis regresi linier berganda yang mendapatkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Artinya jika kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai pun akan meningkat pula.

Adapun persentasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bisa dilihat dari *output* proses program SPSS *for window* versi 17 diperoleh hasil proses, seperti dibawah ini :

Tabel.4.16. Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,312	2,225		5,085	,000					
	Kepemimpinan (X1)	,557	,079	,580	7,050	,001	,465	,580	,478	,990	1,010

- a. Predictor : (Constant), Kepemimpinan
- b. Dependen Variable : Kinerja

Berdasarkan tabel diatas, maka hasil penelitian ini dapat diketahui R Square Variabel Kepemimpinan (X1) dan kinerja pegawai (y) sebesar 58%. Hal ini berarti bahwa 58% perubahan kinerja pegawai pada setda kabupaten barito timur dapat dijelaskan oleh faktor kepemimpinan, sedangkan sisanya (42%) dijelaskan oleh pengaruh lain diluar model yang dipergunakan dalam penelitian. Artinya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan pemimpin mampu mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Pengaruh Motivasi Pegawai secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur

Berdasarkan teori motivasi menurut Robbin (1993:11) merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya yang itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Setiap orang pasti memiliki

motivasi untuk bekerja hanya saja kadarnya yang berbeda. Motivasi itu ada yang datang dari dalam diri sendiri atau internal ada juga yang datang dari luar diri sendiri atau eksternal. Motivasi kerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (1996 : 104-107) *Physiological Needs* (kebutuhan mempertahankan hidup) (X2.1), kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis; *Safety Needs* (kebutuhan akan keselamatan) (X2.2) apabila kebutuhan ini dihubungkan dengan kerja, maka kebutuhan ini dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja; *Social Needs* (kebutuhan sosial) (X2.3) pada hakekatnya manusia adalah mahluk sosial, sehingga mempunyai kebutuhan-kebutuhan social; *Esteem Needs* (kebutuhan akan harga diri) (X2.4) dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka semakin banyak yang digunakan sebagai simbol statusnya dan *Self Actulization* (keinginan untuk berbuat baik) (X2.5) setiap manusia ingin selalu berbuat baik.

Hubungan antara motivasi pegawai dengan kinerja pegawai merupakan hubungan yang bersifat positif, hal ini dapat dilihat dari indikator motivasi pegawai yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan perlindungan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa ada kolerasi positif antara motivasi pegawai dan kinerja pegawai. Artinya jika motivasi pegawai meningkat maka secara otomatis kinerja pegawai pun meningkat.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa H_0 ditolak. Artinya motivasi pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang dihasilkan merupakan pengaruh positif, ini ditandai dari nilai t hitung yang dihasilkan positif. Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dilihat pada nilai koefisien determinasi antara variabel motivasi pegawai dan variabel kinerja pegawai dibawah ini :

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Motivasi Pegawai dan Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1										
	(Constant)	11,312	2,225	5,085	,000					
	Motivasi (X2)	,529	,085	,548	,004	,420	,553	,447	,990	1,010

- a. Predictor : (Constant), Motivasi Pegawai
- b. Dependen Variable : Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel tersebut diatas, maka hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa *R square* variabel Motivasi Pegawai (X2) dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 55,3 %. Hal ini berarti bahwa 55,3 % perubahan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dapat dijelaskan oleh faktor motivasi pegawai, sedangkan sisanya (44,7%) dijelaskan oleh pengaruh lain diluar model yang dipergunakan dalam penelitian ini.

3. Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi pegawai secara simultan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan dan motivasi pegawai secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara parsial kedua variabel independen tersebut secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Pengaruh yang dihasilkan juga positif ini terbukti dari nilai *F* hitung yang dihasilkan positif. Ini berarti jika kedua variabel independen tersebut meningkat maka secara otomatis kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur pun akan mengalami peningkatan.

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

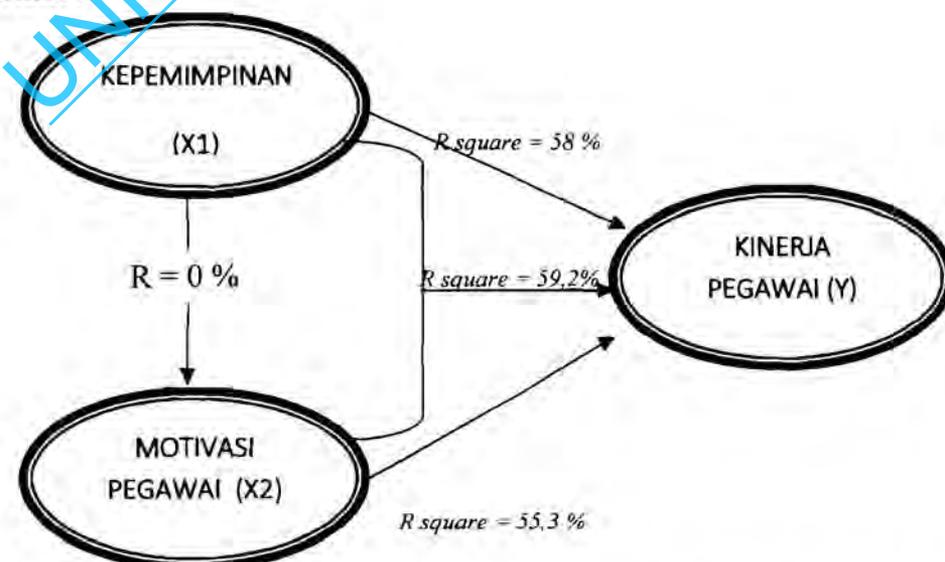
Tabel 4.18 Nilai Koefisien Determinasi Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Model	R	R Square	Ajusted R Square	Std Error Of the Estimate
1	.603 (a)	.592	.573	2,215

- a. Predictor : (Constant), Kepemimpinan, Motivasi Pegawai
 b. Dependen Variable : Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel tersebut diatas, maka hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa *R square*, variabel kepemimpinan (X1) dan motivasi pegawai (X2) dengan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,592 %. Hal ini berarti bahwa 59,2 % perubahan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dapat dijelaskan oleh faktor kepemimpinan dan motivasi pegawai, sedangkan sisanya (40,8 %) dijelaskan oleh pengaruh kepemimpinan lain diluar model yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil wawancara dengan KBI menjelaskan bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja pegawai yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, dapat dipercayai, inisiatif dan kerjasama.

Dari uraian tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur baik secara parsial maupun secara simultan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.5. Pengaruh antar Variabel Kepemimpinan, Motivasi Pegawai dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kab.Bartim

Berdasarkan hasil penelitian yang digambarkan pada gambar tersebut diatas, pengaruh antar variabel kepemimpinan, motivasi pegawai dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur terlihat secara jelas pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun secara simultan terhadap para pegawai dan pimpinan. Sedangkan berdasarkan teori yang ada, kepemimpinan, motivasi pegawai dan kinerja pegawai saling berhubungan dan mempengaruhi sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Jadi antara hasil penelitian dan teori yang ada tidak ada bertentangan dan malahan saling mempengaruhi terhadap kepemimpinan, motivasi pegawai dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dalam mencapai tujuan organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dengan pengaruh sebesar 58%. Berdasarkan hasil analisis uji t menyimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dengan pengaruh sebesar 55,3 %. Berdasarkan hasil analisis uji t menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil analisis secara simultan dengan menggunakan uji F menyimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dan motivasi kerja pegawai berpengaruh 59,2 % dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ada.
3. Jadi dapat disimpulkan yang mempengaruhi faktor-faktor kepemimpinan bukan hanya faktor motivasi dan kinerja saja tetapi juga ada faktor-faktor lain, faktor-faktor tersebut seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, dapat dipercayai, inisiatif dan kerjasama.

B. Saran

Saran-saran yang perlu disampaikan oleh penulis yaitu :

1. Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur perlu meningkatkan fungsi pemimpin dalam menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis, melengkapi pegawai dengan sumber dana guna menjalankan tugasnya, mampu mengkomunikasikan kepada pegawai apa yang diharapkan, mampu memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi pegawai, dapat mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan partisipasi pegawai, dapat menghilangkan hambatan-hambatan terhadap pelaksanaan pekerjaan, mampu menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya serta pemimpin harus dapat menunjukkan perhatian pada pegawainya.
2. Berdasarkan Penilaian terhadap persepsi pegawai terkait dengan kepemimpinan, motivasi pegawai dan kinerja pegawai, pada umumnya dapat dikatakan memiliki penilaian positif. Untuk itu diharapkan kinerja pegawai yang telah ada agar dipertahankan dan dikembangkan lagi untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.
3. Secara teoritis penelitian ini memberikan sumbangan pengetahuan tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. Penelitian ini bisa dijadikan referensi untuk melakukan penelitian serupa.

4. Hasil penelitian ini juga merupakan bentuk rekomendasi ilmiah terhadap instansi terkait agar bisa dijadikan bahan evaluasi acuan dalam menjalankan roda organisasi. Kontribusi positif yang dihasilkan dalam penelitian ini merupakan eksistensi konkret keberadaan instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur. Oleh karenanya patut untuk dijadikan bahan introspeksi diri bagi pimpinan dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- A. Dale Timpe 2002, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Memotivasi Pegawai.
- Amstrong dan Baron, 2001, *Organizational Climate and Job Satisfaction: A Comparative Analysis*. *Journal of Business Research* Vol. 2, No. 3. pp. 233-248.
- Ambar, Teguh Sulistiani. 2004, Memahami *Good Governance* (dalam Perspektif Sumber Daya Manusia). Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Arikunto. Suharsimi, 1992, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- _____, 2001, *Metode Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta
- Arroza. 2010. Pengaruh Faktor Prilaku Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kota Pekanbaru. Tesis Program Pasca Sarjana UNRI, Pekanbaru.
- Bambang Guritno dan Waridin, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Clark, 1997, *Human Relation dan Public Relation dalam Manajemen*, Bandung : Alumni
- Davis, 1999, *Motivasi and Work Behavior*, New Jersey, Prentice hall
- Dessler, Gary, 1995 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid I. Jakarta: Prenhallindo.
- Dharma 1985, *Prinsip kepemimpinan transformasional*, Media Jaya, Surabaya
- George and Jones, 2002 *Organisasi Perilaku, Struktur*, (alih bahasa Imron) Bina Rupa Aksara, Jakarta
- Gibson, 1998, *Effects of Individual Characteristics, Organizational Factors and Task Characteristics on Computer Programmer Productivity and Job Satisfaction*. *Information & Management*, Vol. 7, pp. 209-214.
- Gomes Faustino.C., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta

- Hanafi, 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan. Malayu, 2000, Manajemen Personalia dan Kepegawaian, BPFE, Yogyakarta
- Handoko.T.H, 1997, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- _____, 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hartoyo.S, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Liberty, Jakarta
- Hersey, Paul dan Kenneth Blanchard, 1980, Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources, third edition, Prentice-Hall of India Private limited, New York.*
- Husnan. Suad, Heidjrahman, 1991, Manajemen personalia, (MP) Edisi ke empat, Penerbit BPFE Yogyakarta
- _____, 1999, Manajemen personalia, (MP) Edisi ke enam, Penerbit BPFE Yogyakarta
- Inne, 2003, Manajemen Produktivitas, Buana Pustaka, Surabaya
- Kartono, Kartini. 1998. Pemimpin dan Kepemimpinan. PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Kirkpatrick, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, (alih bahasa Kholi Irawan) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang*
- Krasnor, 1997. Human Resource Management. 6'h ed., Chicago: Irwin.
- Lawrence, 1996, Management, Lindton's Advisor, Singapore.
- Maslow, Abraham.H. 1993. Motivasi dan Kepribadian. LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido. Jakarta.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- _____, 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Bandung: PT Ramaja Rosdakarya.

Moekijat, 1992, Manajemen Perkantoran, Penerbit Alumni, Jakarta

- _____, 1999, Manajemen Kepegawaian, Penerbit Alumni, Jakarta
- Mulyanto, 2003, Manajemen dan Kepemimpinan, Rineka Cipta, Jakarta
- Nitisemito. Alex, 1996, Manajemen Personalia dan SDM, Ghalia Indonesia, Jakarta
- _____, 1999, Manajemen Personalia dan SDM, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Notoatmodjo dan Soekidjo, 1992, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta
- Pamudji, 1999, Kepemimpinan Organisasi, Bumi Aksara, Jakarta
- Prawirisentono, 1999, Manajemen Produktivitas, Buana Press, Bandung
- Rivai.V, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rajawali Press, Jakarta
- _____, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Rajawali Press, Jakarta
- Robbins, Stephens.1993. Organizational Behavior. Sixth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.*
- Robbins, Stephen P., 1994, Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi-Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Sarwoto,1986. Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Siagian.S P, 1984. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi I, Cetakan II Bumi Aksara, Jakarta.
- _____, 1990, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta
- _____,2004. Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta.
- Simamora, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Penerbit STIE YKPN, Yakarta
- Soeprihantono, 1988, Manajemen Perusahaan, Rineka Cipta, Jakarta
- Sugiyono, 2006, Metode Penelitian Administrasi.Alphabeta. Bandung
- Suparno, 2002, Metode Penelitian. PPSK. Yogyakarta:UGM.
- Timpe, 1999, Organization, John Weiley and Sans Inc, America
- Wahyusumodo.1984. Kepemimpinan dan Motivasi, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Wibowo 2010, Manajemen Pengelolaan SDM, Pusaka Tjaya, Surabaya

Winardi, 1999, Manajemen Perusahaan, Nova, Bandung

Pemerintah Kabupaten Barito Timur, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011.

Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, Rencana Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur Tahun 2013.

Peraturan Perundang-undangan :

Anonim, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Kabupaten Barito Timur, Peraturan Daerah Kabupaten Barito Timur Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur dan Sekretariat DPRD Kabupaten Barito Timur.

Kabupaten Barito Timur, Peraturan Bupati Barito Timur Nomor 34 Tahun 2009 tanggal 22 Juni 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur.

Webb :

Bagyo, 2006, Pengaruh Faktor-faktor Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Teguh Karya Pekalongan, Universitas Diponegoro, Semarang. *www.thesis.com*

Edi Alfian.2012. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka Selatan. *www.ut.id*.

Indah Handayani, 2012, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Menurut Persepsi Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *www.ut.id*.

Kasim, 2010, Hubungan Antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Ketrampilan Kerja dan Kerjasama dengan Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Buton. *www.ut.id*.

Novanri Historika (2012) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. *www.ut.id*.

Kepada Yth
Bapak/Ibu/sdr(i)
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur
Ditempat

Sehubungan dengan kepentingan memperoleh data untuk penelitian penulisan tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr./i mengisi kuesioner ini.

Kami tidak akan menilai benar atau salah jawaban yang bapak/ibu/sdr. berikan, yang kami harapkan adalah kejujuran dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner.

Bantuan dan keikhlasan Bpk./Ibu/Sdr./I sangat bernilai untuk proses penyelesaian penelitian saya ini. Untuk itu sebelumnya saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga sebagai ungkapan atas bantuan yang telah Bapak/Ibu/Sdr./I berikan.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas kebaikan Bapak/Ibu/Sdr./i.

Hormat saya,

Peneliti

Nomor Urut Kuesioner : _____

PETUNJUK PENGISIAN

- Terima kasih atas waktu yang diberikan dan kesediaan dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi seluruh pertanyaan yang ada di bawah ini.
- Berilah tanda silang (X) dari pertanyaan yang ada sesuai dengan pendapat Anda.

KARAKTERISTIK RESPONDEN

- Nama :
- Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
- Masa kerja :
- Pendidikan Terakhir: () SMP () SMA () Diploma () S1 () S2

PERTANYAAN :

A. Kepemimpinan (X1)

- Pemimpin dapat menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis?
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Ragu-ragu
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Pemimpin dapat memenuhi pegawai dengan sumber dana dalam menjalankan tugas?
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Ragu-ragu
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Pemimpin dalam mencapai tujuan dengan cara mengkomunikasikan yang baik kepada pegawai?
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Ragu-ragu
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

4. Pemimpin memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi kerja pegawai?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

5. Pimpinan memberikan wewenang dan menumbuhkan partisipasi pegawai?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

6. Pemimpin yang dapat menghilangkan hambatan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

7. Pimpinan memberikan evaluasi terhadap pekerjaan dan mengkomunikasikan hasil pekerjaan?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

8. Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai dalam bekerja?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

Motivasi Pegawai (X2)

- a. Terpenuhinya kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis bagi pegawai?
 1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju

- b. Terpenuhinya kebutuhan kerja yang dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja?
 1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju

- c. Terpenuhinya akan kebutuhan-kebutuhan sosial dari para pegawai dalam bekerja?
 1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju

- d. Terpenuhinya kebutuhan akan harga diri dan kedudukan seorang pegawai sebagai simbol statusnya?
 1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju

- e. Terpenuhinya keinginan untuk berbuat baik dalam berorganisasi dan bekerja?
 1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju

B. Kinerja Pegawai

1. Pegawai yang mampu bekerja dalam mencapai target yang ditetapkan?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Kurang setuju
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

2. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Kurang setuju
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

3. Pegawai dapat mengembangkan melakukan pembaharuan terhadap pekerjaan?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Kurang setuju
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

4. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan peningkatan kreativitas yang ditimbulkan?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Kurang setuju
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

5. Pegawai yang dapat memperkecil kesalahan dalam bekerja?
 - 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Kurang setuju
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

Kepada Yth
Bapak/Ibu/sdr(i)
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur
Ditempat

Sehubungan dengan kepentingan memperoleh data untuk penelitian penulisan tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr./i mengisi kuesioner ini.

Kami tidak akan menilai benar atau salah jawaban yang bapak/ibu/sdr. berikan, yang kami harapkan adalah kejujuran dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner.

Bantuan dan keikhlasan Bpk./Ibu/Sdr./I sangat bernilai untuk proses penyelesaian penelitian saya ini. Untuk itu sebelumnya saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga sebagai ungkapan atas bantuan yang telah Bapak/Ibu/Sdr./I berikan.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas kebaikan Bapak/Ibu/Sdr./i.

Hormat saya,

Peneliti

Nomor Urut Kuesioner : _____

UNIVERSITAS TERBUKA

PETUNJUK PENGISIAN

- Terima kasih atas waktu yang diberikan dan kesediaan dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi seluruh pertanyaan yang ada di bawah ini.
- Berilah tanda silang (X) dari pertanyaan yang ada sesuai dengan pendapat Anda.

KARAKTERISTIK RESPONDEN

- Nama : LISNA TUAH
- Jenis Kelamin : ~~Laki-laki~~ / Perempuan
- Masa kerja : 9 TAHUN
- Pendidikan Terakhir: () SMP () SMA () Diploma () S1 () S2

PERTANYAAN :

A. Kepemimpinan (X1)

- Pemimpin dapat menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis?
 - Sangat setuju
 - 1) Setuju
 - 2) Ragu-ragu
 - 3) Tidak setuju
 - 4) Sangat tidak setuju
- Pemimpin dapat memenuhi pegawai dengan sumber dana dalam menjalankan tugas?
 - Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
- Pemimpin dalam mencapai tujuan dengan cara mengkomunikasikan yang baik kepada pegawai?
 - Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

4. Pemimpin memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi kerja pegawai?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
5. Pimpinan memberikan wewenang dan menumbuhkan partisipasi pegawai?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
6. Pemimpin yang dapat menghilangkan hambatan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
7. Pimpinan memberikan evaluasi terhadap pekerjaan dan mengkomunikasikan hasil pekerjaan?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
8. Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai dalam bekerja?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

Motivasi Pegawai (X2)

- a. Terpenuhiya kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis bagi pegawai?
- Sangat setuju
 - 2. Setuju
 - 3. Ragu-ragu
 - 4. Tidak setuju
 - 5. Sangat tidak setuju
- b. Terpenuhiya kebutuhan kerja yang dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja?
- Sangat setuju
 - 2. Setuju
 - 3. Ragu-ragu
 - 4. Tidak setuju
 - 5. Sangat tidak setuju
- c. Terpenuhiya akan kebutuhan-kebutuhan sosial dari para pegawai dalam bekerja?
- Sangat setuju
 - 2. Setuju
 - 3. Ragu-ragu
 - 4. Tidak setuju
 - 5. Sangat tidak setuju
- d. Terpenuhiya kebutuhan akan harga diri dan kedudukan seorang pegawai sebagai simbol statusnya?
- Sangat setuju
 - 2. Setuju
 - 3. Ragu-ragu
 - 4. Tidak setuju
 - 5. Sangat tidak setuju
- e. Terpenuhiya keinginan untuk berbuat baik dalam berorganisasi dan bekerja?
- Sangat setuju
 - 2. Setuju
 - 3. Ragu-ragu
 - 4. Tidak setuju
 - 5. Sangat tidak setuju

B. Kinerja Pegawai

1. Pegawai yang mampu bekerja dalam mencapai target yang ditetapkan?
 1) Sangat setuju
2) Setuju
3) Kurang setuju
4) Tidak setuju
5) Sangat tidak setuju
2. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan?
 1) Sangat setuju
2) Setuju
3) Kurang setuju
4) Tidak setuju
5) Sangat tidak setuju
3. Pegawai dapat mengembangkan melakukan pembaharuan terhadap pekerjaan?
 1) Sangat setuju
2) Setuju
3) Kurang setuju
4) Tidak setuju
5) Sangat tidak setuju
4. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan peningkatan kreativitas yang ditimbulkan?
 1) Sangat setuju
2) Setuju
3) Kurang setuju
4) Tidak setuju
5) Sangat tidak setuju
5. Pegawai yang dapat memperkecil kecalahan dalam bekerja?
 1) Sangat setuju
2) Setuju
3) Kurang setuju
4) Tidak setuju
5) Sangat tidak setuju

Kepada Yth
Bapak/Ibu/sdr(i)
Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur
Ditempat

Sehubungan dengan kepentingan memperoleh data untuk penelitian penulisan tesis yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Barito Timur, dimohon kesediaan Bapak/Ibu/ Sdr./i mengisi kuesioner ini.

Kami tidak akan menilai benar atau salah jawaban yang bapak/ibu/sdr. berikan, yang kami harapkan adalah kejujuran dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner.

Bantuan dan keikhlasan Bpk./Ibu/Sdr./I sangat bernilai untuk proses penyelesaian penelitian saya ini. Untuk itu sebelumnya saya ucapkan terima kasih yang tak terhingga sebagai ungkapan atas bantuan yang telah Bapak/Ibu/Sdr./I berikan.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas kebaikan Bapak/Ibu/Sdr./i.

Hormat saya,

Peneliti

Nomor Urut Kuesioner : _____

UNIVERSITAS TERBUKA

PETUNJUK PENGISIAN

- Terima kasih atas waktu yang diberikan dan kesediaan dari Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi seluruh pertanyaan yang ada di bawah ini.
- Berilah tanda silang (X) dari pertanyaan yang ada sesuai dengan pendapat Anda.

KARAKTERISTIK RESPONDEN

- Nama : H. SUPRIATNO, S. AP. ME.
- Jenis Kelamin : Laki-laki / ~~Perempuan~~
- Masa kerja : 31 TAHUN
- Pendidikan Terakhir: () SMP () SMA () Diploma () S1 () S2

PERTANYAAN :

A. Kepemimpinan (X1)

- Pemimpin dapat menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis?
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Ragu-ragu
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Pemimpin dapat memenuhi pegawai dengan sumber dana dalam menjalankan tugas?
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Ragu-ragu
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju
- Pemimpin dalam mencapai tujuan dengan cara mengkomunikasikan yang baik kepada pegawai?
 - Sangat setuju
 - Setuju
 - Ragu-ragu
 - Tidak setuju
 - Sangat tidak setuju

4. Pemimpin memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi kerja pegawai?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
5. Pimpinan memberikan wewenang dan menumbuhkan partisipasi pegawai?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
6. Pemimpin yang dapat menghilangkan hambatan dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerja pegawai?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
7. Pimpinan memberikan evaluasi terhadap pekerjaan dan mengkomunikasikan hasil pekerjaan?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju
8. Pimpinan memberikan perhatian kepada pegawai dalam bekerja?
- 1) Sangat setuju
 - 2) Setuju
 - 3) Ragu-ragu
 - 4) Tidak setuju
 - 5) Sangat tidak setuju

Motivasi Pegawai (X2)

- a. Terpenuhinya kebutuhan primer untuk memenuhi kebutuhan psikologis dan biologis bagi pegawai?
1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju
- b. Terpenuhinya kebutuhan kerja yang dihubungkan dengan keamanan jiwanya sewaktu berkerja?
1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju
- c. Terpenuhinya akan kebutuhan-kebutuhan sosial dari para pegawai dalam bekerja?
1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju
- d. Terpenuhinya kebutuhan akan harga diri dan kedudukan seorang pegawai sebagai simbol statusnya?
1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju
- e. Terpenuhinya keinginan untuk berbuat baik dalam berorganisasi dan bekerja?
1. Sangat setuju
 2. Setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Tidak setuju
 5. Sangat tidak setuju

B. Kinerja Pegawai

1. Pegawai yang mampu bekerja dalam mencapai target yang ditetapkan?
 1) Sangat setuju
 2) Setuju
 3) Kurang setuju
 4) Tidak setuju
 5) Sangat tidak setuju

2. Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan?
 1) Sangat setuju
 2) Setuju
 3) Kurang setuju
 4) Tidak setuju
 5) Sangat tidak setuju

3. Pegawai dapat mengembangkan melakukan pembaharuan terhadap pekerjaan?
 1) Sangat setuju
 2) Setuju
 3) Kurang setuju
 4) Tidak setuju
 5) Sangat tidak setuju

4. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan peningkatan kreativitas yang ditimbulkan?
 1) Sangat setuju
 2) Setuju
 3) Kurang setuju
 4) Tidak setuju
 5) Sangat tidak setuju

5. Pegawai yang dapat memperkecil kecalahan dalam bekerja?
 1) Sangat setuju
 2) Setuju
 3) Kurang setuju
 4) Tidak setuju
 5) Sangat tidak setuju

N	Variabel Kepemimpinan (X1)								Jlh	Motivasi (X2)						Jlh	Kinerja Pegawai (Y)						Jlh
	1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	4	5	1		2	3	4	5			
1	5	3	5	4	5	3	5	4	22	4	3	5	3	5	20	5	2	4	3	5	19		
2	3	5	4	3	3	5	4	5	18	5	4	1	4	2	16	4	5	5	3	4	21		
3	4	3	3	5	4	3	3	3	19	2	3	4	5	3	17	4	4	3	3	3	17		
4	3	2	4	4	3	3	4	4	16	4	3	2	3	1	13	1	2	4	4	4	15		
5	4	3	2	3	5	4	5	3	17	3	4	5	4	5	21	3	5	5	2	5	20		
6	5	2	3	4	3	3	4	4	17	5	3	4	2	4	18	5	4	4	3	3	19		
7	1	3	4	3	4	4	3	5	15	2	3	2	4	2	13	4	2	3	4	4	17		
8	4	5	2	5	3	5	4	3	19	4	3	1	3	5	16	3	4	5	3	3	18		
9	3	3	4	4	5	3	3	4	19	2	4	5	2	3	16	5	5	3	2	5	20		
10	2	3	5	4	4	5	3	3	18	4	3	2	5	4	18	4	4	4	4	4	20		
11	5	2	3	3	2	4	4	4	15	5	3	4	3	5	20	1	3	1	3	3	11		
12	4	1	4	4	5	1	3	3	17	2	3	3	5	3	16	4	5	5	2	5	21		
13	3	3	3	5	3	5	4	5	17	4	4	5	3	4	20	3	4	4	2	3	16		
14	4	3	4	4	4	3	5	3	19	2	3	2	4	5	16	5	3	3	4	4	19		
15	5	5	2	4	5	4	4	4	21	3	3	1	2	2	11	4	4	5	3	3	19		
16	4	2	4	3	3	1	3	2	16	5	3	4	4	4	20	3	5	3	2	5	18		
17	3	3	3	5	4	4	4	4	18	4	4	1	4	3	16	5	4	4	4	5	20		
18	4	3	4	4	5	4	3	5	20	2	3	2	3	5	15	4	4	3	3	2	16		
19	5	3	5	4	4	5	3	3	21	4	3	5	5	4	21	3	5	3	2	4	17		
20	4	5	4	3	2	4	4	4	18	5	4	3	3	2	17	5	4	5	4	5	23		
21	3	2	3	5	5	3	3	3	18	4	3	4	2	5	18	4	2	4	3	3	16		
22	2	3	4	2	4	4	4	5	15	2	4	2	3	3	14	2	5	3	3	2	15		
23	5	3	3	4	3	5	4	4	18	4	3	3	4	4	18	3	4	3	4	3	17		
24	4	2	4	4	4	3	5	1	18	5	4	5	3	5	22	5	5	5	2	5	22		
25	5	5	2	5	5	3	3	2	22	2	3	2	4	1	12	4	2	1	3	3	13		
26	2	3	5	2	2	4	2	5	14	4	3	1	3	4	15	2	4	1	4	2	13		
27	5	2	2	4	3	5	3	1	16	3	4	4	4	3	18	4	5	1	2	3	15		
28	2	3	4	5	3	1	2	4	17	5	2	1	4	5	17	5	3	1	3	3	17		
29	4	2	2	3	5	3	5	2	16	2	3	3	3	1	12	1	4	5	4	3	17		
30	1	1	2	3	3	4	4	4	10	4	4	5	5	4	22	4	5	5	2	2	16		
31	5	3	4	2	2	5	3	5	16	2	3	1	3	3	12	4	3	3	3	3	16		
32	4	5	2	5	3	3	4	2	19	5	4	4	4	5	22	5	4	1	5	5	20		
33	5	4	5	3	5	3	5	3	22	4	2	3	2	4	15	4	5	5	4	3	21		
34	1	1	4	4	3	4	3	4	13	3	3	4	5	2	17	4	3	2	3	13			
35	5	3	2	5	3	5	4	3	18	3	4	1	3	5	16	5	4	3	3	2	17		
36	4	2	4	3	2	3	3	5	15	4	2	3	4	2	15	4	2	1	4	5	19		
37	4	4	2	4	5	2	4	4	19	3	5	5	2	4	19	2	3	5	5	2	17		
38	1	2	4	3	3	4	5	3	13	5	4	1	4	2	17	4	4	3	4	3	18		
39	5	5	5	2	5	4	4	4	22	3	2	3	2	5	15	5	5	3	3	3	19		
40	4	4	2	2	3	3	3	3	15	4	3	1	4	4	16	4	3	1	4	5	17		
41	5	3	2	4	5	3	4	5	19	3	4	1	5	3	16	2	4	5	5	3	19		
42	5	1	4	5	3	5	5	1	18	4	3	3	2	4	16	5	5	3	4	4	21		
43	4	1	2	4	2	2	4	4	13	5	2	1	2	5	15	4	3	3	2	3	15		
44	5	4	5	2	4	3	1	20	3	3	3	4	2	15	2	4	5	2	5	18			
45	4	5	3	4	5	3	4	1	21	4	4	4	2	4	18	5	5	3	4	4	21		
46	5	1	4	5	3	5	5	4	18	4	5	1	3	5	18	4	4	3	5	4	20		
47	3	3	2	3	4	3	3	5	15	3	3	2	3	14	2	5	2	4	3	16			
48	4	2	4	4	5	4	2	1	19	5	4	3	5	1	18	5	3	5	2	5	20		
49	3	4	3	3	2	2	3	4	15	3	3	1	3	4	14	4	4	3	5	4	20		
50	5	2	5	5	4	5	3	3	21	4	2	3	3	5	18	4	5	3	4	4	20		
51	4	3	4	3	3	3	5	4	17	3	5	3	4	4	19	5	4	5	2	3	19		
52	4	1	3	4	5	4	2	3	17	4	4	4	3	3	18	3	3	2	5	5	18		
53	3	4	4	4	3	2	3	5	18	5	3	3	4	5	20	3	5	2	4	4	18		
54	5	5	3	3	4	5	4	3	20	3	3	5	3	1	15	5	2	1	2	3	13		
55	3	2	5	5	3	3	5	4	18	3	5	3	5	4	20	4	3	5	2	4	18		
56	5	2	4	3	5	4	2	3	19	4	4	1	3	5	17	3	5	2	5	5	20		
57	3	4	3	4	3	2	3	4	17	3	3	3	4	1	14	4	2	4	4	3	17		
58	5	2	4	4	4	5	5	5	19	5	3	3	4	4	19	5	3	5	3	4	20		
59	3	2	3	3	4	5	1	16	3	5	1	3	5	17	3	5	3	5	3	19			
60	3	2	2	3	5	2	4	3	15	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	5	21		
61	2	4	5	3	3	5	3	4	17	2	3	3	5	1	14	5	3	2	3	4	17		
62	5	3	2	5	4	3	5	3	19	4	3	4	4	5	20	4	5	5	5	4	23		
63	1	2	4	3	2	4	4	5	12	4	5	3	2	3	17	3	4	4	4	3	18		
64	2	5	3	3	5	3	3	3	18	5	4	3	5	4	21	5	5	1	2	4	17		
65	5	4	4	2	3	3	4	4	18	3	3	3	2	5	16	4	3	5	3	5	20		
66	1	3	3	5	4	4	5	4	16	4	3	3	4	2	16	3	4	1	5	3	16		
67	4	3	5	2	3	3	4	4	17	2	5	4	5	4	20	5	5	4	4	4	22		
68	2	2	3	3	5	5	3	5	15	3	4	5	3	2	17	4	4	3	3	2	16		
69	5	4	4	5	3	4	4	3	21	4	3	3	4	5	19	3	3	1	5	5	17		
70	4	2	4	2	4	4	5	2	16	2	3	2	2	4	13	5	5	1	3	4	18		
71	3	3	3	3	3	3	4	4	15	5	5	3	5	3	21	4	4	3	4	4	19		
72	2	1	4	2	5	5	4	4	14	3	4	4	3	4	18	3	3	1	5	3	15		
73	5	2	3	5	3	4	4	5	18	4	3	2	3	2	14	5	5	1	4	5	20		
74	3	4	5	3	4	1	5	3	19	2	3	3	4	4	16	4	4	3	3	4	18		
75	4	3	4	2	3	4	4	4	16	3	5	3	3	4	18	4	3	2	5	3	17		
76	3	2	3	5	5	5	4	3	18	5	3	1	2	1	12	3	5	4	4	4	20		
77	5	3	4	4	3	1	4	4	19	4	4	4	3	2	17	5	4	3	3	5	20		
78	5	2	3	5	4	4	5	5	19	2	2	3	5	3	15	4	4	2	5	3	18		
79	4	4	4	3	3	4	4	3	18	4	5	2	2	4	17	3	5	3	4	4	19		
80	3	3	5	4	4	5	5	4	19	3	2	3	3	1	12	5	4	4	3	4	20		
81	5	1	3	2	5	1	2	3	16	4	3	4	3	3	17	4	3	1	5	5	18		
82	4	3	4	5	4	4	4	4	20	2	4	3	5	4	18	1	5	2	4	4	16		
83	1	2	3	4	3	4	5	1	13	5	5	3	3	5	21	4	4	3	3	2	16		
84	5	4	4	5	5	1	4	5	23	4	2	3	1	12	5	5	2	4	4	4	20		
85	4	3	3	2	3	5	5	1	15	2	3	3	5	3	16	4	3	3	5	5	20		
86	5	3	5	5	4	3	4	4	22	4	4												

Lampiran 3

CORRELATIONS

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Kepemimpinan (X1)
X1.1	Pearson Correlation	1	,124	-,038	,084	,065	-,044	,041	-,145	,589(**)
	Sig. (2-tailed)		,218	,704	,409	,522	,667	,682	,149	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.2	Pearson Correlation	,124	1	-,006	,017	-,010	-,015	-,039	,076	,519(**)
	Sig. (2-tailed)	,218		,954	,869	,921	,882	,704	,451	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.3	Pearson Correlation	-,038	-,006	1	-,068	-,100	,051	,018	,166	,307(**)
	Sig. (2-tailed)	,704	,954		,499	,321	,613	,861	,099	,002
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.4	Pearson Correlation	,084	,017	-,068	1	,111	,049	,163	-,047	,470(**)
	Sig. (2-tailed)	,409	,869	,499		,273	,630	,106	,640	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.5	Pearson Correlation	,065	-,010	-,100	,111	1	-,081	-,063	-,176	,420(**)
	Sig. (2-tailed)	,522	,921	,321	,273		,422	,533	,080	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.6	Pearson Correlation	-,044	-,015	,051	,049	-,081	1	,163	-,049	,290(*)
	Sig. (2-tailed)	,667	,882	,613	,630	,422		,106	,626	,011
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.7	Pearson Correlation	,041	-,039	,018	,163	-,063	,163	1	-,219(*)	,251(*)
	Sig. (2-tailed)	,682	,704	,861	,106	,533	,106		,029	,018
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X1.8	Pearson Correlation	-,145	,076	,166	-,047	-,176	-,049	-,219(*)	1	,258(*)
	Sig. (2-tailed)	,149	,451	,099	,640	,080	,626	,029		,015
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Kepemimpinan (X1)	Pearson Correlation	,589(**)	,519(**)	,307(**)	,470(**)	,420(**)	,290(*)	,251(*)	,258(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,011	,018	,015	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

Lampiran 3

CORRELATIONS

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Motivasi Pegawai (X2)
X2.1	Pearson Correlation	1	,080	,033	-,094	,161	,473(**)
	Sig. (2-tailed)		,429	,748	,354	,110	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.2	Pearson Correlation	,080	1	,084	,048	,170	,495(**)
	Sig. (2-tailed)	,429		,405	,639	,090	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.3	Pearson Correlation	,033	,084	1	,060	,022	,523(**)
	Sig. (2-tailed)	,748	,405		,555	,829	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.4	Pearson Correlation	-,094	,048	,060	1	-,056	,354(**)
	Sig. (2-tailed)	,354	,639	,555		,579	,000
	N	100	100	100	100	100	100
X2.5	Pearson Correlation	,161	,170	,022	-,056	1	,591(**)
	Sig. (2-tailed)	,110	,090	,829	,579		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Motivasi Pegawai (X2)	Pearson Correlation	,473(**)	,495(**)	,523(**)	,354(**)	,591(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Lampiran 3

CORRELATIONS

/VARIABLES=X3.1 X3.2 X3.3 X3.4 X3.5 X3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Kinerja Pegawai (Y)
Y1.1	Pearson Correlation	1	,047	-,024	-,224(*)	,153	,475(**)
	Sig. (2-tailed)		,644	,811	,025	,128	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y1.2	Pearson Correlation	,047	1	,024	-,073	-,043	,391(**)
	Sig. (2-tailed)	,644		,809	,470	,670	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y1.3	Pearson Correlation	-,024	,024	1	-,185	-,065	,463(**)
	Sig. (2-tailed)	,811	,809		,065	,521	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Y1.4	Pearson Correlation	-,224(*)	-,073	-,185	1	,108	,249(*)
	Sig. (2-tailed)	,025	,470	,065		,286	,012
	N	100	100	100	100	100	100
Y1.5	Pearson Correlation	,153	-,043	-,065	,108	1	,508(**)
	Sig. (2-tailed)	,128	,670	,521	,286		,000
	N	100	100	100	100	100	100
Kinerja Pegawai (Y)	Pearson Correlation	,475(**)	,391(**)	,463(**)	,249(*)	,508(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,012	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

Lampiran 4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL .

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	100	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,656	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	32,22	17,446	,245	,532
Y1.2	31,96	18,685	,201	,548
Y1.3	32,91	17,275	,193	,555
Y1.4	32,49	19,869	,024	,603
Y1.5	32,24	17,477	,319	,510
Kinerja Pegawai (Y)	17,98	5,293	1,000	,184

Lampiran 4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 X2.5 X2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL .

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	100	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,649	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	29,82	23,785	,301	,633
X2.2	29,86	24,122	,357	,625
X2.3	30,47	22,716	,330	,624
X2.4	30,00	25,152	,175	,663
X2.5	29,97	21,524	,397	,602
Motivasi Kerja (X2)	16,68	6,967	1,000	,205

Lampiran 4

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL .

```

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	100	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	42,24	22,730	,323	,430
X1.2	43,13	23,266	,309	,438
X1.3	42,41	25,396	,163	,482
X1.4	42,20	23,939	,304	,444
X1.5	42,25	25,568	,152	,485
X1.6	42,43	26,652	-,001	,530
X1.7	42,08	26,802	,036	,511
X1.8	42,53	27,888	-,104	,559
Kepemimpinan (X1)	28,40	9,414	,802	,002

Lampiran 5

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2
/SCATTERPLOT=(*ZPRED , *SRESID )
/RESIDUALS DURBIN HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/SAVE ZPRED ZRESID .

```

Regression**Variables Entered/Removed(b)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja (X2), Kepemimpinan (X1)(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	,603(a)	,592	,573	2,215	,592	4,912	2	97	,000	2,233

a Predictors: (Constant), Motivasi pegawai (X2), Kepemimpinan (X1)

b Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	578,076	2	24,094	4,912	,000(a)
	Residual	397,691	98	4,905		
	Total	975,767	100			

a Predictors: (Constant), Motivasi pegawai (X2), Kepemimpinan (X1)

b Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,312	2,225		5,085	,000					
	Kepemimpinan (X1)	,557	,079	,580	7,050	,001	,465	,580	,478	,990	1,017
	Motivasi Kerja (X2)	,529	,085	,548	6,223	,004	,420	,553	,447	,990	1,017

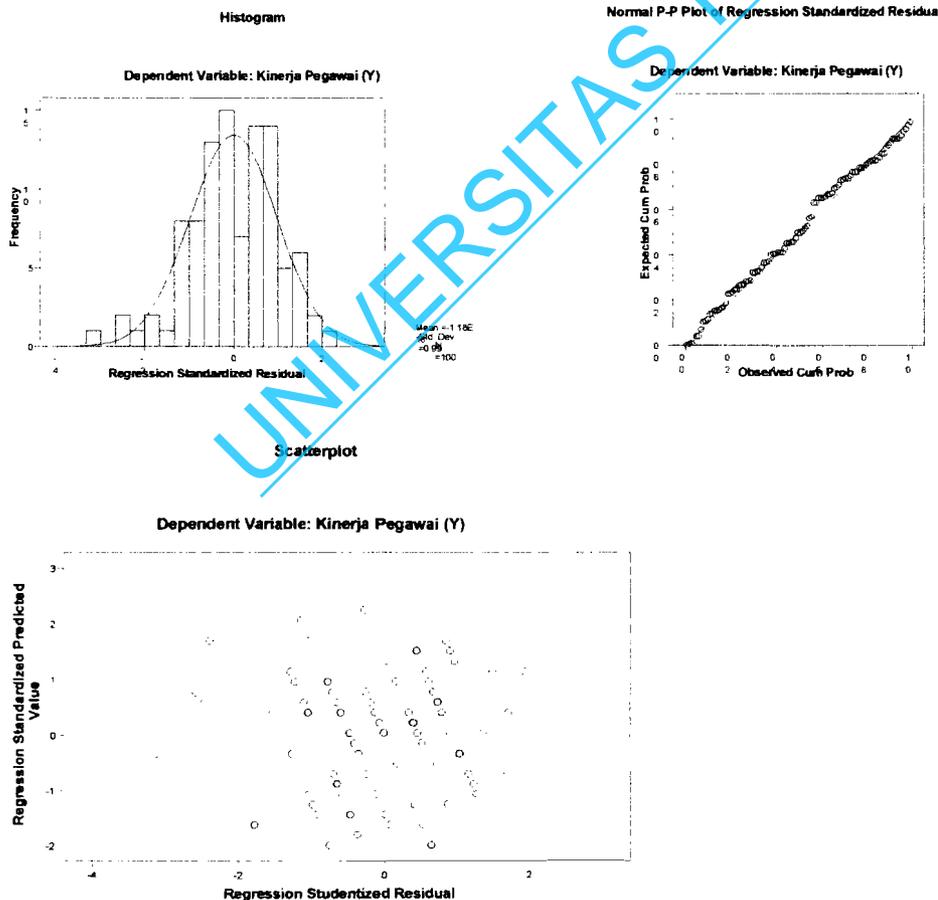
a Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Lampiran 5

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,59	19,55	17,98	,698	100
Std. Predicted Value	-1,991	2,250	,000	1,000	100
Standard Error of Predicted Value	,227	,805	,367	,113	100
Adjusted Predicted Value	16,50	19,59	17,99	,704	100
Residual	-6,751	4,866	,000	2,192	100
Std. Residual	-3,048	2,197	,000	,990	100
Stud. Residual	-3,102	2,209	-,001	1,006	100
Deleted Residual	-6,990	4,917	-,007	2,266	100
Stud. Deleted Residual	-3,251	2,255	-,004	1,020	100
Mahal. Distance	,050	12,088	1,980	1,936	100
Cook's Distance	,000	,161	,011	,023	100
Centered Leverage Value	,001	,122	,020	,020	100

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)



Lampiran 6

Table r (Pearson Product Moment)
Uji 1 sisi dan 2 sisi Taraf Signifikan 0,05

N	1 –tailed	2-tailed	N	1 –tailed	2-tailed
3	0,988	0,997	52	0,231	0,276
4	0,900	0,950	53	0,226	0,268
5	0,805	0,878	54	0,226	0,268
6	0,729	0,811	55	0,224	0,265
7	0,669	0,755	56	0,222	0,263
8	0,622	0,707	57	0,220	0,261
9	0,582	0,666	58	0,218	0,258
10	0,549	0,632	59	0,216	0,256
11	0,521	0,521	60	0,214	0,254
12	0,497	0,576	61	0,213	0,252
13	0,476	0,553	62	0,211	0,250
14	0,458	0,532	63	0,209	0,248
15	0,441	0,514	64	0,207	0,246
16	0,426	0,497	65	0,206	0,244
17	0,412	0,482	66	0,204	0,242
18	0,400	0,468	67	0,203	0,240
19	0,389	0,456	68	0,201	0,239
20	0,378	0,444	69	0,200	0,237
21	0,369	0,433	70	0,198	0,235
22	0,360	0,423	71	0,197	0,233
23	0,352	0,413	72	0,195	0,232
24	0,344	0,404	73	0,194	0,230
25	0,337	0,396	74	0,193	0,229
26	0,330	0,388	75	0,191	0,227
27	0,323	0,381	76	0,190	0,226
28	0,317	0,374	77	0,189	0,224
29	0,312	0,367	78	0,188	0,223
30	0,306	0,361	79	0,186	0,221
31	0,301	0,355	80	0,185	0,220

Lampiran 6

32	0,296	0,349	81	0,184	0,219
33	0,291	0,344	82	0,183	0,217
34	0,287	0,339	83	0,182	0,216
35	0,283	0,334	84	0,181	0,215
36	0,279	0,334	85	0,180	0,213
37	0,275	0,329	86	0,179	0,212
38	0,271	0,325	87	0,178	0,211
39	0,267	0,320	88	0,176	0,211
40	0,264	0,312	89	0,176	0,210
41	0,261	0,308	90	0,175	0,209
42	0,257	0,304	91	0,175	0,209
43	0,254	0,301	92	0,174	0,208
44	0,251	0,297	93	0,173	0,207
45	0,248	0,294	94	0,173	0,207
46	0,246	0,291	95	0,172	0,206
47	0,243	0,288	96	0,171	0,205
48	0,240	0,285	97	0,171	0,205
49	0,238	0,282	98	0,170	0,204
50	0,235	0,279	99	0,170	0,204
51	0,233	0,276	100	0,169	0,203
101	0,166	0,198	102	0,164	0,195
103	0,163	0,193	104	0,162	0,192
105	0,160	0,190	106	0,158	0,188
107	0,159	0,190	108	0,157	0,187

Lampiran 6

Tabel Distribusi F ($\alpha = 5\%$)

df	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161,448	199,500	215,707	224,583	230,162	233,986	236,768	238,883	240,543	241,882
2	18,513	19,000	19,164	19,247	19,296	19,330	19,353	19,371	19,385	19,396
3	10,128	9,552	9,277	9,117	9,013	8,941	8,887	8,845	8,812	8,786
4	7,709	6,944	6,591	6,388	6,256	6,163	6,094	6,041	5,999	5,964
5	6,608	5,786	5,409	5,192	5,050	4,950	4,876	4,818	4,772	4,735
6	5,987	5,143	4,757	4,534	4,387	4,284	4,207	4,147	4,099	4,060
7	5,591	4,737	4,347	4,120	3,972	3,866	3,787	3,726	3,677	3,637
8	5,318	4,459	4,066	3,838	3,687	3,581	3,500	3,438	3,388	3,347
9	5,117	4,256	3,863	3,633	3,482	3,374	3,293	3,230	3,179	3,137
10	4,965	4,103	3,708	3,478	3,326	3,217	3,135	3,072	3,020	2,978
11	4,844	3,982	3,587	3,357	3,204	3,095	3,012	2,948	2,896	2,854
12	4,747	3,885	3,490	3,259	3,106	2,996	2,913	2,849	2,796	2,753
13	4,667	3,806	3,411	3,179	3,025	2,915	2,832	2,767	2,714	2,671
14	4,600	3,739	3,344	3,112	2,958	2,848	2,764	2,699	2,646	2,602
15	4,543	3,682	3,287	3,056	2,901	2,790	2,707	2,641	2,588	2,544
16	4,494	3,634	3,239	3,007	2,852	2,741	2,657	2,591	2,538	2,494
17	4,451	3,592	3,197	2,965	2,810	2,699	2,614	2,548	2,494	2,450
18	4,414	3,555	3,160	2,928	2,773	2,661	2,577	2,510	2,456	2,412
19	4,381	3,522	3,127	2,895	2,740	2,628	2,544	2,477	2,423	2,378
20	4,351	3,493	3,098	2,866	2,711	2,599	2,514	2,447	2,393	2,348
21	4,325	3,467	3,072	2,840	2,685	2,573	2,488	2,420	2,366	2,321
22	4,301	3,443	3,049	2,817	2,661	2,549	2,464	2,397	2,342	2,297
23	4,279	3,422	3,028	2,796	2,640	2,528	2,442	2,375	2,320	2,275
24	4,260	3,403	3,009	2,776	2,621	2,508	2,423	2,355	2,300	2,255
25	4,242	3,385	2,991	2,759	2,603	2,490	2,405	2,337	2,282	2,236
26	4,225	3,369	2,975	2,743	2,587	2,474	2,388	2,321	2,265	2,220
27	4,210	3,354	2,960	2,728	2,572	2,459	2,373	2,305	2,250	2,204
28	4,196	3,340	2,947	2,714	2,558	2,445	2,359	2,291	2,236	2,190
29	4,183	3,328	2,934	2,701	2,545	2,432	2,346	2,278	2,223	2,177
30	4,171	3,316	2,922	2,690	2,534	2,421	2,334	2,266	2,211	2,165
31	4,160	3,305	2,911	2,679	2,523	2,409	2,323	2,255	2,199	2,153
32	4,149	3,295	2,901	2,668	2,512	2,399	2,313	2,244	2,189	2,142
33	4,139	3,285	2,892	2,659	2,503	2,389	2,303	2,235	2,179	2,133
34	4,130	3,276	2,883	2,650	2,494	2,380	2,294	2,225	2,170	2,123
35	4,121	3,267	2,874	2,641	2,485	2,372	2,285	2,217	2,161	2,114
36	4,113	3,259	2,866	2,634	2,477	2,364	2,277	2,209	2,153	2,106
37	4,105	3,252	2,859	2,626	2,470	2,356	2,270	2,201	2,145	2,098
38	4,098	3,245	2,852	2,619	2,463	2,349	2,262	2,194	2,138	2,091
39	4,091	3,238	2,845	2,612	2,456	2,342	2,255	2,187	2,131	2,084
40	4,085	3,232	2,839	2,606	2,449	2,336	2,249	2,180	2,194	2,077
41	4,079	3,226	2,833	2,600	2,443	2,330	2,243	2,174	2,118	2,071
42	4,073	3,220	2,827	2,594	2,438	2,324	2,237	2,168	2,112	2,065
43	4,067	3,214	2,822	2,589	2,432	2,318	2,232	2,163	2,106	2,059
44	4,062	3,209	2,816	2,584	2,427	2,313	2,226	2,157	2,101	2,054
45	4,057	3,204	2,812	2,579	2,422	2,308	2,221	2,152	2,096	2,049
46	4,052	3,200	2,807	2,574	2,417	2,304	2,216	2,147	2,091	2,044
47	4,047	3,195	2,802	2,570	2,413	2,299	2,212	2,143	2,086	2,039
48	4,043	3,191	2,798	2,565	2,409	2,295	2,207	2,138	2,082	2,035
49	4,038	3,187	2,794	2,561	2,404	2,290	2,203	2,134	2,077	2,030
50	4,034	3,183	2,790	2,557	2,400	2,286	2,199	2,130	2,073	2,026
51	4,030	3,179	2,786	2,553	2,397	2,283	2,195	2,126	2,069	2,022
52	4,027	3,175	2,783	2,550	2,393	2,279	2,192	2,122	2,066	2,018
53	4,023	3,172	2,779	2,546	2,389	2,275	2,188	2,119	2,062	2,015
54	4,020	3,168	2,775	2,543	2,386	2,272	2,185	2,115	2,059	2,011
55	4,016	3,165	2,773	2,540	2,383	2,269	2,181	2,112	2,055	2,008

Lampiran 6

56	4,013	3,162	2,769	2,537	2,380	2,266	2,178	2,109	2,052	2,005
57	4,010	3,159	2,766	2,534	2,377	2,263	2,175	2,106	2,049	2,001
58	4,007	3,156	2,764	2,531	2,374	2,260	2,172	2,103	2,046	1,998
59	4,004	3,153	2,761	2,528	2,371	2,257	2,169	2,100	2,043	1,995
60	4,001	3,150	2,758	2,525	2,368	2,254	2,167	2,097	2,040	1,993
61	3,998	3,148	2,755	2,523	2,366	2,251	2,164	2,094	2,037	1,990
62	3,996	3,145	2,753	2,520	2,363	2,249	2,161	2,092	2,035	1,987
63	3,993	3,143	2,751	2,528	2,361	2,246	2,159	2,089	2,032	1,985
64	3,991	3,140	2,748	2,515	2,358	2,244	2,156	2,087	2,030	1,982
65	3,989	3,138	2,746	2,513	2,356	2,242	2,154	2,084	2,027	1,980
66	3,986	3,135	2,744	2,511	2,354	2,239	2,152	2,082	2,025	1,977
67	3,984	3,134	2,742	2,509	2,352	2,237	2,150	2,080	2,023	1,975
68	3,982	3,132	2,740	2,507	2,350	2,235	2,148	2,078	2,021	1,973
69	3,980	3,130	2,737	2,505	2,348	2,232	2,145	2,076	2,019	1,971
70	3,978	3,128	2,736	2,503	2,346	2,231	2,143	2,074	2,017	1,969
71	3,976	3,126	2,734	2,501	2,344	2,229	2,142	2,072	2,015	1,967
72	3,974	3,124	2,732	2,499	2,342	2,227	2,140	2,070	2,013	1,965
73	3,972	3,122	2,730	2,497	2,340	2,226	2,138	2,068	2,011	1,963
74	3,970	3,120	2,728	2,495	2,338	2,224	2,136	2,066	2,009	1,961
75	3,968	3,119	2,727	2,494	2,337	2,222	2,134	2,064	2,007	1,959
76	3,967	3,117	2,725	2,492	2,335	2,220	2,133	2,063	2,006	1,958
77	3,965	3,115	2,723	2,490	2,333	2,219	2,131	2,061	2,004	1,956
78	3,963	3,114	2,722	2,489	2,332	2,217	2,129	2,059	2,002	1,954
79	3,962	3,112	2,720	2,487	2,330	2,216	2,128	2,058	2,001	1,953
80	3,950	3,111	2,719	2,486	2,329	2,214	2,126	2,056	1,999	1,951
81	3,959	3,109	2,717	2,484	2,327	2,213	2,125	2,055	1,998	1,950
82	3,957	3,108	2,716	2,483	2,326	2,211	2,123	2,053	1,996	1,948
83	3,956	3,107	2,715	2,482	2,324	2,210	2,122	2,052	1,995	1,947
84	3,955	3,105	2,713	2,480	2,323	2,209	2,121	2,051	1,993	1,945
85	3,953	3,104	2,712	2,479	2,322	2,207	2,119	2,049	1,992	1,944
86	3,952	3,103	2,711	2,478	2,321	2,206	2,118	2,048	1,991	1,943
87	3,951	3,101	2,709	2,476	2,319	2,205	2,117	2,047	1,989	1,941
88	3,949	3,100	2,708	2,475	2,318	2,203	2,115	2,045	1,988	1,940
89	3,948	3,099	2,707	2,474	2,317	2,202	2,114	2,044	1,987	1,939
90	3,947	3,098	2,706	2,473	2,316	2,201	2,113	2,043	1,986	1,938
91	3,946	3,097	2,705	2,472	2,315	2,200	2,112	2,042	1,984	1,936
92	3,945	3,095	2,704	2,471	2,313	2,199	2,111	2,041	1,983	1,935
93	3,943	3,094	2,703	2,470	2,312	2,198	2,110	2,040	1,982	1,934
94	3,942	3,093	2,701	2,469	2,311	2,197	2,109	2,038	1,981	1,933
95	3,941	3,092	2,700	2,467	2,310	2,196	2,108	2,037	1,980	1,932
96	3,940	3,091	2,699	2,466	2,309	2,195	2,106	2,036	1,979	1,931
97	3,939	3,090	2,698	2,465	2,308	2,194	2,105	2,035	1,978	1,930
98	3,937	3,089	2,697	2,465	2,307	2,193	2,104	2,034	1,977	1,929
99	3,937	3,088	2,696	2,464	2,306	2,192	2,103	2,033	1,976	1,928
100	3,936	3,087	2,696	2,463	2,303	2,190	2,102	2,032	1,974	1,927
101	3,935	3,086	2,694	2,462	2,302	2,189	2,101	2,030	1,973	1,926
102	3,933	3,084	2,693	2,461	2,300	2,186	2,100	2,029	1,972	1,925
103	3,931	3,083	2,692	2,460	2,298	2,185	2,099	2,027	1,970	1,924
104	3,930	3,082	2,691	2,459	2,297	2,185	2,098	2,027	1,970	1,924
105	3,929	3,081	2,690	2,458	2,296	2,184	2,097	2,026	1,969	1,923

Lampiran 6

Tabel Distribusi t ($\alpha = 5\%$)

Df	0,01	0,025	0,05	0,10
1	31,821	12,706	6,314	3,078
2	6,965	4,303	2,920	1,886
3	4,541	3,182	2,353	1,638
4	3,747	2,776	2,132	1,533
5	3,365	2,571	2,015	1,476
6	3,143	2,447	1,943	1,440
7	2,998	2,365	1,895	1,415
8	2,896	2,306	1,860	1,397
9	2,821	2,262	1,833	1,383
10	2,764	2,228	1,812	1,372
11	2,718	2,201	1,796	1,363
12	2,681	2,179	1,782	1,356
13	2,650	2,160	1,771	1,350
14	2,624	2,145	1,761	1,345
15	2,602	2,131	1,753	1,341
16	2,583	2,120	1,746	1,337
17	2,567	2,110	1,740	1,333
18	2,552	2,101	1,734	1,330
19	2,539	2,093	1,729	1,328
20	2,528	2,086	1,725	1,325
21	2,518	2,080	1,721	1,323
22	2,508	2,074	1,717	1,321
23	2,500	2,069	1,714	1,319
24	2,492	2,064	1,711	1,318
25	2,485	2,060	1,708	1,316
26	2,479	2,056	1,706	1,315
27	2,473	2,052	1,703	1,314
28	2,467	2,048	1,701	1,313
29	2,462	2,045	1,699	1,311
30	2,457	2,042	1,697	1,300
31	2,453	2,040	1,696	1,309
32	2,449	2,037	1,694	1,309
33	2,445	2,035	1,692	1,308
34	2,441	2,032	1,691	1,307
35	2,438	2,030	1,690	1,306
36	2,434	2,028	1,688	1,306
37	2,431	2,026	1,687	1,305
38	2,429	2,024	1,686	1,304
39	2,426	2,023	1,685	1,304
40	2,423	2,021	1,684	1,303
41	2,421	2,020	1,683	1,303
42	2,418	2,018	1,682	1,302
43	2,416	2,017	1,681	1,302
44	2,414	2,015	1,680	1,301
45	2,412	2,014	1,679	1,301
46	2,410	2,013	1,679	1,300
47	2,408	2,012	1,678	1,300
48	2,407	2,011	1,677	1,299
49	2,405	2,010	1,677	1,299
50	2,403	2,009	1,676	1,299
51	2,402	2,008	1,675	1,298
52	2,400	2,007	1,675	1,298
53	2,399	2,006	1,674	1,298
54	2,397	2,005	1,674	1,297
55	2,396	2,004	1,673	1,297