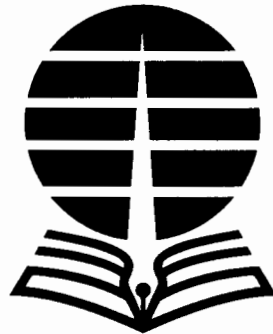


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH (BAPPEDA)
PROVINSI SULAWESI BARAT**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen
Bidang Minat Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

F I R M A N

NIM. 500654496

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2016**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

TAPM yang berjudul ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI SULAWESI BARAT adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Majene, 20 September 2016

Yang Menyatakan



FIRMAN
NIM : 500564496

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAPPEDA PROVINSI SULAWESI BARAT

Firman

firman_fm02@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Pada berbagai aspek dalam berorganisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada di setiap kegiatan organisasi. Dimana harus memperhatikan nilai-nilai kepemimpinan secara umum untuk melindungi harga diri dan martabatnya serta menjamin hak hidup untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan fitrah dan kodratnya. Gaya kepemimpinan, Komitmen organisasi mengharapkan adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) pegawai terhadap organisasi atau instansi dan motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi mengkehendaki adanya motivasi yang baik yang dimiliki pegawai sehingga kinerja pegawai akan membawa dampak pada kenaikan atau penurunan kinerja total instansi. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat, melihat masih diperlukannya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 76 pegawai dengan menggunakan metode penelitian analisis regresi berganda, berdasarkan hasil olah data SPSS (*Statistical Product Standart Solution*). Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan tafar signifikan, penelitian ini memperlihatkan untuk variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima dan untuk variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kemampuan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan Dari hasil output analisis didapatkan nilai r artinya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dijadikan variabel penelitian terdapat hubungan korelasi yang kuat terhadap kinerja pegawai dan dari nilai yang didapatkan maka dapat disimpulkan masih ada lagi variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat tetapi tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

ABSTRAC
ANALYSIS OF EFFECT OF LEADERSHIP STYLE , ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AND MOTIVATION TO WORK ON THE PERFORMANCE
OF EMPLOYEES IN WEST SULAWESI PROVINCE BAPPEDA

Firman

firman_fm02@yahoo.com

Graduate program
open University

In various aspects of the organization, human resource is one that is in any activities of the organization. Where should pay attention to the values of leadership in general to protect self-esteem and dignity and guarantee the right to life to grow and develop in accordance with nature and nature. Leadership styles, organizational commitment expect their sense of belonging (sanske of belonging) employees of the organization or agency and motivation is essential in a modern era where organizations favoring good motivation owned employee sehinggalan employee performance will have an impact on the increase or decline in total performance of the agency. Agency for Development Planning, Regional Research and Development (Bappeda) of West Sulawesi province, saw still needed, leadership styles, organizational commitment and work motivation to improve employee performance. This study aims to determine the effect of leadership style, organizational commitment and work motivation on employee performance BAPPEDA West Sulawesi province, the number of respondents in penelitina as many as 76 employees by using research methods of multiple regression analysis, based on the results of data processing SPSS (Statistical Product Standard Solution) , Based on the results of data analysis and hypothesis testing tafar significant, this study shows for the leadership style variable effect on the performance of members of Aceh thus H0 and H1 accepted, variable organizational commitment influence on employee performance thus H0 and H1 accepted and to work motivation influence the performance of employees thus H0 and H1 accepted. This means that the ability of the variables of leadership style, employee motivation and organizational commitment partially and simultaneously influence significantly to the performance of employees and From the output of the analysis be obtained value of r means that the style of leadership, organizational commitment and motivation that made the research variables there is a relationship strong correlation with the performance of employees and of the values obtained it can be concluded there's more other variables that also affect employee performance BAPPEDA West Sulawesi province but not included in the study.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.***

Penyusun TAPM : **F I R M A N**

NIM : 500654496

Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN BIDANG MINAT SUMBER DAYA MANUSIA**

Hari/Tanggal : Minggu / 14 Agustus 2016

Menyetujui :

Pembimbing II



Dr.SARDJIJO,M.SI

Pembimbing I



Dr.MADRIS,S.E.,DPS.,M.Si

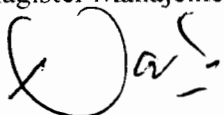
Penguji Ahli



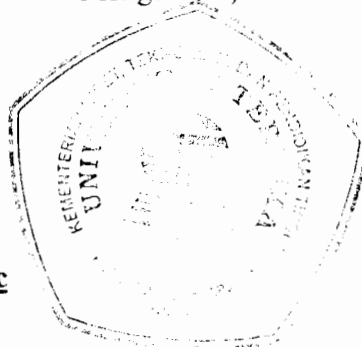
Dr. CHAIRY, MM

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi
dan Manajemen Program
Magister Manajemen



MOHAMAD NASOHA, S.E., MSc
NIP.19781111200501 1 001



Direktur
Program Pascasarjana



SUCIATI, M.Sc., Ph.D
NIP.195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : **F I R M A N**
 NIM : 500654496
 Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN BIDANG MINAT SUMBER DAYA
 MANUSIA
 Judul TAPM : *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi
 Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan
 Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (Bappeda)
 Provinsi Sulawesi Barat.*

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen
 Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Minggu / 14 Agustus 2016
 Waktu : 10.00 – 11.00 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda tangan

Ketua Komisi Penguji

Nama : Drs.ARIFIN.T,S.Pd,M.Pd

Penguji Ahli

Nama : Dr. CHAIRY, MM

Pembimbing I

Nama : Dr.MADRIS,S.E.,DPS.,M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr.SARDJIJO,M.SI

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkat, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian Dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Provinsi Sulawesi Barat.” dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka.

Dalam penyusunannya saya menyadari bahwa TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari bahasa yang digunakan maupun sistematika penulisannya. Dengan rasa hormat saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:


1. Orang Tua Saya Muh. Mustari Dg. Tjoni dan Hj. Fatimah Binti Innaya serta kakak saya dan adik adikku yang senantiasa memberikan motivasi dan dorongan hingga saat ini.
2. Istriku tercinta Murni Munir Nur yang selalu memberikan dukungan hingga terselesaikannya penulisan TAPM ini.
3. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan di Kampus UT.
4. Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

5. Drs. Arifin T, S.Pd, M.Pd selaku Kepala UPBJJ Majene Universitas Terbuka beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan pelayanan yang sangat baik selama mengikuti pendidikan di Universitas Terbuka.
6. Dr. Madris, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Sardjijo, SE, M.Si selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan yang sangat berharga sehingga TAPM ini dapat terselesaikan.
7. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Barat, Kepala Bidang Fisik dan Prasarana beserta seluruh staf yang telah banyak membantu dalam memberikan informasi dalam rangka penyelesaian TAPM ini.
8. Rekan-rekan Mahasiswa Pascasarjana Universitas Terbuka Khususnya Program Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Angkatan 2014.2 dan semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan dan dukungannya.

Akhirnya dengan menyadari terbatasnya kemampuan yang ada pada diri saya, maka kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Semoga hasil dari TAPM ini dapat bermanfaat bagi saya khususnya maupun bagi pembaca pada umumnya.

Majene, 20 September 2016

Penulis,



FIRMAN

KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
JL. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418
Tlp. 021-7415050, Faks. 021-7415588

BIODATA

Nama : **F I R M A N**
N I M : 500564496
Tempat dan Tanggal Lahir : Tapalang, 31 Desember 1979
Registrasi Pertama : 2014.2
Riwayat Pendidikan : 1. SDN Inpres Orobatu Kec. Tapalang Kabupaten Mamuju
Lulus Tahun 1992
2. SMPN 1 Tapalang Kec. Tapalang Kabupaten Mamuju Lulus
Tahun 1996
3. SMUN I Tapalang Kabupaten Mamuju Lulus Tahun 1999
4. Ekonomi Manajemen STIM-LPI Makassar
Lulus Tahun 2004
Riwayat Pekerjaan : 1. Staf PTT Cabang Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah
Raga Kec. Tapalang Barat Kab. Mamuju
2. Staf Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2010 sampai
sekarang
Alamat Tetap : BTN Korongana Mamuju Blok B No. 29 Kelurahan Simboro
Kecamatan Simboro Kabupaten Mamuju
Telepon/HP : 085 395 333 545

Majene, 20 September 2016

Mahasiswa


FIRMAN
NIM : 500564496

DAFTAR ISI

Lembar Pernyataan	i
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar.....	vi
Biodata	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	8
B. Penelitian Terdahulu	47
C. Kerangka Konseptual	49
D. Operasionalisasi Variabel	50
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	55
B. Populasi dan Sampel	55
C. Instrumen Penelitian	56
D. Prosedur Pengumpulan Data	57
E. Metode Analisis Data	58

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	64
B. Hasil Penelitian	76
C. Hasil Pembahasan	93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

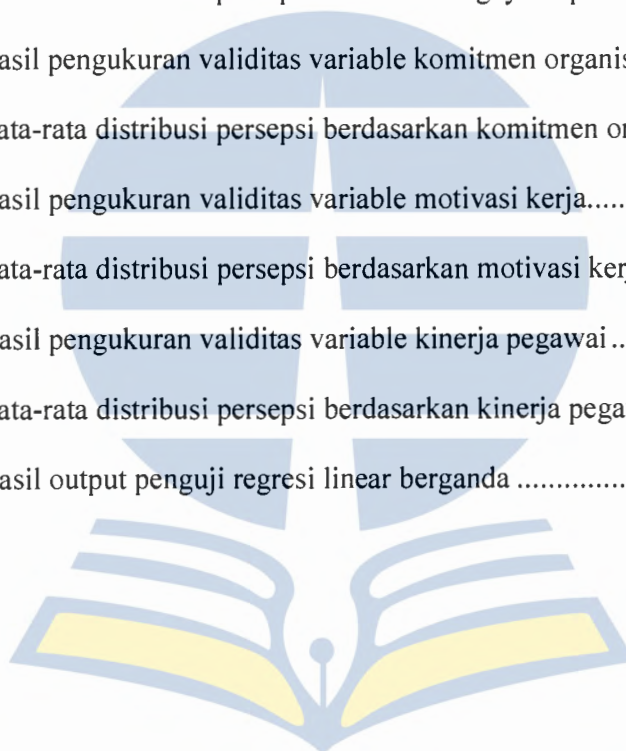
A. Kesimpulan	99
B. Saran	99

DAFTAR PUSTAKA	101
----------------------	-----



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 Perbandingan tipe gaya kepemimpinan	16
Tabel 4.2 Distribusi responden berdasarkan usia pegawai.....	77
Tabel 4.3 Distribusi responden berdasarkan pendidikan pegawai.....	78
Tabel 4.4 Distribusi responden berdasarkan masa kerja pegawai	78
Tabel 4.5 Hasil pengukuran validitas variable gaya kepemimpinan	79
Tabel 4.6 Rata-rata distribusi persepsi berdasarkan gaya kepemimpinan .	79
Tabel 4.7 Hasil pengukuran validitas variable komitmen organisasi	80
Tabel 4.8 Rata-rata distribusi persepsi berdasarkan komitmen organisasi .	81
Tabel 4.9 Hasil pengukuran validitas variable motivasi kerja.....	81
Tabel 4.10 Rata-rata distribusi persepsi berdasarkan motivasi kerja.....	82
Tabel 4.11 Hasil pengukuran validitas variable kinerja pegawai	83
Tabel 4.12 Rata-rata distribusi persepsi berdasarkan kinerja pegawai	83
Tabel 4.13 Hasil output pengujian regresi linear berganda	75



DAFTAR GAMBAR

Hal

Gambar 2.1. Kerangka Pikir	50
----------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Hal

Lampiran 1. Kuesioner	
Lampiran 2. Hasil Survey	
Lampiran 3. Hasil Olah Data	
Struktur Organisasi	



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada berbagai aspek dalam berorganisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada di setiap kegiatan organisasi. Organisasi merupakan suatu proses rangkaian kerjasama oleh beberapa orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Di samping itu organisasi juga memiliki pengertian statis yakni wadah tempat berlangsungnya kegiatan atau kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Nawawi (2012). Dalam era globalisasi dan otonomi daerah dimensi perubahan organisasi sangat ceapat dan dinamis. Apabila kita tidak dapat mengantisipasi perubahan tersebut, maka organisasi akan menjadi stagnan atau dalam kondisi kurang berkembang atau kurang efektif.

Perubahan lingkungan organisasi berpengaruh pada gaya kepemimpinan pemimpin pada setiap organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun kelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan ke arah yang sama. Dengan demikian berarti di dalam setiap organisasi perbedaan individual dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang sama sebagai kegiatan kepemimpinan. Dalam suatu organisasi atau instansi, gaya kepemimpinan

berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan, ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja.

Beberapa penelitian telah memperlihatkan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan, ini tergantung pada pemimpinnya. Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam stuktur yang ada secara efektif. Kepemimpinan merupakan suatu yang dimiliki seorang pemimpin dalam memimpin suatu pekerjaan yang diembankan kepadanya. Dimana harus memperhatikan nilai-nilai kepemimpinan secara umum untuk melindungi harga diri dan martabatnya serta menjamin hak hidup untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan fitrah dan kodrat manusia. Karena itu segala bentuk perlakuan yang mengganggu dan merusak hak-hak dasar, dalam berbagai bentuk pemanfaatan dan eksploitasi yang tidak berlandaskan hukum dalam memimpin harus segera dihentikan tanpa kecuali.

Dalam suatu organisasi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Bagi suatu organisasi apapun jenisnya, kaderisasi kepemimpinan merupakan hal biasa dilakukan. Karena hal ini dapat dilakukan untuk tujuan regenerasi atau menjaring dalam rangka suksesi kepemimpinan, atau untuk pembekalan atau pematapan para pengurus organisasi.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi, komitmen yang merupakan suatu sikap dan perilaku yang dapat dipandang sebagai penggerak seseorang dalam bekerja adalah saling terkait erat. Adanya suatu komitmen dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan komitmen yang lainnya, Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi.

Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Motivasi kerja bagi para pegawai pun tidak kalah pentingnya, karena motivasi dapat mengarahkan dan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan kinerja tinggi yang sesuai harapan organisasi atau instansi. Seperti pada penelitian Kunti Aprilia Lisanti (2012) tentang pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja yang hasilnya bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Karena meskipun kantor Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat telah memiliki pegawai yang berkemampuan yang baik namun jika organisasi tidak bisa mengarahkan potensi mereka berkinerja tinggi dengan baik maka hasil kinerja pegawai pada instansi akan sulit dicapai

secara maksimal. Motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Sopiah (2011). Motivasi yang akan diberikan instansi hendaknya mengetahui terlebih dahulu apa sebenarnya keinginan semua para pegawai, sehingga betul-betul terjadi keselarasan motif antara instansi dengan pegawainya tentang bagaimana bekerja sama membawa instansi kepada kinerja yang maksimal. Sehingga kedua belah pihak dapat bekerja secara efektif, maksimal dan terintegrasi segala daya potensinya untuk pengembangan organisasi kedepannya.

Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi mengkehendaki adanya pemimpin yang demokratis dalam pelaksanaan kerja, adanya komitmen yang dimiliki setiap pegawai dalam bekerja dan motivasi kerja yang baik, akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang buruk adalah penurunan kinerja pegawai yang akan membawa dampak pada penurunan kinerja total instansi. Berdasarkan *research gap* yang telah diuraikan di atas, dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada setiap organisasi. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat, Dari hasil survei pendahuluan dengan bertanya langsung kepada beberapa pegawai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah

(BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat, peneliti menemukan adanya gaya kepemimpinan (pemimpin yang demokratis), komitmen organisasi (dorongan kerja yang lebih baik) dan motivasi kerja (kebutuhan sosial) yang diinginkan oleh sebagian besar pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat yang selama ini belum tercapai masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, masih kurangnya keterbukaan dan komunikasi terhadap pegawai sehingga ada kesan rasa sungkan yang berlebihan antara pegawai dengan pimpinannya.

Masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasi adalah kurangnya rasa ikut memiliki (*sansse of beloging*) pegawai terhadap organisasi atau instansi. Menurut Allen (2010) keterlibatan pegawai dalam organisasi menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi, akan tetapi menurut informasi yang didapatkan pada objek penelitian masih adanya kesan pegawai tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau keputusan sehingga ini yang menyebabkan kurangnya rasa kepemilikan (*sansse of beloging*) pegawai terhadap organisasi menjadi rendah. Motivasi kerja pegawai ikut menjadi masalah karena masih ada pegawai yang datang ke kantor selalu tidak tepat waktu bahkan ada yang tidak masuk dengan keterangan yang tidak jelas keberadaannya, masih adanya pegawai yang tidak termotivasi bekerja karena kurangnya pemahaman akan jenis pekerjaan yang dihadapinya sehingga mengakibatkan tidak berjalannya tujuan organisasi yang akan dicapai.

Berdasarkan *research gap* yang telah diuraikan di atas, dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat

B. Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
2. Apakah komitmen organisasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
3. Apakah motivasi kerja pegawai signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
4. Manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan gaya kepemimpinan pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan,

Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.

2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
4. Untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa menambah literatur dan memperluas pemahaman mengenai peran gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberi masukan kepada pimpinan atau pihak atasan Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat mengenai pentingnya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Manfaat bagi peneliti sebagai syarat untuk mendapatkan gelar kesarjanaan Magister Manajemen (MM) pada Universitas Terbuka UPBJJ Majene.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1) Landasan Teori

a) Pengertian Kepemimpinan

Di dalam praktek organisasi, pemimpin dan kepemimpinan sering diartikan sama. Padahal masing-masing memiliki arti yang berbeda. Pemimpin merupakan orang yang mempunyai tugas untuk memimpin, sedangkan kepemimpinan merupakan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat bagi jalannya organisasi. Menurut Fuad Mas'ud (2010) kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Tanpa adanya kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur. Dengan demikian kepemimpinan dalam organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi. Hani Handoko (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemudian Khaerul Umam (2010) menyatakan kepemimpinan adalah kekuasaan untuk memengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu.

Sedangkan Robbins (2011) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam sebuah organisasi, yang melekat pada seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Terdapat empat implikasi penting dari kepemimpinan menurut Stoner et al (Handoko 2011) yaitu :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain.

Termasuk disini karyawan, bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, dimana anggota kelompok membantu menentukan kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan maka semua kualitas kepemimpinan seseorang menjadi tidak relevan.

2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan.

Pembagian kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan bawahan. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para bawahan, tetapi para bawahan tidak dapat secara langsung mengarahkan pemimpin.

3. Kepemimpinan menyangkut penggunaan pengaruh.

Pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahannya apa yang harus dilakukannya tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

4. Kepemimpinan menyangkut moral.

Pemimpin mengajari bawahannya mengenai etika dan nilai-nilai yang dianutnya.

b) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu teori kepemimpinan mengenai perilaku bagaimana seorang pemimpin melakukan pendekatan atau pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah, selagi bagaimana pemimpin mengembangkan program organisasinya menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya, Juanda (2010). Tiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda-beda dalam menerapkan kepemimpinan. Seorang pemimpin di organisasi satu, belum tentu menerapkan gaya kepemimpinan yang sama dengan pemimpin di organisasi lain.

Menurut Stoner (2010) gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses ikut mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pada intinya, teori kepemimpinan atau gaya kepemimpinan merupakan teori yang berusaha

untuk menerangkan cara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu melalui orientasi tugas (*Task Oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) Hani Handoko (2011).

Pemimpin yang berorientasi tugas, mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya dan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Sedangkan pemimpin berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka dan juga mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan, serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Hani Handoko (2011).

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Bawahan umumnya lebih senang menerima atasan yang mengayomi bawahan sehingga perasaan senang akan tugas timbul, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin yang bijaksana biasanya dapat dilihat dari caranya memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi.

Beragam-macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif dalam organisasi memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan. Robbins (2011) menyatakan terdapat empat pendekatan kepemimpinan, yaitu :

1. Teori Atribusi Kepemimpinan.

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu yang lain. Dalam teori ini terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dalam keputusan mereka.

2. Teori Kepemimpinan Karismatik.

Teori ini menyatakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

3. Kepemimpinan Visioner.

Kemampuan untuk menciptakan, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistik tentang masa depan suatu organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini,

4. Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Menurut Robbins (2011), pemimpin transaksional mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. *Contingent Reward*
- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif)
- c. Manajemen dengan pengecualian pasif
- d. *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualisasikan dan yang memiliki karisma. Menurut Robbins (2011), pemimpin transformasional mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Karisma
- b. Inspirasi
- c. Rangsangan intelektual
- d. Pertimbangan pribadi

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain,

interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Arep & Tanjung (2012) menerangkan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu “Robbins (2011) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono (2014) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan.

Gaya kepemimpinan Menurut Tjiptono (2013) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Heidjrachman dan Husnan (2012).

Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.(Handoko, 2011). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Nawawi (2013). Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan otoriter.

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3. Gaya kepemimpinan bebas.

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Gaya Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Abi Sujak (2012), Selebriti dapat dianggap karismatik oleh sebagian besar orang. Selebriti dipuja dan disanjung oleh massa dan tumbuh karena mereka. Orang-orang akan terangsang secara emosional dengan kehadiran selebriti dan akan mengidentifikasi diri mereka dalam fantasi mereka dengan selebriti tersebut, tetapi selebriti tidak terlibat dalam transformasi dalam bentuk apapun pada publik. Sebaliknya, dengan karisma, pemimpin yang transformasional dapat memainkan peran guru, mentor, pelatih, pembaharu, atau peran revolusioner.

Karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, tetapi karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses transformasional.

Adapun perbandingan antar tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel 1.1
Perbandingan tipe gaya kepemimpinan

No	Tipe Gaya Kepemimpinan	Kelebihan	Kekurangan
1	Otoriter	Keputusan dapat diambil secara cepat dan mudah dilakukan pengawasan.	Suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan.
2	Laissez Faire	Keputusan berdasarkan Keputusan anggota, Tidak ada dominasi dari pemimpin.	Pemimpin sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.
3	Demokratis	gaya kepemimpinan demokratis dapat menampung aspirasi dan keinginan bawahan sehingga dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi pada umumnya dan pekerjaan pada khususnya.	Gaya kepemimpinan yang demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat.
4	Pseudo-demokratis	Selalu mempunyai ide-ide atau pemikiran-pemikiran yang baik dan selalu melakukan musyawarah terhadap bawahannya	Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur dan bawahan selalu di desak agar menerima keputusan tersebut sebagai keputusan bersama.

Sumber : <http://imaasmawiyah.blogspot.com/2013/06/tipe-tipe-kepemimpinan-kelebihan-dan-kekurangan>.

c. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan bagaimana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Khaerul Umam, 2010). Bagaiman dalam Mehmud *et al* (2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Para ahli mengartikan bahwa iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi dari persepsi individu sendiri. Menurut Simamora (2011) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi. Menurut Pines yang dikutip oleh Barkah (2011), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu (a) Dimensi *psikologikal*, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi. (b) Dimensi *struktural*, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik. (c) Dimensi *sosial*, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan), dan (d) Dimensi *birokratik*, yaitu

meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumberdaya manusia (SDM). Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

Batasan pengertian iklim organisasi bisa dilihat dalam dimensi, enam dimensi iklim organisasi yang dapat dilihat sebagai berikut : (1) *Flexibility Conformity*, fleksibilitas dan persesuaian merupakan kondisi organisasi untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru, merupakan nilai pendukung dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi. (2)

Responsibility, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat dalam proses yang sedang berjalan. (3) *Standards*, Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik. (4) *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. (5) *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi. (6) *Tema Commitment*, berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Sementara itu menurut Lussier dikutip oleh Barkah (2011) mengatakan bahwa iklim organisasi terdiri dari : (a) Struktur, merupakan tingkat paksaan yang dirasakan pegawai karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. (b) *Responsibility*, merupakan tingkat pengawasan yang dilakukan organisasi dan dirasakan oleh para pegawai atau karyawan. (c) *Reward*, merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha pegawai. (d) *Warmth*, berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kepegawaian dalam organisasi. (e) *Support*, berkaitan dengan dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dukungan dapat berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja. (f) *Organizational identity and loyalty*, berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaannya

dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. (g) *Risk*, berkaitan dengan pegawai diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan

Menurut I.Gibson (dalam Simamora 2012) dijelaskan "*what is organizational climate? It can be described as combination of shared history, expectations, unwritten rules and social mores that affects the behavior of everyone in organization. Or, more simply, it is a set of underlying beliefs that are always there to color the perceptions of actions and communications*".

Maksudnya apakah yang dimaksud iklim organisasi, Ini bisa digambarkan sebagai kombinasi pembagian sejarah, harapan, hukum yang tidak tertulis dan sosial yang mempengaruhi kebiasaan/tingkah laku dari setiap orang dalam organisasi. Atau secara mudahnya, ini suatu garis kepercayaan yang selalu mewarnai persepsi dari setiap tindakan dan komunikasi. Berdasarkan pendapat di atas, berarti bahwa iklim organisasi meliputi beberapa unsur yang bisa menjadikan organisasi dijiwai oleh semua anggotanya. Hal ini membawa iklim organisasi dalam penelitian ini ke arah pendapat Pines seperti tersebut di atas. Sebenarnya dalam istilah "iklim organisasi" didalamnya terkandung pula pengertian sebuah konsep sistem organisasi yang dinamis. Walaupun kita tidak dapat melihat dan menyentuh iklim organisasi, kehadirannya bagaikan udara didalam ruangan yang mengitari dan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi didalam organisasi.

Iklim organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, kepuasan kerja dan kinerja para pekerja didalam organisasi, baik posisinya sebagai atasan maupun bawahan. Iklim organisasi akan

mempengaruhi hal tersebut dengan memberi harapan terhadap para pekerja akan konsekuensi yang akan timbul dari berbagai keputusan yang diambil. Dalam hal ini para pekerja mengharapkan imbalan dan kepuasan atau bahkan merasa frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasinya. Maka iklim organisasi yang sehat adalah sebuah rencana jangka panjang yang melihat dan mempersepsi iklim organisasi sebagai aset organisasi. Sebagai contoh pendisiplinan yang tidak bijaksana dapat menjadi sumber tekanan bagi para pekerja yang pada gilirannya memang bisa saja menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik secara temporer, namun secara jangka panjang dapat mengorbankan iklim organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi dapat bergerak pada suatu garis yang kontinum beranjak dari yang paling menyenangkan, ketinggian yang netral sampai ketinggian yang paling tidak menyenangkan. Baik atasan maupun para pekerja menginginkan iklim yang lebih menyenangkan untuk memicu prestasi dan kepuasan kerja mereka. Para ahli mengartikan bahwa iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi dari persepsi individu sendiri. Menurut Simamora (2012) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia (SDM) yang diterima oleh anggota organisasi. Menurut Pines yang dikutip oleh Barkah (2011), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu : (a) Dimensi psikologikal, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri dan kurang inovasi. (b) Dimensi struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat

keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik. (c) Dimensi sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan), (d) Dimensi birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen sumberdaya manusia (SDM). Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Robbins 2011). Bagraim (Juanda 2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi. Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang

pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mathis dan Jackson dalam (Sopiah, 2011) menyatakan komitmen organisasi sebagai keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Allen dan Meyer (2010) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi mengenal dan terikat pada organisasinya (Stoner 2010). Tiga komponen model komitmen terhadap organisasi tersebut adalah:

- a. *Affective commitment* (komitmen afektif) – keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi; Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan karena ia memang ingin bersama dengan organisasi itu;
- b. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi;
- c. *Normative commitment* (komitmen normatif)-terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab dari seorang pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Mowday *et al* (1983) membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator yang dikembangkan oleh Mowday *et al* (1983) yaitu:

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota.

2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja
3. Penerimaan nilai organisasi.
4. Penerimaan tujuan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (2010) mengusulkan tiga konsep sebagai model dalam komitmen organisasi, yaitu: (1) komitmen afektif (*affective*), (2) komitmen berkelanjutan (*continuance*), dan (3) komitmen normatif (*normative*). Komitmen afektif sebagai keterikatan emosional seseorang pada organisasi, pengenalan organisasi dan pengembangan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah mengelola atau mengurus sumber daya manusia. Dari keseluruhan dari sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan. Karena sumber daya manusia memiliki ratio, rasa, dan karsa. Kemudian sumber daya manusia merupakan satusatunya sumber yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karsa. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Betapa besar majunya teknologi, berkembangnya informasi tersedianya modal dan memadainya bahan (*material*), namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan - tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan

personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Penggantian istilah manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peran vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan sumber sumber daya manusia efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen menurut Simamora (2012) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses ini melibatkan organisasi arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang yang mencapai berbagai hasil. Esensi manajemen adalah aktivitas bekerja dengan orang lain agar mencapai berbagai hasil. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Menurut Simamora (2012), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Handoko sendiri (2012) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Heidjrachman dan Husnan (2011) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan,

pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasional, konsekuensinya manajer-manajer pada semua jajaran menaruh perhatian pada sumber daya manusia. Pada hakekatnya manajer-manajer membuat segala sesuatu dilakukan melalui upaya orang-orang lain yang membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Manajemen sumber daya manusia yang baik mengharuskan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Para pimpinan harus mencapai kiat meningkatkan kepuasan pegawai, keterlibatannya dala kehidupan organisasi

Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakannya dalam organisasi yang tidak diperoleh dari organisasi lain, semakin nyaman dan dirasakan tinggi manfaatnya, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. Komitmen berkelanjutan dapat dinyatakan sebagai fenomena yang terstruktur sebagai hasil dari transaksi pegawai dengan organisasi dan investasi yang diberikan pada organisasi. Anggota akan mengkalkulasikan manfaat dan pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi, anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam organisasi jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.

Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan anggota tentang kewajiban yang diberikan kepada organisasi. Sesuatu yang mendorong anggota

untuk tetap berada dan memberikan sumbangan terhadap keberadaan organisasi, baik materi maupun non materi, merupakan kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu. Tingkat komitmen normatif yang tinggi mengharuskan anggota mengingat kembali organisasinya. *Affective commitment* dibentuk oleh kondisi pekerjaan dan pengharapan yang diperoleh. Tingkat keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi tersebut. *Cotinuanse commitment* dibentuk oleh kesesuaian gaji dan ketersediaan pekerjaan. Anggota organisasi tetap bertahan pada organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena anggota tersebut tidak menemukan pekerjaan lain, *Normative commitment* dibentuk oleh nilai-nilai pribadi dan perasaan wajib. Keterikatan pegawai secara psikologis dengan organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan, atau merupakan kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pegawai adalah bentuk keterikatan psikologis terhadap organisasi, pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan bernilai bagi organisasi, dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan dan diharapkan oleh pegawai untuk mencapai kepuasan kerja.

d. Pengertian Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari

akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian. Pada manajemen, motivasi adalah hal yang menyebabkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai motif atau tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai. Menurut Siagian dalam Kartika (2010) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. As'ad dalam Roesyadi (2012) mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Adapun motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya Sopiah (2011).

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja berasal dari kata latin *movere*, motivasi berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan Malayu (2011). Dalam bahasa Inggris kata *movere* sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi kerja menurut Stephen P. Robbins (2011) sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan

usaha terus-menerus individu menuju pencapaian tujuan. Dalam konteks pekerjaan, motivasi adalah dorongan dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan, baik terhadap pekerjaan yang direncanakan maupun pekerjaan yang sedang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai. Sementara itu, Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2011) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (alih bahasa Djakarsih, 2009) Motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica dkk., 2011) mengemukakan Motivasi kerja merupakan proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Kunci dalam motivasi kerja ialah ketiga unsur hasil dari proses motivasi kerja yang difokuskan. Intensitas menyangkut pada seberapa kerasnya seorang pegawai berusaha, intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya tersebut

diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Upaya yang diarahkan dengan konsisten menuju pencapaian tujuan organisasi akan menghasilkan ketekunan. Ketekunan merupakan ukuran seberapa lama pegawai dapat mempertahankan usahanya.

Mangkunegara (2009) berpendapat bahwa Motivasi kerja diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Faktor motivasi kerja terdiri dari dua indikator yaitu sikap dan situasi. Sikap dapat diartikan sebagai status mental seseorang dan sikap dapat diekspresikan dengan berbagai cara, dengan kata-kata dan tingkat intensitas yang berbeda. Situasi dapat diartikan sebagai suasana yang dapat menentukan sikap pegawai tersebut.

Perilaku pegawai banyak dipengaruhi definisi situasi, apabila pegawai mendefinisikan sesuatu sebagai hal nyata, maka konsekuensinya menjadi nyata. Dari beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa motivasi kerja ialah dorongan dalam diri pegawai yang menghasilkan suatu sikap untuk mengerahkan seluruh kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi dalam upaya memenuhi beberapa kebutuhan individual. Terdapat beberapa teori yang menggambarkan konsep-konsep motivasi kerja.

3. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut: Sondang P. Siagian (2011)

1. Teori Abraham H. Maslow dalam Malayu (2011) menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena 5 hierarki kebutuhan :

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan.
- b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual
- c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya.
- d. Kebutuhan *prestise*, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori "ERG"

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence, Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Malayu (2011)

3. Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor *intrinsic* dan *ekstrinsik (hygine)*. Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar,

seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya.

5. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*". Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya.

7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan

8. Teori Motivasi "Tiga Kebutuhan"

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh "*Need for*

Achievement" (*nAch*), *"Need for Power"* (*nPo*), dan *"Need for Affiliation"* (*nAff*).

Hasibuan (2013) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Dalam pemberian motivasi instansi mempunyai kesamaan tujuan, ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan prestasi kerja pegawai, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi, meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai dan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas. Luthans (2011) menyebut elemen-elemen yang mempengaruhi motivasi adalah :

1. Motivasi *motivational* adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya *Intrinsik* yang bersumber dari dalam diri seseorang. Yang tergolong faktor *motivational* adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan untuk berkembang, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.
2. Motivasi *higiene* atau *pemeliharaan* adalah faktor-faktor yang sifatnya *ekstrinsik* yang bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong faktor *higiene* atau *pemeliharaan* antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan pegawai dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Namawi (2013) membedakan motivasi ini dalam dua bentuk, yaitu motivasi *instrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*.

3. Motivasi instrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat dan makna pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari ketertarikan kepada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang dan menikmati pekerjaan.
4. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan, penghargaan, persaingan dan menghindari hukuman dari atasan.

Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri pegawai untuk mencapai suatu tujuan akibat dari adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya dalam derajat tingkat kesukaan atau ketidaksukaannya. Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica dkk., 2011) menyebutkan bahwa teori motivasi kerja terbagi atas dua kelompok berdasarkan kurun waktu pengembangan konsep motivasi kerja. Dua kelompok teori tersebut adalah teori awal dan teori kontemporer. Beberapa teori motivasi kerja awal yang berkembang adalah :

- a. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham Maslow (2009) mengemukakan bahwa dalam diri pegawai terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu:

1. Psikologis antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan tempat tinggal), kebutuhan biologis dan lainnya.

2. Keamanan antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik maupun emosional.
3. Sosial mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik dan persahabatan
4. Penghargaan mencakup faktor rasa hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang diinginkan mencakup pertumbuhan, mencapai potensi yang dimiliki dan pemenuhan kepuasan diri.

Setiap kebutuhan yang telah dipuaskan, kebutuhan berikutnya akan menjadi lebih dominan. Teori ini menjelaskan bahwa ketika salah satu bagian dari tingkat kebutuhan terpenuhi, maka kebutuhan itu tidak lagi memotivasi kerja pegawai. Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut menjadi dua bagian. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah. Sedangkan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri termasuk dalam kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut berdasarkan pada bagaimana kebutuhan tersebut terpuaskan. Kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi secara internal atau oleh individu sendiri. Berbeda dengan kebutuhan tingkat tinggi, kebutuhan tingkat rendah dapat terpenuhi secara eksternal yaitu dengan upah, kontrak kerja dan masa kerja. Terdapat banyak pengertian tentang motivasi, diantaranya adalah Robert Heller dalam Hasibuan (2013) yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak.

Ada pendapat bahwa motivasi harus diinjeksi dari luar, tetapi sekarang semakin dipahami bahwa setiap orang termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Di pekerjaan kita perlu mempengaruhi bawahan untuk menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*, Sopiah (2011). Sedangkan Stephen P. Robbins (2011) menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan Intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan- pendekatan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Kemampuan manager (pemimpin) untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya (pegawai) akan menentukan efektifitas kepemimpinan. Penelitian ini berkaitan dengan bagaimana peranan kepemimpinan Lurah dapat memotivasi para pegawainya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja pegawai meningkat. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku pegawai. Motivasi kerja ini merupakan subjek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan orang lain. Oleh karena itu, seorang pimpinan perlu mengetahui dan memahami bagaimana para pegawai berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi mereka sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Motivasi adalah juga subjek membingungkan karena motif tidak dapat diamati atau

diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak Hasibuan, (2013).

Hasibuan lebih jauh menjelaskan bahwa sangat banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (*motivation*) atau motif, antara lain; kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*), dan dorongan (*drive*). Kaitannya dengan penelitian ini maka istilah yang akan digunakan adalah *motivasi*, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Berbagai pendekatan tentang motivasi dalam organisasi yang harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan telah dikemukakan oleh para ahli sebagaimana dikutip Hasibuan (2013) akan dipaparkan berikut ini :

1. Model Tradisional

Model tradisional dari motivasi berhubungan dengan Frederick Taylor (Hasibuan, 2013) yang dikenal dengan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan bahwa manager (pimpinan) menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi para pekerja agar menghasilkan lebih banyak produksi dan lebih banyak menerima penghasilan. Pandangan tradisional menganggap bahwa para pekerja (pegawai) pada dasarnya malas, dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang. Dalam banyak situasi pendekatan ini cukup efektif. Sejalan dengan meningkatnya efisiensi, karyawan (pegawai) yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut para manager mengurangi besarnya upah insentif. Pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan karyawan akan mencari

keamanan/jaminan kerja dari pada hanya kenaikan upah kecil dan sementara.

2. Model Hubungan Manusiawi

Banyak praktek manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. Elton Mayo dan para peneliti lain (Hasibuan 2013) mengatakan bahwa hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan (pegawai) pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan serta tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi. Sebagai hasilnya, para pegawai diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

d. Kinerja Pegawai

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun instansi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola instansi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Menurut Setiyawan dan Waridin (2010) kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan

sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Timple (Mangkunegara2012) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, contohnya iklim organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Menurut Mathis dan Jakscon (2008), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Sutrisno (2010), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Menurut Sudarmanto (2009), kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2012), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2012) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Tsui et al. (dalam Mangkunegara 2012) kinerja dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, usaha, standar professional, kemampuan, ketepatan, dan kreativitas.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, et al, 2011). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2009). Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kemudian Robbins (2010) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lalu Mangkunegara (2012) kinerja ialah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Timple dalam

Mangkunegara (2012), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, contohnya iklim organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Menurut Stoner dan Jackson (2010), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Sutrisno (2010), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Menurut Sudarmanto (2009), kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu dan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Sedangkan Rivai (2011) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang

diharapkan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memerhatikan kecuai sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/ instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2010). Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu.

Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sementara itu

Mangkunegara (2012) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selanjutnya menurut Baron (2011) yang menjelaskan bahwa “sistem manajemen kinerja atau *performance management system* merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan” Sesungguhnya semua organisasi atau perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Handoko (2011). Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1.Mendorong orang ataupun pegawai agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar
- 2.Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah pegawai tersebut telah bekerja dengan baik
- 3.Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses suatu organisasi dalam mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi

akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan bahwa pada kinerja seseorang yang perlu diperhatikan adalah adanya suatu kegiatan yang telah dilaksanakan. Agar hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai sesuai dengan mutu yang diinginkan, waktu yang ditentukan, maka penilaian kinerja pegawai mutlak diperlukan oleh setiap organisasi.

Dari berbagai uraian tentang kinerja pegawai yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan organisasi. Indikator Kinerja, ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Pada *Departement of Administrative Services Human Resources Business Center* (2011:78),. Indikator karyawan, yaitu :

1. Kuantitas kerja : volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal

2. Kualitas kerja : kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan
3. Jangka waktu *output* : kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan
4. Kerjasama : kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas dapat kita lihat bahwasanya kinerja pegawai ini adalah merupakan output dari penggabungan faktor-faktor penting, yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

e. Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinana, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kerja Pegawai

1) Gaya kepemimpinan dengan kerja pegawai

Menurut Hani Handoko (2012), gaya kepemimpinan merupakan gaya pemimpin atau perilaku kepemimpinan seorang pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Salah satu gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. John, Robert, dan Michael (Juanda 2010) menyatakan, gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu metode kepemimpinan yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

2) Komitmen organisasi dengan kerja pegawai

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan kepribadian pegawai secara individu yang terikat pada organisasinya Robbins (2011), Bagraim (Juanda 2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi sehingga berdampak pada hasil kerja yang didapatkannya. Salah satu yang dimiliki pegawai dalam bekerja adalah komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan anggota akan kewajiban yang diberikan pada organisasi tempatnya bekerja. Keadaan yang mendorong pegawai untuk tetap berada dan memberikan sumbangan terhadap keberadaan organisasi, baik materi maupun non materi, merupakan kewajiban moral, yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu pada organisasi tempat mereka bekerja.

3) Motivasi kerja dengan kerja pegawai

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan perbuatan atau kegiatan yang langsung secara sadar. Nawawi (2010). Menurut McClelland (Parawirosentono 2011) teori motivasi ada tiga kebutuhan penting yang ingin dicapai seseorang yaitu prestasi (*achievement*), kebutuhan afiliasi (*afiliation*) dan kekuasaan (*power*) untuk mencapai tersebut seseorang yang termotivasi akan melakukan hasil kerja yang terbaik untuk dirinya, kinerja dipengaruhi oleh motivasi pegawai yang bekerja dalam organisasi. Bila pegawai motivasinya rendah maka hasil kerja pegawai juga akan rendah dan pegawai motivasinya tinggi maka hasil kerja pegawai juga akan tinggi.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terhadap pengaruh gaya kepemimpinan komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Raed Awamleh, et. al (2008), menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi 0.37, sehingga signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian Cedwyn Fernandes & Raed Awamleh (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,22 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$). Untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan hasil yang berbeda.

Dalam penelitian terdahulu Dauda Abdulsalam & Mohammed Abubakar Mawoli (2012), mengatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Sedangkan penelitian lain dari Paul Ayobami (2011) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0.42. Penelitian Terdahulu mengenai Motivasi Kerja Penelitian mengenai motivasi kerja telah banyak dilakukan, baik dalam organisasi perusahaan maupun instansi pemerintah. Secara umum telah banyak penelitian yang menggunakan berbagai indikator dalam mengukur motivasi. Penelitian yang dilakukan Sudarmanto (2015) mengenai motivasi dan kepuasan kerja di BKKBN Muara Enim menggunakan empat indikator untuk mengukur motivasi. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi adalah lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi serta kebutuhan pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto dan Sutrisno (2010) mengenai pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kertrans Provinsi Daerah Yogyakarta membagi motivasi menjadi dua dimensi yaitu internal dan eksternal. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan *Role Stress* sebagai Variabel *Moderating* yang disusun oleh Tjiptono Anwar (2013), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia (JAAI) Volume 12 No. 1: 13-24. Dalam penelitian disebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan signifikansi 0.00.

Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Telecommunication Sector of Pakistan – A Case Study of Pakistan Telecommunication Company Limited (PTCL) yang disusun oleh Rai Imtiaz Hussain, Sabookh Usman, Saleh Muhammad Sarmad, dan Ihsan Ul Haq (2012), *Departement of Management Sciences University of Education Lahore (Okara Campus) Pakistan, International Journal of Asian Social Science* 2 (11) : 1925-1933. Dalam penelitian disebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0.00.

Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesi, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Surakarta dan Semarang) yang disusun oleh Kartono, SE., MM dan Kartika (2009), SE, STIE “AUB” Surakarta, Volume 17 No. Dalam penelitian disebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan signifikansi 0.006. Motivasi

memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0.025. Komitmen organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai R² sebesar 0.644 atau 64.4%.

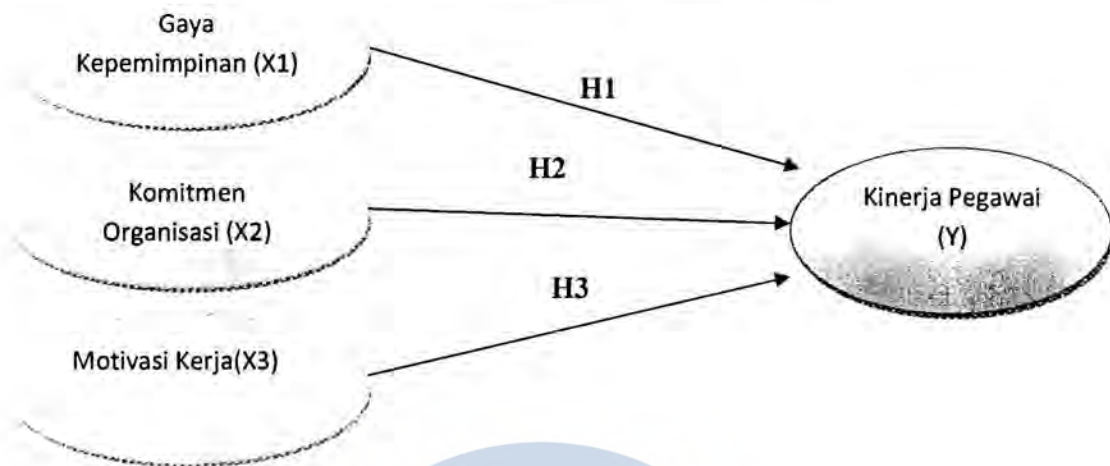
Pengaruh Motivasi Kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT. ASKES (Persero), Cabang Boyolali) yang disusun oleh Awang Mada Kurnia, Bambang Swasto. Sunuharyo, dan Kunti Aprilia Lisanti (2012), Universitas Brawijaya, Volume 6 No. 1. Dalam penelitian disebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai R² sebesar 0.524 atau 52.4%.

C. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut. Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian yang memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Kerangka pemikiran teoritis merupakan gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel-variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan dasar bagi sebuah penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



D. Operasionalisasi Variabel.

Adapun definisi operasional masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1)

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas, diukur (diteliti) melalui indikator-indikator sebagai berikut (White & Lippit, 2009) :

a) Keterbukaan

Pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan.

b) Kebebasan Perbaikan

Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan

c) Kebebasan Bekerja

Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih

Pengukuran indikator tersebut menggunakan asumsi skala likert 5,4,3,2,1

b. Komitmen Organisasi (X_2)

Menurut Griffin (2004), komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya. Adapun dimensi yang digunakan untuk melihat komitmen organisasi ini antara lain adalah *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. (1) komitmen afektif (*affective*), (2) komitmen berkelanjutan (*continuance*), dan (3) komitmen normatif (*normative*). Komitmen afektif sebagai keterikatan emosional seseorang pada organisasi, pengenalan organisasi dan pengembangan dalam organisasi. Komitmen dalam jenis ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakannya dalam organisasi yang tidak diperoleh dari organisasi lain, semakin nyaman dan dirasakan tinggi manfaatnya, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya. Komitmen berkelanjutan dapat dinyatakan sebagai fenomena yang terstruktur sebagai hasil dari transaksi pegawai dengan organisasi dan investasi yang diberikan pada organisasi. Anggota akan mengkalkulasikan manfaat dan

pengorbanan atas keterlibatannya menjadi anggota suatu organisasi, anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam organisasi jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi. Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan anggota tentang kewajiban yang diberikan kepada organisasi. Sesuatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan terhadap keberadaan organisasi, baik materi maupun non materi, merupakan kewajiban. Pengukuran indikator tersebut menggunakan asumsi skala likert 5,4,3,2,1

b. Motivasi Kerja (X_3)

Menurut Sopiah (2010:170) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi karyawan sebagai berikut :

a) Lingkungan Kerja

Bekerja di lingkungan kerja yang memadai dan mendukung pekerjaan

b) Prestasi Kerja

Harapan penghargaan dengan penilaian terhadap pegawai yang berprestasi

c) Pengembangan Karier

Perusahaan memberikan promosi jabatan dan memperhatikan pengembangan karier.

Pengukuran indikator tersebut menggunakan asumsi skala likert 5,4,3,2,1

c) Variabel Terikat (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan kepadanya. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat diukur (diteliti) melalui indikator-indikator sebagai berikut (*Department of Administrative Services Human Resources Business Center, 2001*) Menyatakan indikator pegawai / karyawan adalah :

a. Kualitas kerja

Kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan

b. Kuantitas kerja

Volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal

c. Jangka waktu output

Ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan bagus

d. Kerjasama

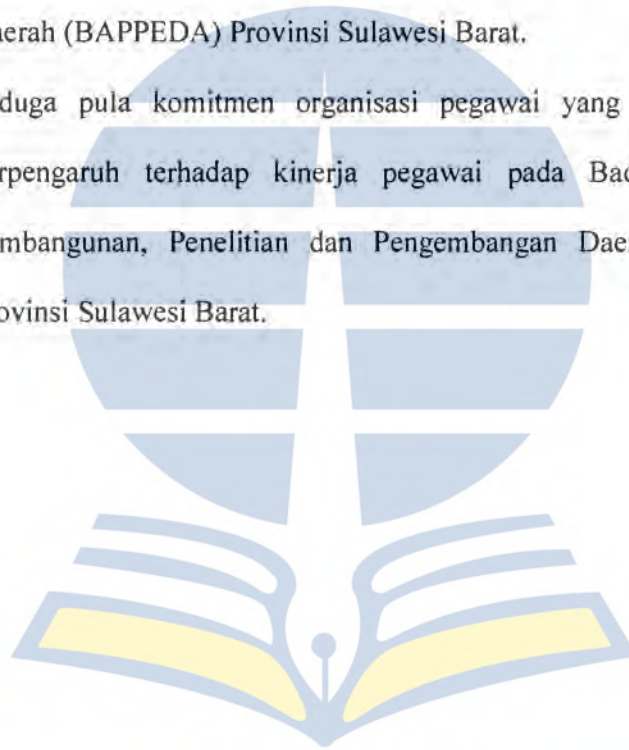
Kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

Pengukuran indikator tersebut menggunakan asumsi skala likert 5,4,3,2,1

E. Hipotesis

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga gaya kepemimpinan pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
2. Diguga komitmen organisasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
3. Diduga motivasi kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.
4. Diduga pula komitmen organisasi pegawai yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.



BAB III.

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, kualitatif dan deskriptif yang diterapkan dalam penelitian ini. Menurut Malhotra (2013) desain penelitian adalah kerangka atau cetak biru dalam melaksanakan penelitian dimana di dalamnya terperinci prosedur-prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menstruktur atau memecahkan masalah-masalah penelitian. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dan deskriptif yang diterapkan dalam penelitian ini. Menurut Jonathan Sarwono (2013) desain penelitian adalah kerangka atau cetak biru dalam melaksanakan penelitian dimana di dalamnya terperinci prosedur-prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menstruktur atau memecahkan masalah-masalah penelitian.

B. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2012) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu (variabel) yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 76 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode full sampling, sampling dipilih karena adanya kategori, kelompok, setiap individu atau pegawai di setiap bidang. Dengan jumlah populasi yang akan diteliti sebanyak 76

orang, yang keseluruhan populasi dijadikan sampel. Untuk mengetahui besarnya populasi dan sampel penelitian ini, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

NO	BIDANG	POPULASI	SAMPEL
1	Ekonomi dan Sosial Budaya	10	10
2	Fisik dan Prasarana	10	10
3	Penelitian dan Pengembangan	9	9
4	Pengendalian dan Pemantauan	10	10
5	Statistik dan Makro	9	9
6	Sekretariat program	11	11
7	Sekretariat Keuangan	8	8
8	Sekretariat Umum	9	9
	JUMLAH	76	76

Sumber : Data Sekunder

C. Instrumen Penelitian

1. Instrumen

a). Data Primer

Data primer menurut Arikunto (2013) adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Instrumen pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (*interview*) langsung dan membagikan kuesioner yang berisikan beberapa pertanyaan tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai yang dijadikan variabel

penelitian pada setiap pegawai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat

b). Data sekunder

Data sekunder menurut Uma Sekaran (2010) adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada di luar responden. Data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah pegawai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat, dokumentasi atau profil Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat, struktur organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.

D. Prosedur pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara yang dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi langsung dengan pegawai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat yang terkait dengan penelitian ini.
- b. Kuesioner yang akan disebarakan secara personal kepada seluruh pegawai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat yang dijadikan sampel. Pengukuran variabel dilakukan dengan skala Likert yang menggunakan metode scoring sebagai berikut ;

Angka 1 menunjukkan bahwa responden tidak mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan. Sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa responden mendukung terhadap pertanyaan yang diberikan.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral atau Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah

1. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel-tabel tertentu, yang mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel dependen terhadap variabel independen Sugiyono, (2013).

Adapun alat analisis yang digunakan yaitu uji validitas dan reliabilitas.

2. Analisis Data Kualitatif

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang-ulang

sehingga dapat disimpulkan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila hipotesis dapat diterima maka berkembang menjadi teori. Sugiyono (2010).

3. Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi bertujuan untuk menguji hubungan antara dua variabel yang tidak menunjukkan hubungan fungsional (berhubungan bukan berarti disebabkan). Uji korelasi tidak membedakan jenis variabel (tidak ada variabel dependen maupun independen). Keeratan hubungan ini dinyatakan dalam bentuk buhungan korelasi. Sifat korelasi akan menentukan arah dari korelasi, keeratan korelasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. 0,00 sampai dengan 0,20 berarti korelasi memiliki keeratan lemah.
2. 0,21 sampai dengan 0,40 berarti korelasi memiliki keeratan yang lemah.
3. 0,41 sampai dengan 0,70 berarti korelasi memiliki keeratan yang kuat.
4. 0,71 sampai dengan 0,90 berarti korelasi memiliki keeratan sangat kuat.
5. 0,91 sampai dengan 0,99 berarti korelasi memiliki keeratan yang sangat kuat sekali.
6. 1 berarti korelasi sempurna. Nugroho (2010)

4. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple regresional analisis*). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Imam Ghozali (2011). Analisis

regresi linier berganda adalah analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas dengan variabel terikat apakah positif atau negatif. Priyatno (2012). Dari penelitian ini penjabaran variabel sebagai berikut :

1. Variabel Independen :

Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi kerja (X_2)

2. Variabel Dependen : Kinerja Pegawai (Y)

Untuk menguji kedua variabel tersebut dengan menggunakan rumus :

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

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Komitmen Organisasi

X_3 = Motivasi Kerja

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

Analisis Regresi Linier Berganda, diuji dengan cara sebagai berikut :

1. Uji t (Pengujian signifikansi secara parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan variabel Y , apakah variabel X_1, X_2, X_3 benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y . Hipotesa yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah $H_0 : b_i = 0$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau $H_a : b_i > 0$

Artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Dan cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

a. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output:

1. Apabila signifikansi $> 0,05$ maka keputusannya adalah menerima H_0 dan menolak H_a .

2. Apabila signifikansi $< 0,05$ maka keputusannya adalah menolak H_0 dan menerima H_a .

b. Membandingkan nilai statistic hitung dengan nilai statistic t_{tabel}

1. Apabila nilai statistic t hitung $<$ nilai statistik tabel, maka H_0 diterima H_1 ditolak.

2. Apabila nilai statistik t hitung $>$ nilai statistik tabel, maka H_0 ditolak H_1 diterima.

2. Uji F (Pengujian signifikansi secara simultan)

Uji statistic F dilakukan untuk menunjukkan kelayakan model regresi yang dihasilkan. Cara pengujiannya dengan berdasarkan probabilitas, bila probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (α),

maka model regresi yang dihasilkan layak untuk memprediksi variabel terikat. Sedangkan bila probabilitas lebih besar daripada 0,05 (α), maka variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel terikat. Rumus pengujiannya adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Apabila hasil pengujian menunjukkan :

$F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak artinya variasi model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel berikutnya.

$F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima artinya variasi model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

5. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Gozali, 2011). Koefisien determinan (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0

(nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi (R^2) nol variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Selain koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Provinsi Sulawesi Barat terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2004 dan diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri di Mamuju pada tanggal 16 Oktober 2005 dan terdiri dari 5 (lima) kabupaten. Pembentukan Provinsi Sulawesi Barat merupakan wujud kristalisasi keinginan masyarakat di wilayah Mandar sejak lama. Sebagai sebuah daerah yang baru, dengan keteringgalan pembangunan dari daerah lainya, membuat provinsi yang baru ini berada dalam kondisi serba terbatas, baik dari segi sumber daya, sarana, prasarana maupun infrastruktur. Untuk itu, agar dapat segera keluar dari predikat daerah tertinggal sekaligus dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya, maka Provinsi Sulawesi Barat memerlukan percepatan pelaksanaan pembangunan, utamanya pada sektor prasarana dan infrastruktur. Pengutamaan pelaksanaan pembangunan pada beberapa sektor prioritas tersebut tentu saja perlu dibarengi dan diimbangi dengan pembangunan pada sektor lainnya. Pada titik inilah Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat memegang peran sentral dan strategis dalam pelaksanaan pembangunan di Provinsi Sulawesi Barat. Dalam menjalankan peran tersebut, Bappeda harus mampu menjalankan tugas dan fungsinya sebagai wadah dalam merencanakan hingga mengevaluasi pelaksanaan program-

program pemerintah yang sesuai dengan visi dan misi gubernur terpilih. Profil ini digunakan untuk memberikan gambaran singkat mengenai Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah dimana sebagai salah satu perangkat daerah memiliki fungsi untuk membuat perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, dan pelaporan kinerja kepada pimpinan. Untuk memperoleh informasi tersebut, maka perlu disusun Profil Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

1. Visi dan Misi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat.

a. Pernyataan Visi

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka Visi Badan Perencanaan Pembangunan Provinsi Sulawesi Barat untuk periode 2006 – 2011 adalah ” *Menjadi Lembaga Yang Handal dan Partisipatif Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah* ”

Rumusan visi ini mengandung makna bahwa Bappeda Provinsi Sulawesi Barat mengemban tugas untuk menghasilkan dokumen perencanaan yang handal serta memberikan akses yang luas kepada stakeholder untuk berpartisipasi. Disamping itu, kata Handal dapat pula dijabarkan Sebagai berikut: H= Humanis; A= Amanah; N= Nasionalis; D= Demokratis; A= Antisipatif; dan L= Lingkungan.

Hal ini berarti bahwa Bappeda dalam mengemban tugas menyusun rencana pembangunan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan,

memelihara kepercayaan yang diberikan, memperhatikan kepentingan nasional di daerah dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia, sebisa mungkin mengakomodasi kepentingan semua pihak dan bersikap demokratis, antisipatif dalam menghadapi berbagai tantangan dan peluang dimasa depan serta selalu menjaga keserasian dengan lingkungan.

1) Pernyataan Misi

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka dibutuhkan misi yang jelas. Pernyataan Misi untuk mengidentifikasi apa, dan untuk siapa organisasi serta produk maupun jasa apa yang akan dihasilkan. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sulawesi Barat, maka dirumuskan Misi Bappeda Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut :

- a) Peningkatan kualitas dokumen perencanaan melalui koordinasi dan sinergi serta pemberian akses kepada seluruh stakeholder.
- b) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur Perencana.
- c) Meningkatkan koordinasi dengan stake holder pelaksana pembangunan serta partisipasi masyarakat dan swasta dalam proses perencanaan dan pengawasan pembangunan
- d) Meningkatkan kualitas penelitian untuk percepatan pengembangan wilayah yang berkeadilan.

Adapun Tugas Pokok dan Fungsi masing-masing Susunan Organisasi Bappeda adalah sebagai berikut :

1. SEKRETARIAT

Sekretariat mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program dan pelaporan, pengelolaan administrasi umum, perlengkapan, kerumahtanggaan, administrasi, administrasi keuangan serta pengelolaan administrasi kepegawaian. Dalam melaksanakan tugas pokok sekretariat mempunyai fungsi :

- a. Koordinasi perencanaan dan program badan
- b. Pengkajian perencanaan dan program kesekretariatan
- c. Pengelolaan urusan keuangan, pengelolaan kepegawaian dan umum

Sekretariat terdiri dari :

1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyediaan bahan, mengelola administrasi ketatausahaan perencanaan umum dan administrasi kepegawaian, dengan fungsi :

- a) penyusunan bahan penyelenggaraan mutasi, pengembangan karir, kesejahteraan dan disiplin pegawai dan pengelolaan administrasi kepegawaian lainnya.
- b) Pembinaan jabatan fungsional perencanaan dan peneliti
- c) Penyusunan bahan penyelenggaraan pembinaan kelembagaan dan ketatalaksanaan.
- d) Administrasi dokumentasi peraturan perundang-undangan kearsipan dan keprotokolan badan
- e) Perlengkapan dan kerumahtanggaan badan
- f) Pengelolaan perjalanan dinas

Rincian tugas Sub bagian Umum dan Kepegawaian

- a) Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian.
- b) Melaksanakan pendistribusian tugas-tugas tertentu dan pemberian petunjuk pelaksanaan kegiatan bawahan
- c) Melaksanakan pengelolaan urusan ketatausahaan dan administrasi kepegawaian
- d) Melaksanakan pengelolaan administrasi umum, surat-surat masuk dan keluar, mengklasifikasikan surat menurut jenisnya
- e) Melaksanakan urusan kerumahtanggaan dinas dan rencana kebutuhan perlengkapan Badan
- f) Melaksanakan penyusunan rencana formasi, informasi jabatan dan data pegawai
- g) Melaksanakan pengembangan penerapan Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG)
- h) Melaksanakan koordinasi, konsultasi terhadap unit kerja terkait
- i) Melaksanakan monitoring, evaluasi, pelaporan tugas bagian Umum dan Kepegawaian
- j) Melaksanakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan
- k) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi kegiatan Sub bagian umum dan kepegawaian
- l) Melaksanakan koordinasi dan unit kerja terkait
- m) Melaksanakan tugas lain sesuai tugas pokok dan fungsi.

2) Sub Bagian Keuangan

Sub bagian Keuangan mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan bahan penyusunan administrasi keuangan, menyusun dan pelaksanaan laporan pertanggungjawabab keuangan badan. Dalam melaksanakan tugasnya Sub Bagian Keuangan mempunyai fungsi :

a. Penyusunan bahan rancangan anggaran belanja langsung dan tidak langsung badan

b. Pelaksanaan koordinasi pengelolaan administrasi keuangan
Badan Rincian tugas Sub bagian Keuangan :

1) Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan kerja Sub Bagian Keuangan

2) Melaksanakan pengumpulan data dalam rangka penyusunan, pengelolaan, penyajian data keuangan

3) Melaksanakan penyusunan dan pengajuan rencana penggunaan anggaran

4) Melaksanakan penyusunan dan pengelolaan realisasi perhitungan anggaran serta membenahan administrasi bendaharawan

5) Melaksanakan evaluasi dan pembinaan pelaksanaan tugas-tugas bendaharawan lingkup badan.

2. BIDANG FISIK DAN PRASARANA

Bidang Fisik dan Prasarana mempunyai tugas pokok menata dan mengkoordinir kegiatan perencanaan pembangunan dibidang

perhubungan, permukiman, prasarana wilayah dan kawasan serta sumberdaya alam dan lingkungan hidup. Bidang Fisik dan Prasarana mempunyai fungsi :

- a. Koordinasi dan kegiatan penelitian sebagai bahan pengkajian kebijakan perenanaan pembangunan daerah pada aspek fisik dan prasarana, Ekonomi, Sosial Budaya, Statistik dan perencanaan Makro serta penelitian dan pengembangan pemerintahan
- b. Pengkajian terhadap hasil-hasil penelitian dan pengembangan melalui kegiatan meta analisis pada fisik dan prasarana, Ekonomi, Sosial Budaya, Statistik dan perencanaan makro serta penelitian dan pengembangan sebagai bahan penyusunan kebijakan perencanaan daerah
- c. Pengendalian dan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan daerah dan pelaksanaan rencana pembangunan baik fisik dan prasarana, Ekonomi, Sosial Budaya.

Rincian Tugas Bidang fisik dan Prasarana :

- a. Melaksanakan penyusunan renana kerja Bidang fisik dan prasarana
- b. Melaksanakan koordinasi, konsultasi dan integrasi rencana pembangunan perhubungan, pengembangan pemukiman/kawasan serta prasarana fisik, tata guna tanah dan air serta kawasan SDA dan lingkungan hidup
- c. Melaksanakan koordinasi, konsultasi dan integrasi rencana pembangunan perhubungan, pengembangan pemukiman/kawasan serta prasarana fisik, tata guna tanah dan air serta kawasan SDA dan

lingkungan hidup yang bersumber dari rencana pembangunan instansi terkait

- d. Melaksanakan inventarisasi permasalahan dibidang prasarana fisik serta perumusan langkah-langkah kebijaksanaan pemecahannya
- e. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan fisik dan prasarana
- f. Melaksanakan koordinasi di bidang fisik dan prasarana terhadap unit kerja terkait
- g. Melaksanakan penyusunan telaah staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan
- h. Melaksanakan program dengan unit kerja terkait
- i. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

3. BIDANG EKONOMI DAN SOSIAL BUDAYA

Bidang Ekonomi mempunyai tugas pokok melaksanakan rencana pembangunan dibidang ekonomi social dan budaya. Bidang Ekonomi mempunyai fungsi :

- a. Pengkajian bahan kebijakan teknis dan koordinasi perencanaan pembangunan ekonomi
- b. Penyusunan bahan koordinasi serta penilaian usulan rencana program/kegiatan aspek pembangunan ekonomi
- c. Pengkajian bahan dan pembinaan rencana pembangunan daerah aspek bidang ekonomi

Bidang Sosial dan Budaya mempunyai tugas pokok melaksanakan rencana pembangunan dibidang Sosial Budaya. Bidang Sosial Budaya mempunyai fungsi :

- a. Pengkajian bahan kebijakan teknis dan koordinasi perencanaan pembangunan social dan budaya
- b. Koordinasi dan penyusunan perencanaan pembangunan pemerintahan seni budaya dan hukum, dan kesejahteraan rakyat
- c. Pengkajian bahan dan pembinaan perencanaan pembangunan daerah aspek bidang sosial dan budaya.

4. BIDANG STATISTIK DAN PERENCANAAN MAKRO

Bidang Statistik dan Perencanaan Makro, mempunyai tugas pokok melaksanakan dan menghimpun serta mengkoordinasikan data-data statistic dan kegiatan perencanaan makro wilayah dan pengembangan daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok, Bidang Statistik dan perencanan Makro mempunyai fungsi :

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kegiatan tentang data statistic dan perencanaan makro
- b. Melaksanakan kegiatan koordinasi lintas SKPD, dan lintas instansi vertical tentang statistik dan perencanaan makro
- c. Melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program Tahun dan Alokasi pembiayaan Bidang Statistik dan perencanaan Makro
- d. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan Statistik dan Perencanaan Makro

- e. Melaksanakan koordinasi penyusunan program dan pelaporan penyelenggaraan tugas-tugas Bidang kepada Kepala Badan melalui Sekretaris;
- f. Melaksanakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan
- g. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait
- h. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi

5. BIDANG PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

Bidang Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas pokok Bidang Penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas pokok melaksanakan dan menganalisis dan merencanakan serta mengorganisir pelaksanaan tugas di bidang penelitian dan pengembangan serta menyusun statistik dan dekomendasi pelaksanaan pembangunan daerah. Bidang Penelitian Pengembangan mempunyai fungsi :

- a. Pengajian kebijakan teknis dan koordinasi Penelitian dan Pengembangan
- b. Pengajian bahan dan koordinasi Penelitian dan Pengembangan
- c. Pembinaan perencanaan pembangunan daerah lingkup Bidang Penelitian dan Pengembangan.

Rincian Tugas Bidang Penelitian dan Pengembangan ;

- a. Melaksanakan penyusunan rencana program kerja bidang Penelitian dan Pengembangan
- b. Melaksanakan pengumpulan, meneliti dan menganalisis data pembangunan kebutuhan Pembangunan Daerah

- c. Melaksanakan bimbingan terhadap Penelitian dan Pengembangan Pembangunan Daerah
- d. Melaksanakan kegiatan dekomentasi dan memberikan informasi tentang rencana dan program serta hasil pelaksanaan Pembangunan Daerah
- e. Melaksanakan penelitian untuk kepentingan pengembangan Pembangunan Daerah
- f. Melaksanakan penyusunan laporan hasil pelaksanaan kajian penelitian dan pengembangan Pembangunan Daerah;
- g. Melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan penyusunan laporan kegiatan;
- h. Melaksanakan penyusunan laporan hasil kegiatan pelaksanaan tugas maupun hasil evaluasi suatu kegiatan penelitian yang disampaikan oleh pimpinan;
- i. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan Penelitian dan Pengembangan.
- j. Melaksanakan koordinasi penyusunan program dan pelaporan penyelenggaraan tugas-tugas Bidang kepada Kepala Badan melalui Sekretaris;
- k. Melaksanakan koordinasi dengan bahn koordinasi Pemerintahan dan Pembangunan Wilayah dalam pelaksanaan kegiatan di Kabupaten/Kota;
- l. Melaksanakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan;

- m. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi kegiatan Bidang Penelitian dan Pengembangan;
- n. Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja terkait;
- o. Melaksanakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Bidang Pertanian dan Energi mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan bahan/data penyusunan rencana pembangunan pertanian, kehutanan dan energi meliputi pertanian, perkebunan, kehutanan dan sumberdaya mineral/energi. Sub Bidang Pertanian dan Energi mempunyai fungsi :

- a. penyusunan bahan kebijakan teknis dan koordinasi perencanaan pertanian dan tanaman pangan dan pertanian, perkebunan, kehutanan dan sumberdaya mineral/energi.
- b. Penyusunan bahan kebijakan teknis perencanaan pembangunan pertanian dan tanaman pangan dan pertanian, perkebunan, kehutanan dan sumberdaya mineral/energi.
- c. Penyusunan koordinasi dan penilaian usulan rencana program/kegiatan pembangunan
- d. Penyusunan bahan dan pembinaan perencanaan pembangunan daerah aspek pertanian.

Rincian tugas Sub Bidang Pertanian dan Energi:

- a. Melaksanakan penyusunan rencana kerja sub Bidang Pertanian dan Energi
- b. Melaksanakan pengumpulan bahan/data guna rencana pembangunan pertanian, kehutanan dan energi meliputi pertanian dan tanaman

pangan dan pertanian, perkebunan, kehutanan dan sumberdaya mineral/energi.

- c. Melaksanakan pemantauan, pengawasan dan pengendalian perencanaan dan pelaksanaan pembangunan di bidang pembangunan pertanian, kehutanan dan energi meliputi pertanian dan tanaman pangan dan pertanian, perkebunan, kehutanan dan sumberdaya mineral/energi.
- d. Melaksanakan monev dan pelaporan hasil kegiatan Sub Bidang Pertanian dan Energi
- e. Melaksanakan pendistribusian dan pemberian petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan
- f. Melaksanakan penyusunan telaahan staf sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan
- g. Menyelenggarakan pemantauan dan evaluasi kegiatan Sub Bidang Pertanian dan Energi
- h. Menyelenggarakan Koordinasi dengan unit kerja terkait
- i. Menyelenggarakan tugas lain sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

3. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini bersifat sensus atau penelitian populasi menggunakan sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena dengan jumlah 76 orang pegawai. Dari hasil penyebaran kuesioner penelitian ke seluruh pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat. Kuesioner yang telah disebar seluruhnya terkumpul kembali. Gambaran karakteristik responden dalam penelitian ini didasarkan pada kuesioner yang terkumpul

dengan jumlah responden 76 orang. Karakteristik responden disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi.

a. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang disebar didapatkan deskripsi mengenai responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut :

Tabel 4.1
Distribusi Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	47	61,9
Wanita	29	38,1
TOTAL	76	100,00

Sumber : Data primer diolah tahun 2016

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat Barat dominan berjenis kelamin pria.

b. Responden Berdasarkan Usia Pegawai

Tabel 4.2
Distribusi Responden
Berdasarkan Usia Pegawai

Jenis Usia	Jumlah	Persentase (%)
21 - 30 tahun	15	19,8
31- 40 tahun	37	48,7
41 - 50 tahun	15	19,7
> 50 tahun	9	11,8
TOTAL	76	100,00

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai di Bappeda Provinsi Sulawesi Barat yang paling dominan berusia antara 31-40 tahun.

c. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3.
Distribusi Responden
Berdasarkan Pendidikan Pegawai

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	9	11,8
Diploma II	1	1,4
Diploma III	2	2,6
Strata III (S3)	1	1,4
Strata II (S2)	14	18,4
Strata I (S1)	49	64,4
TOTAL	76	100,00

Sumber : Data primer diolah tahun 2016

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan pegawai Bappeda provinsi Sulawesi Barat dominan berpendidikan Strata satu (S1).

d. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4
Distribusi Responden
Berdasarkan Masa Kerja Pegawai

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 - 5 tahun	12	15,8
6 - 10 tahun	11	14,5
11 - 15 tahun	15	19,7
> 30 tahun	38	50,0
TOTAL	76	100,00

Sumber : Data primer diolah tahun 2016

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa masa kerja pegawai Bappeda Provinsi Sulawesi Barat dominan maasa kerjanya di atas 30 tahun.

3. Tanggapan Responden

Berdasarkan tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada tabel

Tabel 4.5

Hasil Pengukuran Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel	Pernyataan Ke -	r_{hitung}	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	1	0,397	0.000	Valid
	2	0,322	0.000	valid
	3	0,316	0.000	Valid
	4	0,421	0.000	Valid
	5	0,234	0.000	Valid
	6	0,292	0.000	Valid

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.5 pernyataan pada kuesioner variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} 0,223 dengan tingkat signifikan 0,000

Tabel 4.6

**Rata-rata dan Distribusi Persepsi Responden
Berdasarkan Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan	Persepsi (%)					Total	Rata- rata
	1	2	3	4	5		
1	-	-	6,6	73,7	19,7	76	4,10
2	-	-	25,0	51,3	23,7	76	3,88
3	-	-	9,2	56,6	34,2	76	4,14
4	-	-	5,3	42,1	44,7	76	4,18
5	-	-	22,4	59,2	18,4	76	3,94
6	-	-	6,58	71,1	22,3	76	4,19
Rata-rata total							4,07

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.6 dari enam pernyataan tentang variabel gaya kepemimpinan diketahui nilai indikator gaya kepemimpinan yang tertinggi adalah kebijaksanaan pimpinan dalam memahami pegawai mempunyai dampak yang paling besar dengan nilai rata-rata sebesar 4,19 itu berarti bahwa sikap bijaksana pemimpin yang baik paling dominan pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Sedangkan sikap pemimpin untuk meminta dan menerima saran mempunyai dampak yang paling rendah dengan nilai rata-rata 3,88 dikarenakan kurangnya pimpinan menerima saran dari stafnya.

- a. Berdasarkan tanggapan responden mengenai komitmen organisasi pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada tabel

Tabel 4.7
Hasil Pengukuran Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Pernyataan Ke -	r_{hitung}	Sig	Keterangan
Komitmen Organisasi	1	0,434	0.000	Valid
	2	0,369	0.000	valid
	3	0,444	0.000	Valid
	4	0,469	0.000	Valid
	5	0,278	0.000	Valid
	6	0,294	0.000	Valid

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.7 pernyataan pada kuesioner variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} 0,223 dengan tingkat signifikan 0,000

Pada tabel 4.8 dari enam pernyataan tentang variabel komitmen organisasi diketahui nilai indikator komitmen organisasi yang tertinggi adalah keberadaan organisasi dapat merubah komitmen pegawai yang

mempunyai dampak yang paling besar dengan nilai rata-rata sebesar 4,21 itu berarti bahwa keadaan lingkungan organisasi paling dominan merubah komitmen pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Sedangkan usia pegawai dalam merubah komitmen mempunyai dampak yang paling rendah dengan nilai rata-rata 3,88 dikarenakan faktor usia pegawai tidak terlalu merubah komitmen pegawai dalam bekerja.

Tabel 4.8
Rata-rata dan Distribusi Persepsi Responden
Berdasarkan Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi	Persepsi (%)					Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	-	-	9,2	71,1	19,7	76	4,10
2	-	-	23,7	50,0	26,3	76	3,88
3	-	-	11,9	57,9	30,2	76	4,14
4	-	-	13,1	43,4	43,4	76	4,18
5	-	-	22,3	59,2	18,4	76	3,97
6	-	-	5,3	71,1	23,7	76	4,21
Rata-rata total							4,08

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

- b. Berdasarkan tanggapan responden mengenai motivasi kerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada tabel

Tabel 4.9
Hasil Pengukuran Validitas Variabel Motivasi Kerja

Variabel	Pernyataan Ke -	r_{hitung}	Sig	Keterangan
Motivasi Kerja	1	0,468	0.000	Valid
	2	0,330	0.000	valid
	3	0,439	0.000	Valid
	4	0,455	0.000	Valid
	5	0,329	0.000	Valid
	6	0,256	0.000	Valid

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.9 pernyataan pada kuesioner variabel motivasi kerja dinyatakan valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} 0,223 dengan tingkat signifikan 0,00

Tabel 4.10
Rata-rata dan Distribusi Persepsi Responden
Berdasarkan Motivasi Kerja

Motivasi Kerja	Persepsi (%)					Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	-	-	7,9	71,1	21,1	76	4,10
2	-	-	22,4	50	27,6	76	3,88
3	-	-	11,8	56,6	31,5	76	4,14
4	-	-	9,2	46,1	44,7	76	4,18
5	-	-	21,1	57,9	21,1	76	3,98
6	-	-	5,2	69,7	25	76	4,22
Rata-rata total							4,08

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.10 dari enam pernyataan tentang variabel motivasi kerja diketahui nilai indikator motivasi kerja yang tertinggi adalah keinginan pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan dan kenaikan pangkat seiring dengan lamanya bekerja sehingga mempunyai dampak yang paling besar dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 itu berarti bahwa promosi dan kenaikan pangkat paling dominan membuat pegawai termotivasi dalam bekerja pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Sedangkan pekerjaan yang sifatnya menantang kemampuan pegawai dalam bekerja memiliki dampak yang paling rendah dengan nilai rata-rata 3,88 dikarenakan pegawai tidak suka dengan pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan diluar kemampuan pengetahuan yang dimiliki pegawai.

- d. Berdasarkan tanggapan responden mengenai kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada tabel

Tabel 4.11
Hasil Pengukuran Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Variabel	Pernyataan Ke -	r_{hitung}	Sig	Keterangan
Kinerja Pegawai	1	0,424	0.000	Valid
	2	0,251	0.000	valid
	3	0,446	0.000	Valid
	4	0,487	0.000	Valid
	5	0,490	0.000	Valid
	6	0,415	0.000	Valid

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.11 pernyataan pada kuesioner variabel motivasi kerja dinyatakan valid dengan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} 0,223 dengan tingkat signifikan 0,000

Tabel 4.12
Rata-rata dan Distribusi Persepsi Responden Berdasarkan Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai	Persepsi (%)					Total	Rata-rata
	1	2	3	4	5		
1	-	-	7,9	72,4	19,7	76	4,10
2	-	-	23,7	52,6	23,7	76	3,88
3	-	-	11,8	61,8	26,3	76	4,14
4	-	-	13,1	47,4	39,5	76	4,18
5	-	-	21,1	59,2	19,73	76	3,97
6	-	-	5,3	69,7	25,0	76	4,22
Rata-rata total							4,08

Sumber : Data kuesioner diolah 2016

Pada tabel 4.12 dari enam pernyataan tentang variabel kinerja pegawai diketahui nilai indikator kinerja pegawai yang tertinggi adalah adanya disiplin kerja yang dimiliki pegawai dalam bekerja sehingga mempunyai dampak yang paling besar dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 itu berarti bahwa kedisiplinan pegawai paling dominan meningkatkan kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Sedangkan ketelitian dan ketepatan penyelesaian pekerjaan pegawai memiliki dampak yang paling rendah dengan nilai rata-rata 3,88 dikarenakan pegawai seringkali tidak teliti dan kurang tepat dalam penyelesaian pekerjaan.

4. Uji Asumsi Klasik

1) Uji *Multikolonieritas*

Jika nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) tidak lebih dari 10 dan nilai toleransitidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas $VIF = 1 / Tolerance$, semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*. Hasil output analisis yang didapatkan yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja nilanya sama yaitu VIF 1,545 dengan *tolerance* 0,647. Karena hasil perhitungan output analisis lebih dari 0,1 maka kesimpulannya model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik statistik dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

2) Uji *Heterokedastisitas*

Cara memprediksi ada tidaknya *heterokedastisitas* pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *Scatterplot* model tersebut. Analisis pada gambar *Scatterplot* yang menyatakan model regresi linier berganda tidak terdapat *heterokedastisitas* jika :

1. Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka nol
2. Titik data tidak mengumpuldi bawah atau di atas saja
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali
4. Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.

3) Uji *Autocorelasi*

Dari hasil output analisis menunjukkan *Durbin Watson* hitung 1,960 dimana mendekati angka 2, artinya *Durbin Watson* hitung terletak pada daerah *No autocorrelation*.

4) Uji *Normalitas*

Normalitas data bila dilihat dengan cara ini dapat ditentukan berdasarkan bentuk gambar kurva memiliki kemiringan yang cenderungimbang, baik dari sisi kiri maupun sisi kanan dan kurva membentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna yang mendekati 0 nilai sweness gambar kurva cenderung memiliki kemiringan yang seimbang.

5. Uji Reliabilitas

a. Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,662	,665	4

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Uji reliabilitas akan dihasilkan secara bersama-sama dengan dengan hasil uji validitas yang menunjukkan tabel *reliability statistic*. *Realibility* suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,60. Hasil output yang didapatkan pada variabel gaya

kepemimpinan adalah $0,665 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat reliabel.

b. Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,670	,672	4

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Uji reliabilitas akan dihasilkan secara bersama-sama dengan dengan hasil uji validitas yang menunjukkan tabel *reliability statistic*. *Realibility* suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,60. Hasil output yang didapatkan pada variabel komitmen organisasi pegawai adalah $0,672 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan komitmen organisasi yang dimiliki pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat reliabel.

c. Motivasi Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,691	,694	4

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Uji reliabilitas akan dihasilkan secara bersama-sama dengan dengan hasil uji validitas yang menunjukkan tabel *reliability statistic*. *Realibility* suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,60. Hasil output yang didapatkan pada variabel motivasi kerja

pegawai adalah $0,694 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja yang dimiliki pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat reliabel.

d. Kinerja Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,691	,693	4

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Uji reliabilitas akan dihasilkan secara bersama-sama dengan dengan hasil uji validitas yang menunjukkan tabel *reliability statistic*. *Reliability* suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > dari 0,60. Hasil output yang didapatkan pada variabel motivasi kerja pegawai adalah $0,693 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja yang dimiliki pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat reliabel.

6 . Uji Validitas

a. Gaya Kepemimpinan

Item-Total Statistics

Koefesien butir pertanyaan	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Gaya Kepemimpinan 1	12,21	1,982	,556	,364	,503
Gaya Kepemimpinan 2	12,43	1,622	,529	,231	,518
Gaya Kepemimpinan 3	12,17	1,877	,527	,621	,514
Gaya Kepemimpinan 4	12,13	1,769	,571	,548	,477

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 76 orang pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat maka nilai r_{tabel} dapat diperoleh melalui df

(*degree of freedom*) = $n - k$. K merupakan jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Jadi $df = 76 - 4 = 72$, maka $r_{tabel} = 0,223$. Butir pertanyaan dikatakan valid jika r_{hitung} yang merupakan nilai dari Corrected Item – Total Correlation > dari r_{tabel} . Analisis output dapat dihitung sebagai berikut :

1. Butir pertanyaan 1 – Gaya kepemimpinan 1, nilai $0,556 > 0,223$, kesimpulan valid
 2. Butir pertanyaan 2 – Gaya kepemimpinan 2, nilai $0,529 > 0,223$, kesimpulan valid
 3. Butir pertanyaan 3 – Gaya kepemimpinan 3, nilai $0,527 > 0,223$, kesimpulan valid
 4. Butir pertanyaan 4 – Gaya kepemimpinan 4, nilai $0,571 > 0,223$, kesimpulan valid
- b. Motivasi Kerja

Item-Total Statistics					
Koefesien butir pertanyaan	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Motivasi kerja 1	11,87	3,502	,664	,482	,703
Motivasi kerja 2	12,00	3,893	,422	,326	,813
Motivasi kerja 3	11,79	3,262	,622	,569	,717
Motivasikerja 4	11,83	2,997	,684	,606	,682

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 76 orang pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat maka nilai r_{tabel} dapat diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - k$. K merupakan jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Jadi $df = 76 - 4 = 72$, maka $r_{tabel} = 0,223$. Butir pertanyaan

dikatakan valid jika r_{hitung} yang merupakan nilai dari Corrected Item – Total Correlation > dari r_{tabel} . Analisis output dapat dihitung sebagai berikut :

1. Butir pertanyaan 1 – Motivasi kerja 1, nilai $0,664 > 0,223$, kesimpulan valid
2. Butir pertanyaan 2 – Motivasi kerja 2, nilai $0,422 > 0,223$, kesimpulan valid
3. Butir pertanyaan 3 - Motivasi kerja 3, nilai $0,622 > 0,223$, kesimpulan valid
4. Butir pertanyaan 4 – Motivasi kerja 4, nilai $0,684 > 0,223$, kesimpulan valid

c. Komitmen Organisasi

Item-Total Statistics

Koefisien butir pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Komitmen Organisasi 1	12,17	3,512	,674	,492	,723
Komitmen Organisasi 2	12,00	3,893	,432	,426	,823
Komitmen Organisasi 3	12,70	3,282	,642	,539	,737
Komitmen Organisasi 4	12,73	2,987	,694	,636	,692

Sumber : Olah Data SPSS 18.0

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 76 orang pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat maka nilai r_{tabel} dapat diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - k$. k merupakan jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Jadi $df = 76 - 4 = 72$, maka $r_{tabel} = 0,223$. Butir pertanyaan dikatakan valid jika r_{hitung} yang merupakan nilai dari Corrected Item – Total Correlation > dari r_{tabel} . Analisis output dapat dihitung sebagai berikut :

1. Butir pertanyaan 1 – Komimen Organisasi 1, nilai 0,674 > 0,223, kesimpulan valid
 2. Butir pertanyaan 2 – Komimen Organisasi 2, nilai 0,432 > 0,223, kesimpulan valid
 3. Butir pertanyaan 3 - Komimen Organisasi 3, nilai 0,642 > 0,223, kesimpulan valid
 4. Butir pertanyaan 4 – Komimen Organisasi 4, nilai 0,694 > 0,223, kesimpulan valid
- d. Kinerja Pegawai

Koefesien butir pertanyaan	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja pegawai 1	11,62	2,612	,658	,539	,687
Kinerja pegawai 2	11,71	2,902	,529	,483	,758
Kinerja pegawai 3	11,55	3,104	,565	,552	,738
Kinerja pegawai 4	11,58	2,940	,598	,551	,721

Sumber :Olah Data SPSS 18.0

Dengan menggunakan jumlah responden sebanyak 76 orang pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat maka nilai r_{tabel} dapat diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - k$. K merupakan jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Jadi $df = 76 - 4 = 72$, maka $r_{tabel} = 0,223$. Butir pertanyaan dikatakan valid jika r_{hitung} yang merupakan nilai dari Corrected Item – Total Correlation > dari r_{tabel} . Analisis output dapat dihitung sebagai berikut :

1. Butir pertanyaan 1 – Kinerja pegawai 1, nilai $0,658 > 0,223$, kesimpulan valid
2. Butir pertanyaan 2 – Kinerja pegawai 2, nilai $0,529 > 0,223$, kesimpulan valid
3. Butir pertanyaan 3 – Kinerja pegawai 3, nilai $0,565 > 0,223$, kesimpulan valid
4. Butir pertanyaan 4 – Kinerja pegawai 4, nilai $0,598 > 0,223$, kesimpulan valid

7. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

1. Uji F (Simultan)

Berdasarkan hasil output analisis uji simultan (Uji F) diketahui bahwa nilai F_{hitung} 12,846 dan F_{tabel} 2,79 dalam hal ini jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari nilai α 0,05. Sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya gaya kepemimpinan (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan motivasi kerja (X_3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

2) Uji t (Parsial)

Dapat dilihat pada tabel output analisis SPSS 0.18 yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan 2,399 lebih besar jika dibanding dengan nilai t_{tabel} 1,67 dan nilai signifikan 0,019 dimana lebih kecil dari nilai alfa (α) 0,05 (5%) atau dapat dilihat $0,019 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kemampuan

variabel gaya kepemimpinan (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

b. Nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen organisasi 2,763 lebih besar jika dibanding dengan nilai t_{tabel} 1.67 dan nilai signifikan 0,007 dimana lebih kecil dari nilai alfa (α) 0,05 (5%) atau dapat dilihat $0,007 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kemampuan variabel komitmen organisasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

c. Nilai t_{hitung} untuk variabel motivasi kerja 2,302 lebih besar jika dibanding dengan nilai t_{tabel} 1.67 dan nilai signifikan 0,024 dimana lebih kecil dari nilai alfa (α) 0,05 (5%) atau dapat dilihat $0,024 < 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya kemampuan variabel motivasi kerja (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Pada penelitian ini komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Hasil koefisien regresi dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 4,969 + 0,324 (X_1) + 0,300 (X_2) + 0,241 (X_3)$$

Hasil uji simultan dan parsial dan korelasi dapat juga dilihat pada tabel 4.13 di bawah ini

Tabel 4.13
Hasil Output Pengujian Regresi Linear Berganda

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,969	3,181		1,562	,123
Gaya Kepemimpinan	,234	,098	,255	2,399	,019
Komitmen Organisasi	,300	,109	,290	2,763	,007
Motivasi Kerja	,251	,109	,239	2,302	,024

R = ,590a	N = 76
R Square = ,349	
Adjusted R Square = ,322	
F = 12,846	Sig (F) = 0.000

Sumber : Hasil analisis data primer 2016

C. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai berpengaruh dimana hal ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. secara langsung. Karena dominan pegawai menilai pemimpin selalu memberikan keteladanan yang baik sehingga patut menjadi panutan bawahannya, juga keterbukaan pemimpin yang selalu memberikan saran disaat dalam penyelesaian tugas/pekerjaan dan kewibawaan pimpinan merupakan hal

yang berperan dalam gaya kepemimpinan pemimpin dalam lingkungan organisasi. Selain itu, hal ini menjelaskan bahwa adanya gaya kepemimpinan yang demokratis yaitu keterbukaan terhadap saran, kritik dan pendapat dari bawahan sehingga pimpinan mampu menghasilkan keputusan yang dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai BAPPEDA. Salah satu keputusan yang diambil oleh pimpinan yaitu memberikan kebebasan dalam bekerja bagi pegawai, di mana kebebasan dalam bekerja ini mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kuantitas kinerja yang dihasilkan yang berdampak terhadap kemajuan organisasi dalam hal ini BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Dengan kata lain kinerja pegawai akan meningkat sejalan dengan perbaikan gaya kepemimpinan pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Robbins (2011) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Heidjrachman (2012).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Durrotun Nafisah (2011), Adri Agustiningrum (2012), dan Budi Santosa (2012) dimana kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya

mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa arah hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai berpengaruh dimana hal ini berarti bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat secara langsung. Selain itu, hal ini menjelaskan bahwa adanya pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memberikan usaha dan hasil kerja yang maksimal untuk tercapainya tujuan organisasi, bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap tinggal dan bekerja dengan kesadaran yang tinggi dalam organisasi BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Dengan kata lain kinerja pegawai akan meningkat sejalan dengan komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima, hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bagrain (Khaerul Umam, 2010) menyatakan bahwa komitmen dapat berkembang apabila pegawai mampu menemukan harapannya dan memenuhi kebutuhannya dalam sebuah organisasi dan Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Khaerul Umam (2010) berpendapat komitmen organisasi merupakan sikap yang

mencerminkan bagaimana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya dan Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara motivasi kerja yang dimiliki pegawai terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh dimana hal ini berarti bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat secara langsung karena pegawai selalu merasa senang mejadi pegawai negeri sipil (PNS) dengan itu pula rasa bangga itu ada sehingga dalam proses penyelesaian pekerjaan ada beberapa pegawai yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karena didasari oleh rasa senang dan bangga bekerja sebagai pegawai negeri sipil pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Selain itu, hal ini menjelaskan bahwa adanya motivasi kerja yang dimiliki sehingga kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dilakukannya. Setelah pegawai diterima,ditempatkan dan diperkerjakan maka tugas manajer adalah melakukan penilaian prestasi kerja pegawai tersebut.Penilaian prestasi kerja ini mutlak dilakukan untuk dijadikan pedoman untuk melaksanakan kebijakan yang lebih lanjut. Dimana tindak lanjut.Dimana tindak lanjut tersebut berhubungan dengan penilaian prestasi apakah pegawai akan dipromosikan, dikembangkan atau balas jasanya dinaikkan. Semakin berat

dan rumit bobot pekerjaan seseorang pegawai, maka dibutuhkan keterampilan dan keahlian yang semakin kompleks pula. Untuk itu pegawai tersebut perlu memperoleh tambahan ilmu dan keterampilan dengan mengikuti program pengembangan karir agar pelaksanaan tugasnya dapat berjalan dengan lancar. Ini nampak dari sikap pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya oleh setiap pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Dengan kata lain kinerja pegawai akan meningkat sejalan dengan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Teori Malayu (2011) yang menyatakan motivasi kerja berasal dari kata latin *movere*, motivasi berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. dan Teori Roesyadi (2012) mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan atau tenaga yang merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

karir seseorang merupakan hasil dari pengembangan dari orang tersebut dalam suatu organisasi. Banyak orang berpendapat bahwa karir seseorang adalah “garis tangan” atau nasib, oleh sebab itu tidak perlu merencanakan karir nya. Kata orang barat karier adalah “*a metter of luck atau good will*”. Pendapat tersebut memang kadang-kadang ada benarnya, meskipun tidak sepenuhnya benar. Banyak orang yang sejak muda telah mempunyai cita-cita dan telah merencanakan kariernya sedini mungkin, namun karier yang diimpikan tersebut tidak pernah tercapai. Sebaliknya banyak orang pula tidak pernah memimpikan suatu jabatan atau

karir tertentu, tetapi tiba-tiba memperoleh jabatan tersebut apabila karier itu suatu garis tangan atau nasib, maka dengan sendirinya tidak perlu adanya perencanaan karier. Melihat pentingnya perencanaan pengembangan karier seperti tersebut, maka sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor atau karir bagi karyawan (*career*). Perencanaan pengembangan karir dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab dari organisasi. Namun demikian, masing-masing individu juga perlu melakukan perencanaan pengembangan karier, melalui pengembangan diri masing-masing individu. Penelitian yang sama juga dihasilkan oleh Mulyanto dan Hardaya (2010) yang memperlihatkan pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kertrans Provinsi Daerah Yogyakarta.

5. Uji Korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA di Provinsi Sulawesi Barat

Dari hasil output analisis didapatkan nilai $r = 0,590$ artinya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dijadikan variabel penelitian terdapat hubungan korelasi yang kuat terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat. Dari nilai 0,590 yang didapatkan nilai Adjusted R Square (R^2) sebesar 0,322 maka dapat disimpulkan bahwa masih ada lagi variabel lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat sebesar 67,8 % tetapi tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah diuraikan pada pembahasan maka peneliti mengambil kesimpulan :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.
4. Variabel komitmen organisasi berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Diharapkan peneliti berikutnya agar kiranya menambah sampel yang lebih banyak dari penelitian ini, karena penelitian ini menunjukkan dari hasil analisis masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai tetapi tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini.
2. Karena variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja yang dijadikan indikator penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan positif maka diharapkan bagi pimpinan dan pegawai kantor

BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat untuk membuat kebijakan yang bisa mempertahankan indikator-indikator diharapkan di masa mendatang lebih ditingkatkan lagi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai agar lebih produktif lagi.

3. Diharapkan pegawai kantor BAPPEDA dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi guna tercapainya tujuan organisasi atau instansi dalam hal ini kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.



DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Penerbit Galia
- Aleen dalam Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Atep dan Tanjung. 2012. *Budaya Organisasi*. Jakarta Reneka Cipta
- Arikunto, Suharsini, Drs 2013 *Prosedur penelitian* Edisi keempat, Reneka Cipta. Jakarta
- Arif Tiro. 2013. *Statistik Inferensial Regresi dan korelasi*, Andira Publisier. Makassar
- As'ad Avolio B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. 2012. *Transformational Leadership* Yogyakarta, Penerbit Andi Offset
- As'ad, Moh. 2012. "*Psikologi Industri*". Edisi kelima. Liberty. Yogyakarta
- Bass.B.M dan Avolio B.J (dalam Irham Fahmi) 2010 *Kepemimpinan transformasional publik* Edisi kedua, Yogyakarta penerbit Andi
- Baron R.A 2011 *Behavior In Organization* : Understanding and Managing the Human side of Work edisi kelima, Prontice Hall International Edition.
- Gibson, Faustini Cardoso. 2011. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*". Edisi 1. Andi. Yogyakarta
- H. Hadari, Nawawi. 2012. *Management strategic organisasi non profit* bidang Pemerintahan. Dalam William. dan Davis. 2003(Ed.), perbedaan motivasi eksternal dan internal. Yogya penerbit: UGM
- Handoko. T. Hani 2011 *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua , Yogyakarta : BPF
- Hasibuan 2013. "*Perilaku Organisasi*". Yogyakarta: BPF UGM.

- Robbins (dalam Sugiono) 2012 *Metode Penelitian* cetakan kelima, Bandung. CV. Alfabeta.
- Robbins Stephen P., 2009. **Organizational Behavior** (Terjemahan) Jilid 2, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Robbins, Stepen, P Judge, Thimoty. 2009. "*Perilaku Organisasi*". Edisi 12 Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. 2011. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mas'ud, Fuad. 2010. "*Survai Diagnosis Organisasional (Konsep Dalam Aplikasi)*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Malayu, 2011. *Manajemen Ketenagakerjaan*. Bandung : Refika Aditama.
- Malhotra. 2013. *Performance Management*. Jakarta : Gramedia
- Sarwono. 2013 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Penerbit Galia
- Stephen P, Robbins. Timothy A, Judge. 2011. *Perilaku organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., dan Gilbert, D.R. 2010. *Management* Edisi ke-13. New Jersey : Prentice Hall
- Sondang, P.Siagian. 2011. *Prilaku Organisasional*. Jogyakarta, Penerbit Andi Offset
- Sopiah. 2011. "*Perilaku Organisasional*". Edisi Revisi Yogyakarta : Penerbit Andi
- Santosa, Purbayu Budi dan Ashari. (2005). "*Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*". Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Juanda 2010 *Teori Organisasi* jilid ketiga, Bandung Insan Press

Mangkunegara A.A. Anwar Prabu 2012 *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bandung Proda Karya.

Rivai, Veithzal. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo, Persada.

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks (lalui_motivasi.pdf, diakses 20 Sept. 2012) and *Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 25, pp. 951–968.

Sumber Lain :

Dauda Abdulsalam, TESIS 2012 Menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Paul Ayobami, TESIS 2011 Dengan hasil gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi 0.022

Prabu 2015, TESIS 2015 mengenai motivasi dan kepuasan kerja di BKKBN Muara Enim menggunakan empat indikator untuk mengukur motivasi. Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi adalah lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi serta kebutuhan pegawai.

Mulyanto dan Hardaya, Jurnal 2010. mengenai pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kertrans Provinsi Daerah Yogyakarta.

Kurnia, A. M., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2013). "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. ASKES (Persero), Cabang Boyolali)". Universitas Brawijaya, Volume 6 No. 1.

Kartono (2014), menunjukkan gaya kepemimpinan mempunyai koefisien korelasi 0.37, sehingga signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tika 2010 mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,22 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$).

Paul Ayobami 2011 menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0.42.

Kartika 2009, SE, STIE "AUB" Surakarta, Volume 17 No. Dalam penelitian disebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dengan signifikan 0.006. Motivasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0.025. Komitmen organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai R^2 sebesar 0.644 atau 64.4%.

Sumber: (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/fungsi-dan-peran-smanajemensumber%20daya.html>, diakses tanggal 21 Maret. 2016)



LAMPIRAN II. KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth,

Bapak/ibu

Pegawai BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat

Di –

Mamuju

Dalam rangka melaksanakan tugas tesis di Universitas Terbuka Majene, saya bermaksud mengadakan penelitian untuk menyusun tugas akhir yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada BAPPEDA Provinsi Sulawesi Barat.

Berkenenaan dengan penelitian tersebut di atas, saya harapkan peran serta dan bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan yang telah tersusun dalam lembar daftar pertanyaan, keterangan yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin kerahasiannya dan hanya digunakan pada kepentingan akademik.

Atas bantuan dan partisipasi yang Bapak/Ibu berikan dalam mengisi lembar pertanyaan tersebut, saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya



FIRMAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamis :.....
3. Tempat Tanggal Lahir / Umur :.....
4. Status Kawin :.....
5. Tanggungan Keluarga :.....
6. Tingkat Pendidikan :.....
7. Masa Kerja :.....
8. Jabatan :.....
9. Gaji/Pendapatan Perbulan :.....
10. Tempat Kerja :.....

PETUNJUK PENGISIAN

Pertanyaan di bawah ini untuk menilai pada pemimpin langsung Bapak/Ibu.

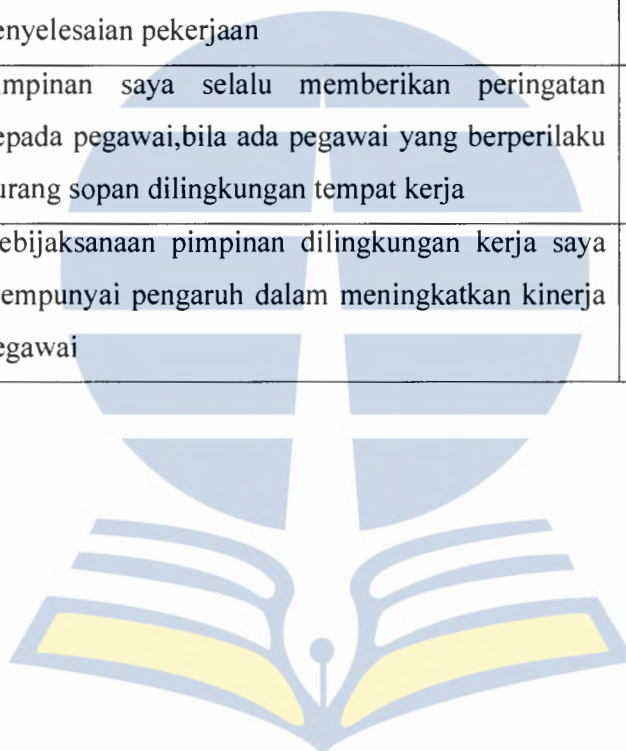
Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu dengan cara memberi tanda silang (X) pada huruf yang telah disediakan. Salah satu jawaban Bapak/Ibu yang dianggap tepat, masing-masing pertanyaan akan diberi skor sebagai berikut :

Pilihan Jawaban :

- | | |
|---------------------------|---------------|
| SS : Sangat setuju | Bobot angka 5 |
| S : Setuju | Bobot angka 4 |
| N : Netral | Bobot angka 3 |
| TS : Tidak setuju | Bobot angka 2 |
| STS : Sangat tidal setuju | Bobot angka 1 |

❖ KUESINONER GAYA KEPEMIMPINAN (X₁)

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa bahwa pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada para bawahanya					
2	Saya merasa pimpinan bersedia meminta dan menerima saran dari bawahannya					
3	Saya merasa pimpinan sangat berwibawa dalam memimpin para bawahannya					
4	Saya merasa pimpinan telah menyampaikan informasi-informasi penting bagi proses penyelesaian pekerjaan					
5	Pimpinan saya selalu memberikan peringatan kepada pegawai, bila ada pegawai yang berperilaku kurang sopan dilingkungan tempat kerja					
6	Kebijaksanaan pimpinan dilingkungan kerja saya mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai					



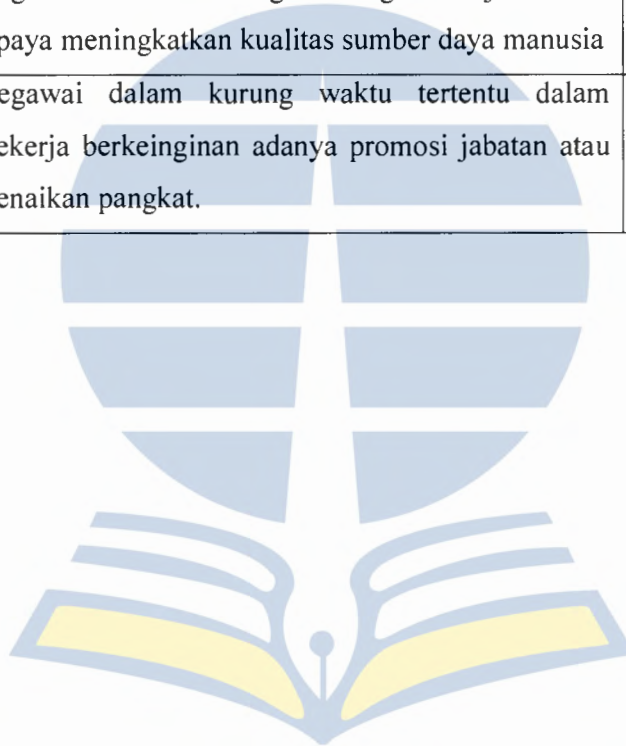
❖ KUESINONER KOMITMEN ORGANISASI (X₂)

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa komitmen para pegawai dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang dimilikinya					
2	Saya merasa usia mempunyai peranan penting serta dapat mempengaruhi komitmen seorang pegawai					
3	Menurut saya, pengalaman kerja yang baik menuntut pegawai untuk dapat menetapkan komitmen sesuai kemampuan yang dimilikinya					
4	Saya merasa, pegawai hendaknya menetapkan komitmennya dalam suatu organisasi berdasarkan pengalaman kerja yang dimilikinya					
5	Menurut saya, kepribadian seorang pegawai menjadi penuntung dalam menetapkan komitmen					
6	Menurut saya besar kecilnya organisasi dapat merubah komitmen seseorang dalam lingkungan kerja					



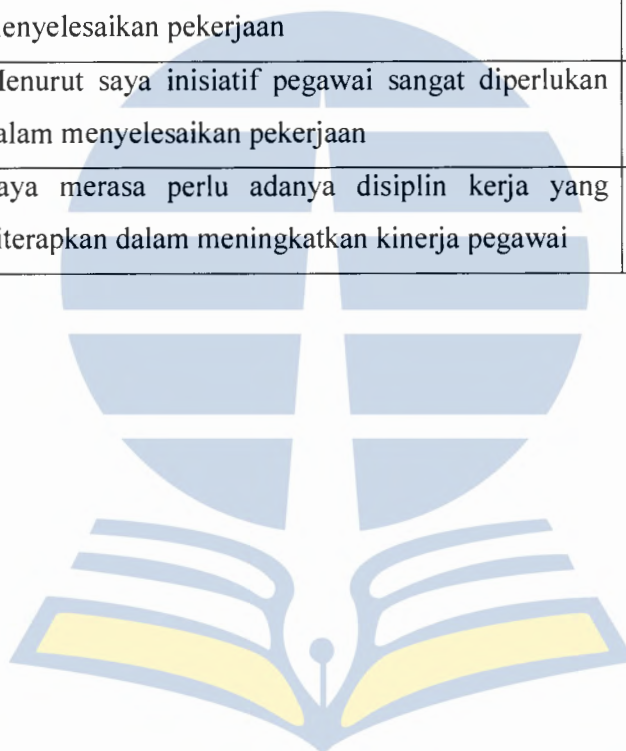
❖ KUESINONER MOTIVASI KERJA (X₃)

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa senang dan berbahagia jika dapat berbuat yang menyenangkan					
2	Saya menyukai pekerjaan yang menarik dan menantang					
3	Saya bersedia menolong meskipun tidak diminta					
4	Saya bersedia bekerja keras untuk memperoleh penghargaan					
5	Pegawai bersedia mengikuti tugas belajar dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia					
6	Pegawai dalam kurung waktu tertentu dalam bekerja berkeinginan adanya promosi jabatan atau kenaikan pangkat.					



❖ KUESINONER KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan yang diharapkan					
3	Saya dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah dan bersedia menanggung resikonya					
4	Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan					
5	Menurut saya inisiatif pegawai sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan					
6	Saya merasa perlu adanya disiplin kerja yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja pegawai					



No	INDIKATOR						Nilai	
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-Rata
1	4	5	4	5	3	4	25	0,32
2	4	3	5	5	4	4	30	0,39
3	4	5	4	5	5	5	28	0,36
4	4	5	4	5	4	4	26	0,34
5	5	5	4	4	4	4	26	0,34
6	4	3	5	5	4	4	25	0,32
7	4	5	4	5	3	4	25	0,32
8	4	3	5	5	4	4	25	0,32
9	4	5	4	5	5	5	28	0,36
10	4	5	4	5	4	4	26	0,34
11	4	3	4	5	4	4	30	0,39
12	4	3	5	5	5	5	27	0,35
13	4	4	3	3	4	4	22	0,28
14	3	4	3	3	3	4	20	0,26
15	4	4	4	4	4	4	24	0,31
16	4	4	4	4	3	4	23	0,30
17	5	5	4	4	4	4	26	0,34
18	4	4	4	4	5	5	26	0,34
19	4	4	4	4	4	4	24	0,31
20	4	3	5	5	4	4	25	0,32
21	4	5	4	5	3	4	25	0,32
22	4	3	5	5	4	4	25	0,32
23	4	5	4	5	5	5	20	0,26
24	4	5	4	5	4	4	26	0,34
25	4	4	4	4	3	3	22	0,28
26	4	4	4	4	5	5	26	0,34

27	4	4	4	4	4	4	24	0,31
28	4	4	3	4	4	4	23	0,30
29	4	4	4	4	4	4	24	0,31
30	4	4	4	4	4	4	24	0,31
31	4	4	3	4	3	4	22	0,28
32	4	3	5	5	4	4	25	0,32
33	4	5	4	5	3	4	25	0,32
34	4	3	5	5	4	4	25	0,32
35	4	5	4	5	5	5	20	0,26
36	4	3	5	5	4	4	25	0,32
37	5	5	5	5	4	4	20	0,26
38	5	4	5	5	4	4	27	0,35
39	4	3	5	5	4	4	25	0,32
40	4	4	4	4	4	4	24	0,31
41	5	4	5	4	5	4	22	0,28
42	4	3	5	5	4	4	25	0,32
43	5	3	4	4	4	5	25	0,32
44	4	4	4	4	4	4	24	0,31
45	4	4	4	4	3	4	23	0,30
46	4	4	4	4	4	4	20	0,26
47	5	3	4	3	4	4	23	0,30
48	3	4	4	3	4	5	23	0,30
49	3	4	3	3	4	4	21	0,27
50	4	3	3	4	4	4	22	0,28
51	5	4	5	5	4	5	28	0,36
52	4	5	4	5	4	4	26	0,34
53	4	4	4	4	4	4	24	0,31
54	5	5	4	4	5	3	26	0,34

55	4	3	4	4	3	5	23	0,30
56	4	5	4	5	3	5	26	0,34
57	4	4	4	4	5	5	26	0,34
58	5	4	5	5	4	5	28	0,36
59	4	4	4	4	3	5	24	0,31
60	5	4	5	5	4	4	27	0,35
61	5	4	4	4	4	5	26	0,34
62	4	4	4	4	3	5	24	0,31
63	4	4	4	4	3	4	23	0,30
64	5	4	5	5	4	4	27	0,35
65	4	4	5	4	4	4	25	0,32
66	4	4	5	5	4	4	26	0,34
67	5	5	5	5	3	4	27	0,35
68	4	3	5	5	4	4	25	0,32
69	4	4	4	4	4	3	23	0,30
70	3	3	4	4	3	3	20	0,26
71	5	4	5	5	4	5	28	0,36
72	4	4	5	4	5	4	26	0,34
73	4	4	4	4	4	4	24	0,31
74	4	4	5	4	5	4	26	0,34
75	4	4	4	4	3	4	23	0,30
76	4	3	5	5	5	4	26	0,34
TOTAL	312	295	315	318	300	318	1873	24,64

LAMPIRAN

X₂ KOMITMEN ORGANISASI

No	INDIKATOR						Nilai	
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-Rata
1	4	5	4	5	3	4	25	0,33
2	4	3	5	5	4	4	25	0,33
3	4	5	4	5	5	5	28	0,37
4	4	5	4	5	4	4	26	0,34
5	5	5	4	4	4	4	26	0,34
6	4	5	4	5	3	4	25	0,33
7	4	3	5	5	4	4	25	0,33
8	4	5	4	5	4	4	26	0,34
9	4	3	4	5	4	4	24	0,32
10	4	3	5	5	5	5	27	0,36
11	4	4	3	3	4	4	22	0,29
12	3	4	3	3	3	4	20	0,26
13	4	4	4	4	4	4	24	0,32
14	4	5	4	5	5	5	28	0,37
15	4	5	4	5	4	4	26	0,34
16	5	5	4	4	4	4	26	0,34
17	4	3	5	5	4	4	25	0,33
18	4	5	4	5	3	4	25	0,33
19	4	3	5	5	4	4	25	0,33
20	4	5	4	5	5	5	28	0,37
21	4	5	4	5	4	4	26	0,34
22	4	3	4	5	4	4	24	0,32
23	4	3	5	5	5	5	27	0,36
24	4	4	3	3	4	4	22	0,29

25	3	4	3	3	3	4	20	0,26
26	4	4	4	4	4	4	24	0,32
27	4	4	4	4	3	4	23	0,30
28	5	5	4	4	4	4	26	0,34
29	4	4	4	4	5	5	26	0,34
30	4	4	4	4	4	4	24	0,32
31	4	5	4	5	4	4	26	0,34
32	4	3	4	5	4	4	24	0,32
33	4	3	5	5	5	5	27	0,36
34	4	4	3	3	4	4	22	0,29
35	3	4	3	3	3	4	20	0,26
36	4	4	4	4	5	5	26	0,34
37	4	4	4	4	4	4	24	0,32
38	5	5	4	4	4	4	26	0,34
39	4	3	5	5	4	4	25	0,33
40	4	4	4	4	4	4	24	0,32
41	5	4	5	4	5	4	27	0,36
42	4	3	5	5	4	4	25	0,33
43	5	3	4	4	4	5	25	0,33
44	4	4	4	4	4	4	24	0,32
45	4	4	4	4	3	4	23	0,30
46	4	4	4	4	4	4	24	0,32
47	5	3	4	3	4	4	23	0,30
48	3	4	4	3	4	5	23	0,30
49	3	4	3	3	4	4	21	0,28
50	4	3	3	4	4	4	22	0,29
51	5	4	5	5	4	5	28	0,37
52	4	5	4	5	4	4	26	0,34

53	4	4	4	4	4	4	24	0,32
54	5	5	4	4	5	3	26	0,34
55	4	3	4	4	3	5	23	0,30
56	4	5	4	5	3	5	26	0,34
57	4	4	4	4	5	5	26	0,34
58	5	4	5	5	4	5	28	0,37
59	4	4	4	4	3	5	24	0,32
60	5	4	5	5	4	4	27	0,36
61	5	4	4	4	4	5	26	0,34
62	4	4	4	4	3	5	24	0,32
63	4	4	4	4	3	4	23	0,30
64	5	4	5	5	4	4	27	0,36
65	4	4	5	4	4	4	25	0,33
66	4	4	5	5	4	4	26	0,34
67	5	5	5	5	3	4	27	0,36
68	4	3	5	5	4	4	25	0,33
69	4	4	4	4	4	3	23	0,30
70	3	3	4	4	3	3	20	0,26
71	5	4	5	5	4	5	28	0,37
72	4	4	5	4	5	4	26	0,34
73	4	4	4	4	4	4	24	0,32
74	4	4	5	4	5	4	26	0,34
75	4	4	4	4	3	4	23	0,30
76	4	3	5	5	5	4	26	0,34
TOTAL	312	295	315	318	302	320	1886	24,82

LAMPIRAN

X₃ Motivasi Kerja

No	INDIKATOR						Nilai	
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-Rata
1	4	5	4	5	3	4	25	0,33
2	4	3	5	5	4	4	25	0,33
3	4	5	4	5	5	5	28	0,37
4	4	5	4	5	4	4	26	0,34
5	5	5	4	4	4	4	26	0,34
6	4	3	5	5	4	4	25	0,33
7	4	5	4	5	3	4	25	0,33
8	4	3	5	5	4	4	25	0,33
9	4	5	4	5	5	5	28	0,37
10	4	5	4	5	4	4	26	0,34
11	4	3	4	5	4	4	24	0,32
12	4	3	5	5	5	5	25	0,33
13	4	4	3	3	4	4	24	0,32
14	3	4	3	3	3	4	20	0,26
15	4	4	4	4	4	4	24	0,32
16	4	4	4	4	3	4	24	0,32
17	5	5	4	4	4	4	26	0,34
18	4	4	4	4	5	5	24	0,32
19	4	4	4	4	4	4	24	0,32
20	4	5	4	5	4	4	26	0,34
21	4	3	4	5	4	4	24	0,32
22	4	3	5	5	5	5	27	0,36
23	4	4	3	3	4	4	22	0,29
24	3	4	3	3	3	4	20	0,26

25	4	4	4	4	5	5	28	0,37
26	4	4	4	4	4	4	24	0,32
27	5	5	4	4	4	4	26	0,34
28	5	5	5	5	5	5	30	0,39
29	4	4	4	4	4	4	24	0,32
30	4	4	3	4	3	4	22	0,29
31	4	3	5	5	4	4	25	0,33
32	4	5	4	5	3	4	25	0,33
33	4	3	5	5	4	4	25	0,33
34	4	5	4	5	5	5	28	0,37
35	4	5	4	5	4	4	26	0,34
36	5	5	4	4	4	4	26	0,34
37	5	5	5	5	5	5	30	0,39
38	4	4	4	4	4	4	24	0,32
39	4	3	5	5	4	4	25	0,33
40	4	4	4	4	4	4	24	0,32
41	5	4	5	4	5	4	27	0,36
42	4	3	5	5	4	4	25	0,33
43	5	3	4	4	4	5	25	0,33
44	4	4	4	4	4	4	24	0,32
45	4	4	4	4	3	4	23	0,30
46	4	4	4	4	4	4	24	0,32
47	5	3	4	3	4	4	23	0,30
48	3	4	4	3	4	5	23	0,30
49	3	4	3	3	4	4	25	0,33
50	4	3	3	4	4	4	22	0,29
51	5	4	5	5	4	5	28	0,37
52	4	5	4	5	4	4	26	0,34

53	4	4	4	4	4	4	24	0,32
54	5	5	4	4	5	3	26	0,34
55	4	3	4	4	3	5	25	0,33
56	4	5	4	5	3	5	26	0,34
57	4	4	4	4	5	5	26	0,34
58	5	4	5	5	4	5	28	0,37
59	4	4	4	4	3	5	24	0,32
60	5	4	5	5	4	4	25	0,33
61	5	4	4	4	4	5	26	0,34
62	4	4	4	4	3	5	24	0,32
63	4	4	4	4	3	4	23	0,30
64	5	4	5	5	4	4	27	0,36
65	4	4	5	4	4	4	25	0,33
66	4	4	5	5	4	4	26	0,34
67	5	5	5	5	3	4	27	0,36
68	4	3	5	5	4	4	25	0,33
69	4	4	4	4	4	3	23	0,30
70	3	3	4	4	3	3	20	0,26
71	5	4	5	5	4	5	28	0,37
72	4	4	5	4	5	4	26	0,34
73	4	4	4	4	4	4	24	0,32
74	4	4	5	4	5	4	26	0,34
75	4	4	4	4	3	4	23	0,30
76	4	3	5	5	5	4	26	0,34
TOTAL	312	295	315	318	303	321	1903	25,04

LAMPIRAN

Y Kinerja Pegawai

No	INDIKATOR						Nilai	
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-Rata
1	4	5	4	5	5	5	28	0,37
2	4	5	4	5	4	4	26	0,34
3	5	5	4	4	4	4	26	0,34
4	4	3	5	5	4	4	25	0,33
5	4	5	4	5	3	4	25	0,33
6	4	3	5	5	4	4	25	0,33
7	4	5	4	5	5	5	28	0,37
8	4	5	4	5	4	4	26	0,34
9	4	3	4	5	4	4	24	0,32
10	4	3	5	5	5	5	22	0,29
11	4	4	3	3	4	4	22	0,29
12	3	4	3	3	3	4	20	0,26
13	4	4	4	4	4	4	24	0,32
14	4	4	4	4	3	4	23	0,30
15	5	5	4	4	4	4	22	0,29
16	4	4	4	4	5	5	26	0,34
17	4	4	4	4	4	4	24	0,32
18	4	5	4	5	4	4	26	0,34
19	4	3	4	5	4	4	24	0,32
20	4	3	5	5	5	5	27	0,36
21	4	4	3	3	4	4	22	0,29
22	3	4	3	3	3	4	20	0,26
23	4	4	4	4	5	5	22	0,29
24	4	4	4	4	4	4	24	0,32

25	5	5	4	4	4	4	26	0,34
26	4	4	4	4	4	4	24	0,32
27	5	5	4	4	4	4	26	0,34
28	4	3	5	5	4	4	25	0,33
29	4	5	4	5	3	4	25	0,33
30	4	3	5	5	4	4	25	0,33
31	4	5	4	5	5	5	20	0,26
32	4	5	4	5	4	4	26	0,34
33	4	3	4	5	4	4	24	0,32
34	4	3	5	5	5	5	27	0,36
35	4	4	3	3	4	4	22	0,29
36	3	4	3	3	3	4	20	0,26
37	4	4	4	4	4	4	24	0,32
38	4	4	4	4	3	4	23	0,30
39	5	5	4	4	4	4	26	0,34
40	4	4	4	4	5	5	26	0,34
41	4	4	4	4	4	4	24	0,32
42	4	3	5	5	4	4	25	0,33
43	5	3	4	4	4	5	25	0,33
44	4	4	4	4	4	4	24	0,32
45	4	4	4	4	3	4	23	0,30
46	4	4	4	4	4	4	24	0,32
47	5	3	4	3	4	4	23	0,30
48	3	4	4	3	4	5	23	0,30
49	3	4	3	3	4	4	21	0,28
50	4	3	3	4	4	4	22	0,29
51	5	4	5	5	4	5	28	0,37
52	4	5	4	5	4	4	26	0,34

53	4	4	4	4	4	4	24	0,32
54	5	5	4	4	5	3	26	0,34
55	4	3	4	4	3	5	23	0,30
56	4	5	4	5	3	5	26	0,34
57	4	4	4	4	5	5	26	0,34
58	5	4	5	5	4	5	28	0,37
59	4	4	4	4	3	5	24	0,32
60	5	4	5	5	4	4	27	0,36
61	5	4	4	4	4	5	26	0,34
62	4	4	4	4	3	5	24	0,32
63	4	4	4	4	3	4	23	0,30
64	5	4	5	5	4	4	27	0,36
65	4	4	5	4	4	4	25	0,33
66	4	4	5	5	4	4	26	0,34
67	5	5	5	5	3	4	27	0,36
68	4	3	5	5	4	4	25	0,33
69	4	4	4	4	4	3	23	0,30
70	3	3	4	4	3	3	20	0,26
71	5	4	5	5	4	5	28	0,37
72	4	4	5	4	5	4	26	0,34
73	4	4	4	4	4	4	24	0,32
74	4	4	5	4	5	4	26	0,34
75	4	4	4	4	3	4	23	0,30
76	4	3	5	5	5	4	26	0,34
TOTAL	312	295	315	318	302	321	1861	24,49

LAMPIRAN IV HASIL ANALISIS SPSS

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT KinerjaPegawai
/METHOD=ENTER GayaKepemimpinan KomitmenOrganisasi MotivasiKerja
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

```

Regression

		Notes	
Output Created			21-Apr-2016 15:52:56
Comments			
Input	Active Dataset	DataSet0	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		76
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT KinerjaPegawai /METHOD=ENTER GayaKepemimpinan KomitmenOrganisasi MotivasiKerja /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS DURBIN HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).	
Resources	Processor Time		00:00:03,385
	Elapsed Time		00:00:03,546
	Memory Required		1956 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots		896 bytes

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MotivasiKerja, KomitmenOrganisasi, GayaKepemimpinan ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,590 ^a	,349	,322	1,699	1,745

- a. Predictors: (Constant), MotivasiKerja, KomitmenOrganisasi, GayaKepemimpinan
b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111,214	3	37,071	12,846	,000 ^a
	Residual	207,773	72	2,886		
	Total	318,987	75			

- a. Predictors: (Constant), MotivasiKerja, KomitmenOrganisasi, GayaKepemimpinan
b. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,969	3,181		1,562	,123
	Gaya Kepemimpinan	,234	,098	,255	2,399	,019
	Komitmen Organisasi	,300	,109	,290	2,763	,007
	Motivasi Kerja	,251	,109	,239	2,302	,024

- a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	GayaKepemimpinan	,797	1,254
	KomitmenOrganisasi	,822	1,216
	MotivasiKerja	,837	1,194

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	GayaKepemimpinan
1	1	3,988	1,000	,00	,00
	2	,005	28,553	,05	,98
	3	,004	30,665	,00	,01
	4	,003	38,449	,95	,00

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions	
		Komitmen Organisasi	Motivasi Kerja
1	1	,00	,00
	2	,05	,14
	3	,70	,50
	4	,25	,36

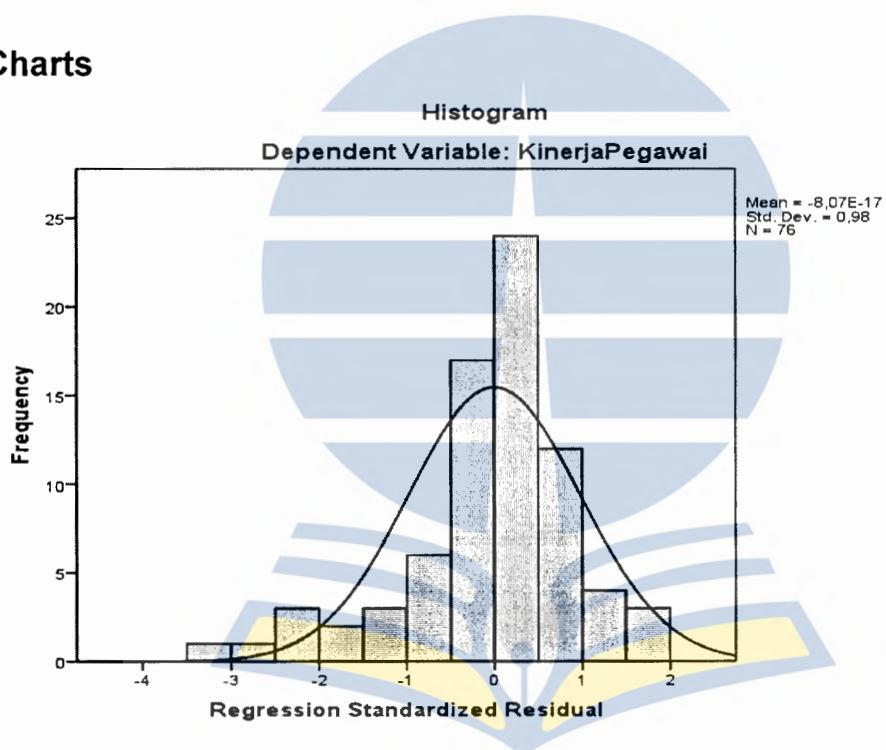
a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

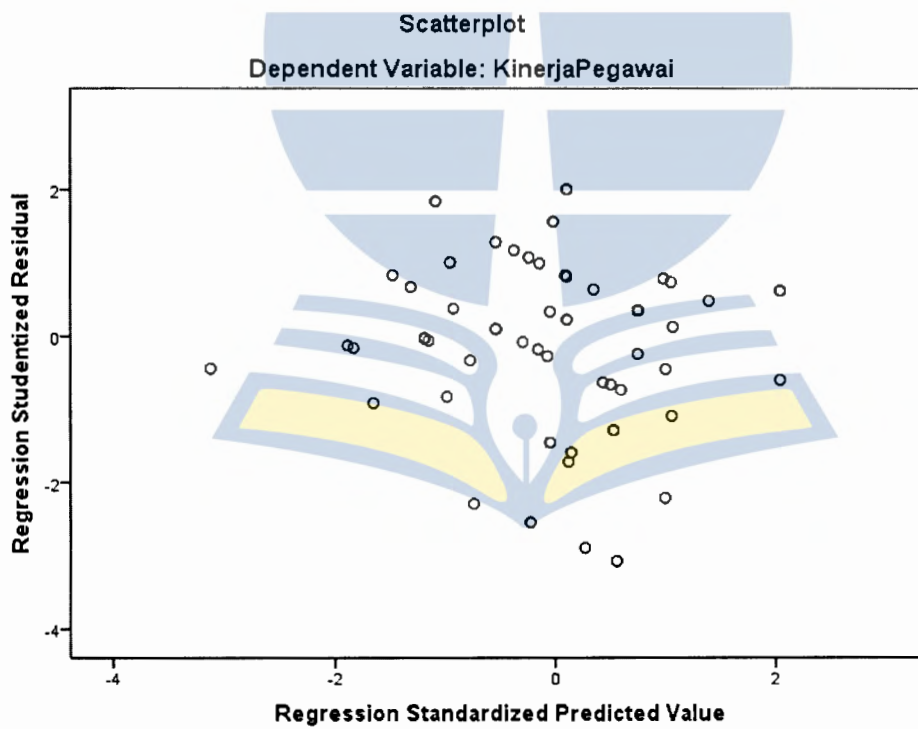
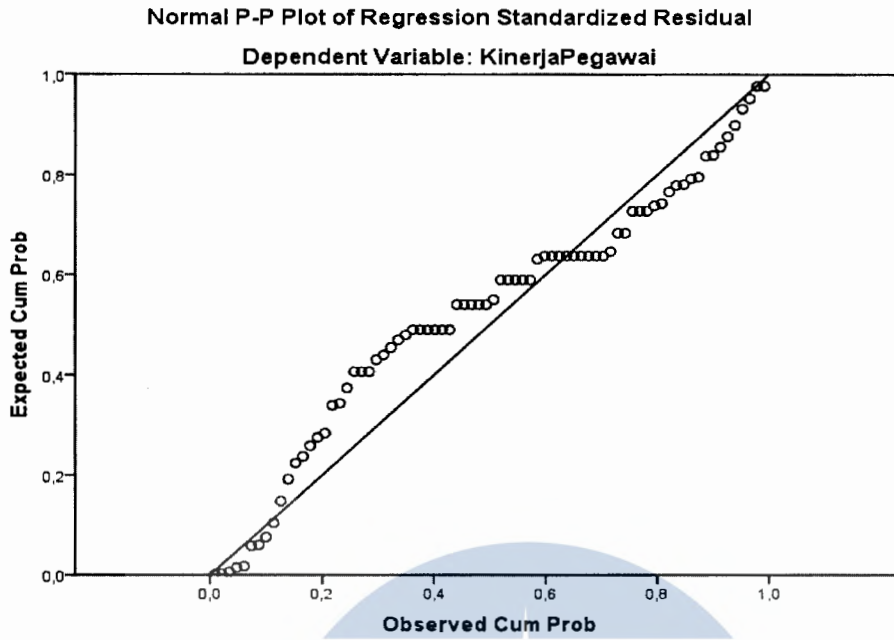
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20,69	26,97	24,49	1,218	76
Std. Predicted Value	-3,121	2,042	,000	1,000	76
Standard Error of Predicted Value	,198	,839	,354	,163	76
Adjusted Predicted Value	20,80	27,04	24,50	1,224	76
Residual	-5,167	3,385	,000	1,664	76
Std. Residual	-3,042	1,992	,000	,980	76
Stud. Residual	-3,072	2,006	-,004	1,009	76
Deleted Residual	-5,270	3,453	-,013	1,769	76
Stud. Deleted Residual	-3,272	2,050	-,011	1,036	76
Mahal. Distance	,034	17,327	2,961	3,995	76
Cook's Distance	,000	,233	,016	,040	76
Centered Leverage Value	,000	,231	,039	,053	76

a. Dependent Variable: KinerjaPegawai

Charts





```

FREQUENCIES VARIABLES=GayaKepemimpinan KomitmenOrganisasi
MotivasiKerja KinerjaPegawai
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN SKEWNESS SESKEW
/HISTOGRAM NORMAL
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

		Statistics			
		GayaKepemimpinan	KomitmenOrganisasi	MotivasiKerja	KinerjaPegawai
N	Valid	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0
	Mean	24,64	24,82	25,04	24,49
	Median	25,00	25,00	25,00	25,00
	Std. Deviation	2,249	1,991	1,963	2,062
	Skewness	-,221	-,602	-,122	-,421
	Std. Error of Skewness	,276	,276	,276	,276

Frequency Table

		Gaya Kepemimpinan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	6	7,9	7,9	7,9
	21	1	1,3	1,3	9,2
	22	5	6,6	6,6	15,8
	23	9	11,8	11,8	27,6
	24	11	14,5	14,5	42,1
	25	16	21,1	21,1	63,2
	26	16	21,1	21,1	84,2
	27	5	6,6	6,6	90,8
	28	5	6,6	6,6	97,4
	30	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Komitmen Organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	4	5,3	5,3	5,3
	21	1	1,3	1,3	6,6
	22	4	5,3	5,3	11,8
	23	8	10,5	10,5	22,4
	24	14	18,4	18,4	40,8
	25	12	15,8	15,8	56,6
	26	20	26,3	26,3	82,9
	27	7	9,2	9,2	92,1
	28	6	7,9	7,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

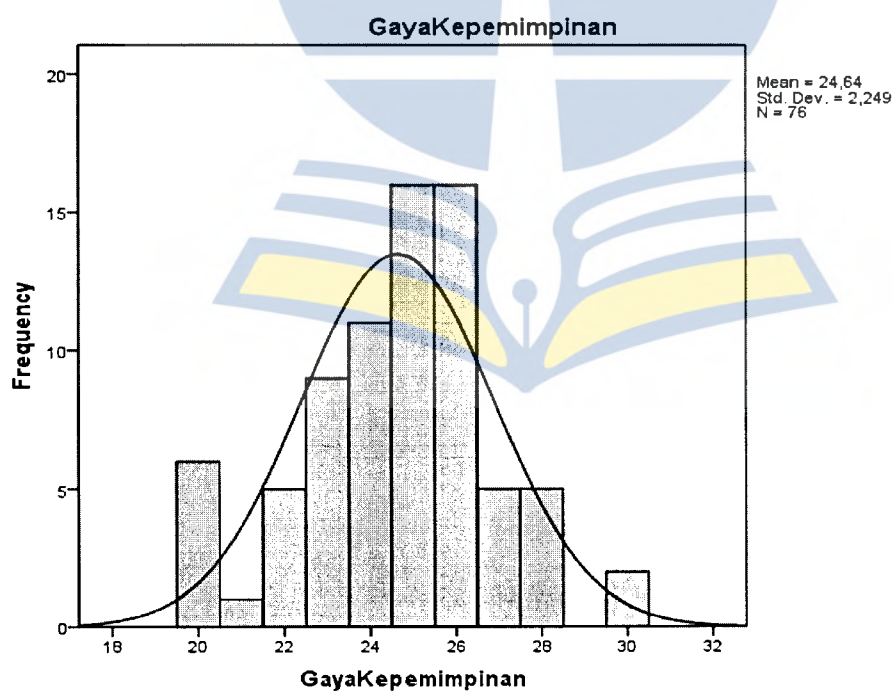
Motivasi Kerja

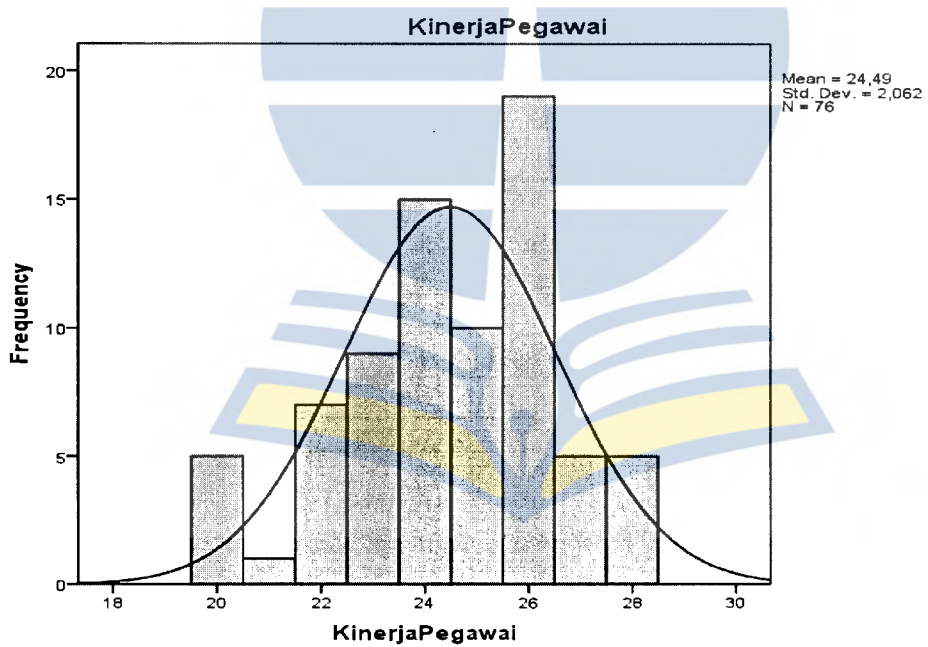
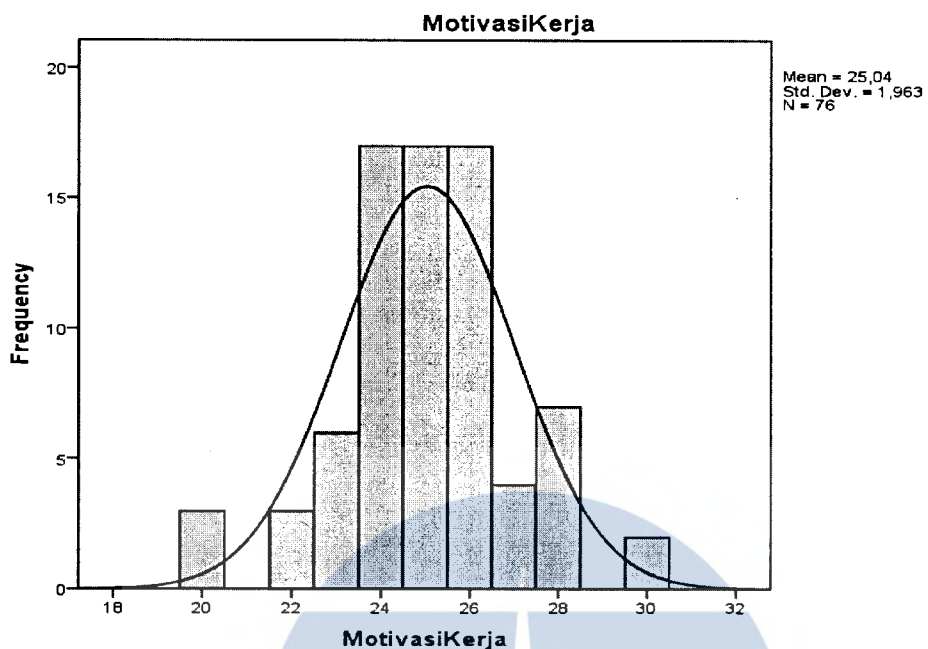
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	3	3,9	3,9	3,9
	22	3	3,9	3,9	7,9
	23	6	7,9	7,9	15,8
	24	17	22,4	22,4	38,2
	25	17	22,4	22,4	60,5
	26	17	22,4	22,4	82,9
	27	4	5,3	5,3	88,2
	28	7	9,2	9,2	97,4
	30	2	2,6	2,6	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Kinerja Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	5	6,6	6,6	6,6
	21	1	1,3	1,3	7,9
	22	7	9,2	9,2	17,1
	23	9	11,8	11,8	28,9
	24	15	19,7	19,7	48,7
	25	10	13,2	13,2	61,8
	26	19	25,0	25,0	86,8
	27	5	6,6	6,6	93,4
	28	5	6,6	6,6	100,0
Total		76	100,0	100,0	

Histogram





```

RELIABILITY
/VARIABLES=GayaKepemimpinan KomitmenOrganisasi MotivasiKerja
KinerjaPegawai
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliabilit

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	76	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,723	,723	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
GayaKepemimpinan	24,64	2,249	76
KomitmenOrganisasi	24,82	1,991	76
MotivasiKerja	25,04	1,963	76
KinerjaPegawai	24,49	2,062	76

Inter-Item Correlation Matrix

	GayaKepemimpinan	KomitmenOrganisasi	MotivasiKerja	KinerjaPegawai
GayaKepemimpinan	1,000	,375	,354	,449
KomitmenOrganisasi	,375	1,000	,312	,460
MotivasiKerja	,354	,312	1,000	,420
KinerjaPegawai	,449	,460	,420	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Gaya Kepemimpinan	74,34	21,695	,508	,262	,665
Komitmen Organisasi	74,17	23,850	,493	,256	,672
Motivasi Kerja	73,95	24,584	,461	,220	,690
Kinerja Pegawai	74,50	21,800	,589	,349	,614

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
98,99	37,400	6,116	4



LAMPIRAN III HASIL JAWABAN RESPONDEN

Gaya Kepemimpinan (X1)									Komitmen Organisasi (X2)								
Kuisisioner Responden	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-rata	Kuisisioner Responden	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-rata
1	4	5	4	5	3	4	25	0.33	1	4	5	4	5	3	4	25	0.33
2	4	3	5	5	4	4	30	0.39	2	4	3	5	5	4	4	25	0.33
3	4	5	4	5	5	5	28	0.37	3	4	5	4	5	5	5	28	0.37
4	4	5	4	5	4	4	26	0.34	4	4	5	4	5	4	4	26	0.34
5	5	5	4	4	4	4	26	0.34	5	5	5	4	4	4	4	26	0.34
6	4	3	5	5	4	4	25	0.33	6	4	5	4	5	3	4	25	0.33
7	4	5	4	5	3	4	25	0.33	7	4	3	5	5	4	4	25	0.33
8	4	3	5	5	4	4	25	0.33	8	4	5	4	5	4	4	26	0.34
9	4	5	4	5	5	5	28	0.37	9	4	3	4	5	4	4	24	0.32
10	4	5	4	5	4	4	26	0.34	10	4	3	5	5	5	5	27	0.36
11	4	3	4	5	4	4	30	0.39	11	4	4	3	3	4	4	22	0.29
12	4	3	5	5	5	5	27	0.36	12	3	4	3	3	3	4	20	0.26
13	4	4	3	3	4	4	22	0.29	13	4	4	4	4	4	4	24	0.32
14	3	4	3	3	3	4	20	0.26	14	4	5	4	5	5	5	28	0.37
15	4	4	4	4	4	4	24	0.32	15	4	5	4	5	4	4	26	0.34
16	4	4	4	4	3	4	23	0.30	16	5	5	4	4	4	4	26	0.34
17	5	5	4	4	4	4	26	0.34	17	4	3	5	5	4	4	25	0.33
18	4	4	4	4	5	5	26	0.34	18	4	5	4	5	3	4	25	0.33
19	4	4	4	4	4	4	24	0.32	19	4	3	5	5	4	4	25	0.33
20	4	3	5	5	4	4	25	0.33	20	4	5	4	5	5	5	28	0.37
21	4	5	4	5	3	4	25	0.33	21	4	5	4	5	4	4	26	0.34
22	4	3	5	5	4	4	25	0.33	22	4	3	4	5	4	4	24	0.32
23	4	5	4	5	5	5	20	0.26	23	4	3	5	5	5	5	27	0.36
24	4	5	4	5	4	4	26	0.34	24	4	4	3	3	4	4	22	0.29
25	4	4	4	4	3	3	22	0.29	25	3	4	3	3	3	4	20	0.26
26	4	4	4	4	5	5	26	0.34	26	4	4	4	4	4	4	24	0.32
27	4	4	4	4	4	4	24	0.32	27	4	4	4	4	3	4	23	0.30
28	4	4	3	4	4	4	23	0.30	28	5	5	4	4	4	4	26	0.34
29	4	4	4	4	4	4	24	0.32	29	4	4	4	4	5	5	26	0.34
30	4	4	4	4	4	4	24	0.32	30	4	4	4	4	4	4	24	0.32
31	4	4	3	4	3	4	22	0.29	31	4	5	4	5	4	4	26	0.34
32	4	3	5	5	4	4	25	0.33	32	4	3	4	5	4	4	24	0.32
33	4	5	4	5	3	4	25	0.33	33	4	3	5	5	5	5	27	0.36
34	4	3	5	5	4	4	25	0.33	34	4	4	3	3	4	4	22	0.29
35	4	5	4	5	5	5	20	0.26	35	3	4	3	3	3	4	20	0.26

36	4	3	5	5	4	4	25	0.33	36	4	4	4	4	5	5	26	0.34
37	5	5	5	5	4	4	20	0.26	37	4	4	4	4	4	4	24	0.32
38	5	4	5	5	4	4	27	0.36	38	5	5	4	4	4	4	26	0.34
39	4	3	5	5	4	4	25	0.33	39	4	3	5	5	4	4	25	0.33
40	4	4	4	4	4	4	24	0.32	40	4	4	4	4	4	4	24	0.32
41	5	4	5	4	5	4	22	0.29	41	5	4	5	4	5	4	27	0.36
42	4	3	5	5	4	4	25	0.33	42	4	3	5	5	4	4	25	0.33
43	5	3	4	4	4	5	25	0.33	43	5	3	4	4	4	5	25	0.33
44	4	4	4	4	4	4	24	0.32	44	4	4	4	4	4	4	24	0.32
45	4	4	4	4	3	4	23	0.30	45	4	4	4	4	3	4	23	0.30
46	4	4	4	4	4	4	20	0.26	46	4	4	4	4	4	4	24	0.32
47	5	3	4	3	4	4	23	0.30	47	5	3	4	3	4	4	23	0.30
48	3	4	4	3	4	5	23	0.30	48	3	4	4	3	4	5	23	0.30
49	3	4	3	3	4	4	21	0.28	49	3	4	3	3	4	4	21	0.28
50	4	3	3	4	4	4	22	0.29	50	4	3	3	4	4	4	22	0.29
51	5	4	5	5	4	5	28	0.37	51	5	4	5	5	4	5	28	0.37
52	4	5	4	5	4	4	26	0.34	52	4	5	4	5	4	4	26	0.34
53	4	4	4	4	4	4	24	0.32	53	4	4	4	4	4	4	24	0.32
54	5	5	4	4	5	3	26	0.34	54	5	5	4	4	5	3	26	0.34
55	4	3	4	4	3	5	23	0.30	55	4	3	4	4	3	5	23	0.30
56	4	5	4	5	3	5	26	0.34	56	4	5	4	5	3	5	26	0.34
57	4	4	4	4	5	5	26	0.34	57	4	4	4	4	5	5	26	0.34
58	5	4	5	5	4	5	28	0.37	58	5	4	5	5	4	5	28	0.37
59	4	4	4	4	3	5	24	0.32	59	4	4	4	4	3	5	24	0.32
60	5	4	5	5	4	4	27	0.36	60	5	4	5	5	4	4	27	0.36
61	5	4	4	4	4	5	26	0.34	61	5	4	4	4	4	5	26	0.34
62	4	4	4	4	3	5	24	0.32	62	4	4	4	4	3	5	24	0.32
63	4	4	4	4	3	4	23	0.30	63	4	4	4	4	3	4	23	0.30
64	5	4	5	5	4	4	27	0.36	64	5	4	5	5	4	4	27	0.36
65	4	4	5	4	4	4	25	0.33	65	4	4	5	4	4	4	25	0.33
66	4	4	5	5	4	4	26	0.34	66	4	4	5	5	4	4	26	0.34
67	5	5	5	5	3	4	27	0.36	67	5	5	5	5	3	4	27	0.36
68	4	3	5	5	4	4	25	0.33	68	4	3	5	5	4	4	25	0.33
69	4	4	4	4	4	3	23	0.30	69	4	4	4	4	4	3	23	0.30
70	3	3	4	4	3	3	20	0.26	70	3	3	4	4	3	3	20	0.26
71	5	4	5	5	4	5	28	0.37	71	5	4	5	5	4	5	28	0.37
72	4	4	5	4	5	4	26	0.34	72	4	4	5	4	5	4	26	0.34
73	4	4	4	4	4	4	24	0.32	73	4	4	4	4	4	4	24	0.32
74	4	4	5	4	5	4	26	0.34	74	4	4	5	4	5	4	26	0.34
75	4	4	4	4	3	4	23	0.30	75	4	4	4	4	3	4	23	0.30
76	4	3	5	5	5	4	26	0.34	76	4	3	5	5	5	4	26	0.34
TOTAL	312	295	315	318	300	318	1873	24.64	TOTAL	312	295	315	318	302	320	1886	24.82

Motivasi Kerja (X3)									Kerja Pegawai (Y)								
Kuisisioner Responden	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-rata	Kuisisioner Responden	1	2	3	4	5	6	TOTAL	Rata-rata
1	4	5	4	5	3	4	25	0.33	1	4	5	4	5	5	5	28	0.37
2	4	3	5	5	4	4	25	0.33	2	4	5	4	5	4	4	26	0.34
3	4	5	4	5	5	5	28	0.37	3	5	5	4	4	4	4	26	0.34
4	4	5	4	5	4	4	26	0.34	4	4	3	5	5	4	4	25	0.33
5	5	5	4	4	4	4	26	0.34	5	4	5	4	5	3	4	25	0.33
6	4	3	5	5	4	4	25	0.33	6	4	3	5	5	4	4	25	0.33
7	4	5	4	5	3	4	25	0.33	7	4	5	4	5	5	5	28	0.37
8	4	3	5	5	4	4	25	0.33	8	4	5	4	5	4	4	26	0.34
9	4	5	4	5	5	5	28	0.37	9	4	3	4	5	4	4	24	0.32
10	4	5	4	5	4	4	26	0.34	10	4	3	5	5	5	5	22	0.29
11	4	3	4	5	4	4	24	0.32	11	4	4	3	3	4	4	22	0.29
12	4	3	5	5	5	5	25	0.33	12	3	4	3	3	3	4	20	0.26
13	4	4	3	3	4	4	24	0.32	13	4	4	4	4	4	4	24	0.32
14	3	4	3	3	3	4	20	0.26	14	4	4	4	4	3	4	23	0.30
15	4	4	4	4	4	4	24	0.32	15	5	5	4	4	4	4	22	0.29
16	4	4	4	4	3	4	24	0.32	16	4	4	4	4	5	5	26	0.34
17	5	5	4	4	4	4	26	0.34	17	4	4	4	4	4	4	24	0.32
18	4	4	4	4	5	5	24	0.32	18	4	5	4	5	4	4	26	0.34
19	4	4	4	4	4	4	24	0.32	19	4	3	4	5	4	4	24	0.32
20	4	5	4	5	4	4	26	0.34	20	4	3	5	5	5	5	27	0.36
21	4	3	4	5	4	4	24	0.32	21	4	4	3	3	4	4	22	0.29
22	4	3	5	5	5	5	27	0.36	22	3	4	3	3	3	4	20	0.26
23	4	4	3	3	4	4	22	0.29	23	4	4	4	4	5	5	22	0.29
24	3	4	3	3	3	4	20	0.26	24	4	4	4	4	4	4	24	0.32
25	4	4	4	4	5	5	28	0.37	25	5	5	4	4	4	4	26	0.34
26	4	4	4	4	4	4	24	0.32	26	4	4	4	4	4	4	24	0.32
27	5	5	4	4	4	4	26	0.34	27	5	5	4	4	4	4	26	0.34
28	5	5	5	5	5	5	30	0.39	28	4	3	5	5	4	4	25	0.33
29	4	4	4	4	4	4	24	0.32	29	4	5	4	5	3	4	25	0.33
30	4	4	3	4	3	4	22	0.29	30	4	3	5	5	4	4	25	0.33
31	4	3	5	5	4	4	25	0.33	31	4	5	4	5	5	5	20	0.26
32	4	5	4	5	3	4	25	0.33	32	4	5	4	5	4	4	26	0.34
33	4	3	5	5	4	4	25	0.33	33	4	3	4	5	4	4	24	0.32
34	4	5	4	5	5	5	28	0.37	34	4	3	5	5	5	5	27	0.36
35	4	5	4	5	4	4	26	0.34	35	4	4	3	3	4	4	22	0.29

36	5	5	4	4	4	4	26	0.34	36	3	4	3	3	3	4	20	0.26
37	5	5	5	5	5	5	30	0.39	37	4	4	4	4	4	4	24	0.32
38	4	4	4	4	4	4	24	0.32	38	4	4	4	4	3	4	23	0.30
39	4	3	5	5	4	4	25	0.33	39	5	5	4	4	4	4	26	0.34
40	4	4	4	4	4	4	24	0.32	40	4	4	4	4	5	5	26	0.34
41	5	4	5	4	5	4	27	0.36	41	4	4	4	4	4	4	24	0.32
42	4	3	5	5	4	4	25	0.33	42	4	3	5	5	4	4	25	0.33
43	5	3	4	4	4	5	25	0.33	43	5	3	4	4	4	5	25	0.33
44	4	4	4	4	4	4	24	0.32	44	4	4	4	4	4	4	24	0.32
45	4	4	4	4	3	4	23	0.30	45	4	4	4	4	3	4	23	0.30
46	4	4	4	4	4	4	24	0.32	46	4	4	4	4	4	4	24	0.32
47	5	3	4	3	4	4	23	0.30	47	5	3	4	3	4	4	23	0.30
48	3	4	4	3	4	5	23	0.30	48	3	4	4	3	4	5	23	0.30
49	3	4	3	3	4	4	25	0.33	49	3	4	3	3	4	4	21	0.28
50	4	3	3	4	4	4	22	0.29	50	4	3	3	4	4	4	22	0.29
51	5	4	5	5	4	5	28	0.37	51	5	4	5	5	4	5	28	0.37
52	4	5	4	5	4	4	26	0.34	52	4	5	4	5	4	4	26	0.34
53	4	4	4	4	4	4	24	0.32	53	4	4	4	4	4	4	24	0.32
54	5	5	4	4	5	3	26	0.34	54	5	5	4	4	5	3	26	0.34
55	4	3	4	4	3	5	25	0.33	55	4	3	4	4	3	5	23	0.30
56	4	5	4	5	3	5	26	0.34	56	4	5	4	5	3	5	26	0.34
57	4	4	4	4	5	5	26	0.34	57	4	4	4	4	5	5	26	0.34
58	5	4	5	5	4	5	28	0.37	58	5	4	5	5	4	5	28	0.37
59	4	4	4	4	3	5	24	0.32	59	4	4	4	4	3	5	24	0.32
60	5	4	5	5	4	4	25	0.33	60	5	4	5	5	4	4	27	0.36
61	5	4	4	4	4	5	26	0.34	61	5	4	4	4	4	5	26	0.34
62	4	4	4	4	3	5	24	0.32	62	4	4	4	4	3	5	24	0.32
63	4	4	4	4	3	4	23	0.30	63	4	4	4	4	3	4	23	0.30
64	5	4	5	5	4	4	27	0.36	64	5	4	5	5	4	4	27	0.36
65	4	4	5	4	4	4	25	0.33	65	4	4	5	4	4	4	25	0.33
66	4	4	5	5	4	4	26	0.34	66	4	4	5	5	4	4	26	0.34
67	5	5	5	5	3	4	27	0.36	67	5	5	5	5	3	4	27	0.36
68	4	3	5	5	4	4	25	0.33	68	4	3	5	5	4	4	25	0.33
69	4	4	4	4	4	3	23	0.30	69	4	4	4	4	4	3	23	0.30
70	3	3	4	4	3	3	20	0.26	70	3	3	4	4	3	3	20	0.26
71	5	4	5	5	4	5	28	0.37	71	5	4	5	5	4	5	28	0.37
72	4	4	5	4	5	4	26	0.34	72	4	4	5	4	5	4	26	0.34
73	4	4	4	4	4	4	24	0.32	73	4	4	4	4	4	4	24	0.32
74	4	4	5	4	5	4	26	0.34	74	4	4	5	4	5	4	26	0.34
75	4	4	4	4	3	4	23	0.30	75	4	4	4	4	3	4	23	0.30
76	4	3	5	5	5	4	26	0.34	76	4	3	5	5	5	4	26	0.34
TOTAL	312	295	315	318	303	321	1903	25.04	TOTAL	312	295	315	318	302	321	1861	24.49

Gaya Kepemimpinan	Pertanyaan		Jawaban					Total
			STS	TS	KS	S	SS	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Keterbukaan	X1.1	N	0	0	5	56	15	76
		%	0.0	0	6.578947	73.68421	19.73684	100.0
	X1.2	N	0	0	19	39	18	76
		%	0.0	0	25	51.31579	23.68421	100.0
Kebebasan perbaikan	X1.3	N	0	0	7	43	26	76
		%	0.0	0	9.210526	56.57895	34.21053	100.0
	X1.4	N	0	0	4	32	34	
		%	0.0	0	5.263158	42.10526	44.73684	100.0
Kebebasan bekerja	X1.5	N	0	0	17	45	14	76
		%	0.0	0	22.36842	59.21053	18.42105	100.0
	X1.6	N	0	0	5	54	17	76
		%	0.0	0	6.578947	71.05263	22.36842	100.0

Motivasi Kerja	Pertanyaan		Jawaban					Total
			STS	TS	KS	S	SS	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Lingkungan Kerja	X3.13	N	0	0	6	54	16	76
		%	0.0	0	7.894737	71.05263	21.05263	100.0
	X3.14	N	0	0	17	38	21	76
		%	0.0	0	22.36842	50	27.63158	100.0
Prestasi Kerja	X3.15	N	0	0	9	43	24	76
		%	0.0	0	11.84211	56.57895	31.57895	100.0
	X3.16	N	0	0	7	35	34	76
		%	0.0	0	9.210526	46.05263	44.73684	100.0
Pengembangan Karir	X3.17	N	0	0	16	44	16	76
		%	0.0	0	21.05263	57.89474	21.05263	100.0
	X3.18	N	0	0	4	53	19	76
		%	0.0	0	5.263158	69.73684	25	100.0

Komitmen Organisasi	Pertanyaan		Jawaban					Total
			STS	TS	KS	S	SS	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Komitmen Afektif	X2.7	N	0	0	7	54	15	76
		%	0.0	0	9.210526	71.05263	19.73684	100.0
	X2.8	N	0	0	18	38	20	76
		%	0.0	0	23.68421	50	26.31579	100.0
Komitmen Berkelanjutan	X2.9	N	0	0	9	44	23	76
		%	0.0	0	11.84211	57.89474	30.26316	100.0
	X2.10	N	0	0	10	33	33	76
		%	0.0	0	13.15789	43.42105	43.42105	100.0
Komitmen Normatif	X2.11	N	0	0	17	45	14	76
		%	0.0	0	22.36842	59.21053	18.42105	100.0
	X2.13	N	0	0	4	54	18	76
		%	0.0	0	5.263158	71.05263	23.68421	100.0

Kinerja Pegawai	Pertanyaan		Jawaban					Total
			STS	TS	KS	S	SS	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kualitas	Y.19	N	0	0	6	55	15	76
		%	0.0	0	7.894737	72.36842	19.73684	100.0
	Y.20	N	0	0	18	40	18	76
		%	0.0	0	23.68421	52.63158	23.68421	100.0
Kuantitas	Y.21	N	0	0	9	47	20	76
		%	0.0	0	11.84211	61.84211	26.31579	100.0
	Y.22	N	0	0	10	36	30	76
		%	0.0	0	13.15789	47.36842	39.47368	100.0
Kerja sama	Y.23	N	0	0	16	45	15	76
		%	0.0	0	21.05263	59.21053	19.73684	100.0
	Y.24	N	0	0	4	53	19	76
		%	0.0	0	5.263158	69.73684	25	100.0

LAMPIRAN I. STUKTUR ORGANISASI

