

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER**

### **PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA DENPASAR**



**Tugas Akhir program magister ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen**

**Disusun oleh :**  
**Luh Gede Ratnaningrat**  
**015334649**

**Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka  
Denpasar  
2009**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar 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.

Denpasar, 10 Juni 2009  
Yang Menyatakan



*(Signature)*  
(Luh Gede Ratnaningrat)  
NIM : 015334649

## ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan adanya Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap Kinerja Pegawai baik secara simultan maupun parsial. Penelitian juga berusaha mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai.

Hipotesis penelitian sebagai berikut : (1) Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. (2) Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. (3) Salah satu variabel diantara variabel motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai berpengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang berusaha menguji hipotesis secara statistik berdasarkan data empirik dari responden dan menjelaskannya secara deskriptif maupun inferensial untuk mengumpulkan data dilakukan dengan teknik survai dan mendesain kuisioner sebagai instrumen penelitian, populasinya adalah Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar berjumlah 53 orang. Jumlah sampel penelitian sebesar 53 orang dengan metode teknik sampling Jenuh. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisa regresi liner berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan signifikansi  $F_{hitung}$  lebih kecil daripada signifikansi penelitian berarti motivasi kepemimpinan dan disiplin pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 79,8% dan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Signifikansi  $t$  dari  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3 < \text{Signifikansi } \alpha$  berarti Motivasi, kepemimpinan dan Disiplin pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

## ABSTRACT

This study analyzes the effect on Leadership Motivation and Employee's Discipline towards the performance of employees of Industry and Trade Office of Denpasar Municipality. The study is aimed to show that there is an effect on the motivation, leadership and employee's discipline towards the performance of the employees both simultaneously and partially. The study also tries to find out variables which have dominant effect towards the performance of the employees.

The hypothesis of the study is as follows: (1) Motivation, Leadership and Discipline of the employees simultaneously have significant effect on the performance of the employees at the Industry and Trade Office of Denpasar Municipality, (2) Motivation, Leadership and Discipline of Employees partially have significant effect on the performance of the employees of The Industry and Trade Office of Denpasar Municipality, (3) one of variables is that Motivation, Leadership and Discipline of the employees have dominant effect on the performance of the employees of the Industry and Trade Office of Denpasar Municipality.

This study is an explanatory study which tries to test the hypothesis statistically based on the empirical data of respondents. The study also tries to describe the data descriptively and inferentially. The data collection was done by the technique of survey and designed questionnaire as the research instrument. The population is the employees of Industry and Trade Office of Denpasar Municipality and they were 53 employees and samples were 53 employees and conducted using the method of surteited sampling technique.

The result of the study shows that the significance of counted F is smaller than the significance of the study, thus, it means that leadership motivation and discipline of employee simultaneously have significant effect on the performance of the employees. Co-related co-efficiency (R) of 79,8% and the rest were effected by other variable and this was not part of the study. T significance of  $X_1$ ,  $X_2$  and  $X_3 < \alpha$  significance and this means that motivation, leadership and discipline of employee partially have a significant effect towards the performance of the employees.

Motivation ( $X_1$ ) has a dominant effect on the performance of the employees of the Industry and Trade Office of Denpasar Municipality.

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

JUDUL TAPM : **PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN  
DAN DISIPLIN PEGAWAI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DINAS  
PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN  
KOTA DENPASAR**

NAMA : LUH GEDE RATNANINGRAT

NIM : 015334649

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

Pembimbing I



**Dr. I. G.W. Murjana Yasa, SE, M.Si.**  
NIP. 131414539

Pembimbing II



**Dr. Nuraini Soleiman**  
NIP. 131573167

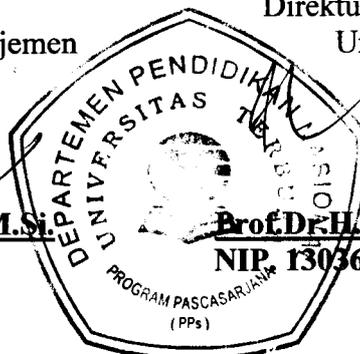
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



**Drs. Supartomo, CB, M.Si.**  
NIP. 110026368

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka,



**Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA.**  
NIP. 130367151

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

NAMA : LUH GEDE RATNANINGRAT  
 NIM : 015334649  
 PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEM  
 JUDUL TAPM : **PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN DAN  
 DISIPLIN PEGAWAI TERHADAP KINERJA  
 PEGAWAI DINAS PERINDUSTRIAN DAN  
 PERDAGANGAN KOTA DENPASAR**

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

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juni 2009

Waktu : 08.00 Wita - selesai

Dan telah dinyatakan ~~LULUS/TIDAK LULUS~~

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Nama : Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, M.A .....

Penguji Ahli

Nama : Dr. Bambang Wiharto .....

Pembimbing I

Nama : Dr. I. G.W. Murjana Yasa, SE, M.Si .....

Pembimbing II

Nama : Dr. Nuraini Soleiman .....

## KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) berjudul "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar," telah dapat diselesaikan. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka Denpasar.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat terwujud tak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Tian Belawati, M.Ed, selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Terbuka.
2. Bapak Prof. Dr. I Wayan Cika, MS, selaku Kepala UPBJJ-UT Denpasar yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti pendidikan di UPBJJ-UT Denpasar.
3. Bapak Dr. I.G.W. Murjana Yasa, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, motivasi kepada penulis guna menyelesaikan tugas akhir program magister dengan penuh kesabaran.
4. Ibu Dr. Nuraini Sulaiman, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dalam teknis penulisan tugas akhir program magister

5. Bapak Dosen Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka UPBJJ Denpasar, dimana penulis membina ilmu pengetahuan.
6. Bapak Walikota Denpasar, yang telah memberikan ijin untuk mengikuti pendidikan di Universitas Terbuka UPBJJ Denpasar.

Akhirnya penulis berharap semoga hasil penelitian dalam tugas akhir program magister ini dapat memberikan manfaat bagi penulis pribadi, para pembaca dan peneliti selanjutnya serta bagi pengembangan ilmu manajemen.

Denpasar, 16 Mei 2009

Penulis,

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR BAGAN.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KERANGKA TEORITIK .....</b>	<b>7</b>
2.1 Kinerja .....	8
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	8
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	9
2.2 Motivasi.....	12
2.2.1 Pengertian Motivasi.....	12
2.2.2 Teori-teori Motivasi .....	13
2.3 Kepemimpinan .....	18
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	18
2.3.2 Teori-teori Kepemimpinan .....	20
2.3.3 Gaya Kepemimpinan.....	25
2.4 Disiplin Kerja .....	31

2.4.1	Pengertian Disiplin Kerja .....	31
2.4.2	Macam-macam Disiplin Kerja .....	33
2.4.3	Hal-hal yang Menunjang Disiplin Kerja .....	34
2.4.4	Pendekatan Disiplin Kerja.....	37
2.4.5	Pelaksanaan Sanksi Indisipliner .....	39
2.4.6	Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja .....	40
2.5	Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	44
2.5.1	Variabel Penelitian .....	44
<b>BAB III</b>	<b>METODELOGI PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
3.1	Desain Penelitian.....	52
3.2	Populasi dan Sampel .....	54
3.2.1	Populasi .....	54
3.2.2	Sampel.....	54
3.3	Instrumen Penelitian.....	54
3.4	Prosedur Pengumpulan Data .....	59
3.5	Metode Analisa Data.....	60
3.5.1	Analisa Deskriptif .....	60
3.5.2	Analisa Inferensial.....	60
3.5.3	Uji Asumsi Klasik .....	61
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	65
4.2	Uraian Tugas Jabatan di Lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	67
4.3	Hasil Pengumpulan Data .....	71
4.3.1	Analisa Hasil Penelitian .....	71
4.3.2	Analisa Regresi Berganda .....	89
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian .....	89
4.4.1	Uji Hipotesis Pertama.....	90
4.4.2	Uji Hipotesis Kedua .....	91
4.4.3	Menjawab Pertanyaan Ketiga.....	92

<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>94</b>
5.1	Simpulan.....	94
5.2	Saran.....	94

**DAFTAR PUSTAKA**

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
1. Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	42
2. Gambar 3.1 Desasin Penelitian .....	53
3. Gambar 4.2 Grafik Uji Heterokedasitas.....	88

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**DAFTAR BAGAN**

	Halaman
1. Bagan 4.1 Susunan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	66

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	55
2. Tabel 3.2 Pemeriksaan Pengukuran Realibilitas Nilai <i>Alpha Cronbach</i> ..	59
3. Tabel 4.1 Uji Validitas Instrumen Variabel X <sub>1</sub> (Motivasi) .....	72
4. Tabel 4.2 Uji Validitas Instrumen Variabel X <sub>2</sub> (Kepemimpinan).....	73
5. Tabel 4.3 Uji Validitas Instrumen Variabel X <sub>3</sub> (Disiplin Pegawai).....	73
6. Tabel 4.4 Uji Validitas Instrumen Variabel Y(Kinerja).....	74
7. Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	75
8. Tabel 4.6 Persepsi Responden tentang Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	77
9. Tabel 4.7 Persepsi Responden tentang Motivasi Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	79
10. Tabel 4.8 Persepsi Responden tentang Kepemimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	81
11. Tabel 4.9 Persepsi Responden tentang Disiplin Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	84
12. Tabel 4.11 Koefisien Variance Inflation Factor Masing-masing Variabel	86
13. Tabel 4.12 Uji Heterokedasitas .....	87
14. Tabel 4.13 Nilai Koefisien Regresi Berganda pada Penelitian Kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	90
15. Tabel 4.14 Nilai Koefisien Regresi Berganda dan Disiplin Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	92
16. Tabel 4.15 <i>Standarlized Coefficients Beta</i> Motivasi Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar .....	93

**DAFTAR LAMPIRAN**

			Halaman
1. Lampiran	1	: Kuisiner .....	100
2. Lampiran	2	: Data valid .....	104
3. Lampiran	3	: Validitas .....	107
4. Lampiran	4	: Reliability .....	109
5. Lampiran	5	: Frequencies.....	114
6. Lampiran	6	: Regression .....	129

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Penyelenggaraan pemerintahan di daerah dalam sistem pemerintahan di Indonesia yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 tahun 2004, tentang Pemerintah Daerah telah merubah paradigma sentralisasi pemerintahan ke arah desentralisasi dengan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas dan bertanggung jawab. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan terus memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan kinerja karyawan.

Dalam upaya memberdayakan dan mengembangkan pegawai dengan usaha peningkatan kinerja kerja pegawai, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana meningkatkan motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai, karena ketiga hal ini sangat berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi di dalam menjalankan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan dan diprogramkan. Pemerintah daerah telah berusaha mengelola sumber daya manusia dengan menyediakan sarana dan prasarana, guna mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi, dalam menyelesaikan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi pada dasarnya adalah dorongan sebab atau alasan orang melakukan sesuatu yang berlangsung secara sadar. Dari dasar pengertian tersebut berarti pula bahwa semua teori motivasi betolak dari prinsip utama bahwa manusia hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya walaupun tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya (Nawawi, 1997).

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (Hasibuan, 1989) Pengertian motivasi yang dikemukakan Hasibuan tersebut berifat internal, karena faktor pendukung atau faktor pendorong itu munculnya dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan. Selain Motivasi, pada dasarnya dalam mengelola sumber daya manusia sangat tergantung dari pola kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan ketrampilan untuk menyalurkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuannya dengan penuh semangat Jennings dan Golembiensi (1992:9-11), mengemukakan enam tipe kepemimpinan yang terdiri dari : (1) Kepemimpinan otoriter, (2) Kepemimpinan Diktatoris, (3) Kepemimpinan Demokratis, (4) Kepemimpinan Kharismatik, (5) Kepemimpinan Paternalistis, (6) Kepemimpinan Laissez-Faire. Dalam melaksanakan pekerjaan, selain motivasi dan kepemimpinan, Sumber Daya Manusia dalam organisasi juga dihubungkan dengan disiplin. Konsep disiplin merupakan sikap ketaatan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena bagaimanapun tingginya kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan, tanpa ditunjang dengan adanya

penegakan disiplin kerja maka tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya tidak akan mencapai hasil yang maksimal bahkan mungkin akan mengalami kegagalan yang dapat mengakibatkan tujuan yang telah ditetapkan manajemen tidak tercapai. Konsep disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik yang tertulis maupun tidak. Sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan maka tentunya banyak factor yang menunjang terciptanya kedisiplinan kerja pegawai, antara lain ketegasan pemimpin, kesejahteraan, pertahanan terhadap ancaman, teladan pimpinan serta tujuan dan kemampuan pegawai (Nitisemito, 1996:119).

Disiplin itu sendiri diarahkan sebagai keadilan seorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 telah diatur secara jelas bahwa kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap pegawai negeri. Dalam buku Gerakan Disiplin Nasional (GDN) yang dikeluarkan Sekretaris Negara, disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan dan norma kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara yang berlaku, yang dilaksanakan secara sadar dan ikhlas lahir bathin sehingga timbul rasa malu kena sanksi dan rasa takut terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan sebagaimana yang diamanatkan oleh undang-undang Nomor 32/2004 tentang Otonomi Daerah, maka pembangunan daerah dan pelayanan terhadap masyarakat adalah merupakan salah satu prioritas utama disamping menggali potensi yang dimiliki daerah. Namun pada kenyataannya pemerintah daerah sering dihadapkan pada

keterbatasan dana atau potensi yang tersedia maupun kualitas pegawai sebagai sumber daya manusia di dalam upaya pemberian pelayanan kepada masyarakat yang cenderung semakin meningkat.

Pemerintah Kota Denpasar merupakan salah satu Pemerintah Kota dari sembilan kabupaten/kota di Bali yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 1992. Pemerintah kota Denpasar dengan Perda No. 13 Tahun 2001 telah membentuk Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Tantangan terbesar yang dihadapi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar dalam mewujudkan berbagai program kegiatan daerah terutama dalam perannya membina sektor industri, pembinaan sektor perdagangan serta pembinaan dan pemberdayaan konsumen sebagaimana dituangkan dalam rencana strategis Kota Denpasar 2006 – 2010 yaitu membangun pelayanan untuk meningkatkan kualitas aparat sebagai Sumber Daya Manusia dan kesejahteraannya untuk meningkatkan pelayanan birokrasi. Hal ini antara lain disebabkan dengan mulai menurunnya profesionalisme pegawai dalam lembaga pemerintah. Rendahnya tingkat disiplin pegawai berdasarkan sistem absensi tidak banyak memberikan pengaruh terhadap karier maupun pendapatan pegawai yang bersangkutan mengingat masih lemahnya penerapan sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran. Di sisi lain pihak pimpinan atau atasan langsung telah melakukan pembenahan kearah disiplin maupun intruksi kerjanya namun belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Terbukti dengan banyaknya instruksi pimpinan yang sering diabaikan pegawai, timbulnya ketidakdisiplinan kerja, menurunnya rasa pengabdian sehingga loyalitas pegawai mendapatkan sorotan masyarakat.

Dari pendapat dan uraian diatas dapat dikatakan bahwa apabila suatu organisasi ingin meningkatkan kinerja maka salah satu usaha adalah menegakkan disiplin kerja pegawai. Dalam menegakkan disiplin kerja pegawai Pemimpin diharapkan dapat menciptakan, menegakkan dan memelihara kedisiplinan yang baik dari para anggota sehingga kinerja yang diinginkan terwujud. Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, maka upaya-upaya melakukan identifikasi kinerja pegawai untuk meningkatkan mutu pelayanan lembaga pemerintahan melalui pengaruh motivasi, kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja diharapkan dapat mencapai sasaran program pemerintah khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian adalah.

- 1) Apakah motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.
- 2) Apakah motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.
- 3) Diantara variabel motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja tersebut variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain adalah :

- 1) Untuk mengetahui ada/tidaknya pengaruh signifikan dari motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui ada/tidaknya pengaruh signifikan secara parsial dari kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Denpasar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

#### 1. Manfaat Akademis

Secara akademis diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya untuk memperkaya teori motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai serta kinerja pada sektor publik khususnya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar dalam mengambil

kebijaksanaan dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya untuk peningkatan kinerja pegawai.

3. Manfaat bagi Peneliti

Menambah pengetahuan, pengalaman, wawasan serta dapat mengaplikasikan teori yang diperoleh dalam manajemen pengelolaan sumber daya manusia.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### KERANGKA TEORITIK

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dapat dicapai dengan usaha-usaha yang telah dilakukan oleh pengelolanya. Usaha-usaha yang dilakukan oleh pengelolanya dalam pengembangan organisasi, perbaikan sistem kerja, prestasi kerja (kinerja) dan sebagainya. Istilah prestasi kerja disebut juga kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang Mangkunegara (2001:67), mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil/kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuilifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkan dengan tingkat prestasi yang direncanakan (Susilo 2002:28), sedangkan dalam peningkatan kinerja, Soeprihanto (2000:25). menjelaskan bahwa kinerja dapat dinilai berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan kemampuan memecahkan persoalan yang dicapai oleh seorang karyawan. Menurut Steer (1985:205–206), bahwa efektifitas sebagai kebutuhan mendapat dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mengejar tujuan organisasi dan kreterianya meliputi kemampuan

menyesuaikan, kepuasan kerja serta pencapaian sumber daya yang menunjang terwujudnya organisasi.

### **2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.10 Tahun 1979 disebutkan bahwa pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja. Soeprihanto (2000:25), menjelaskan bahwa kinerja dapat dinilai berdasarkan kualitas pekerjaan, serta kemampuan memecahkan persoalan yang dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja atau prestasi kerja merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau kelompok, yang menurut Siagian (2002:140) yaitu ditinjau dari segi berperilaku, keperibadian seseorang sering menampilkan dirinya dalam sebagai bentuk sikap, cara berfikir dan cara bertindak dan sebagai hal yang mempengaruhi keperibadian seseorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja. Kinerja yang berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai lain menurut Handoko (2001:79) secara garis besar dipengaruhi oleh dua hal yaitu : (1) faktor-faktor individu dan (2) faktor situasi. Bahwa kinerja yang dicapai antara para pegawai tersebut berbeda karena adanya faktor-faktor individu yang berbeda, seperti misalnya adanya perbedaan kemampuan, fisik, motivasi, dan faktor-faktor individual lain. Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap tingkat prestasi yang dicapai seseorang, situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi sarana usaha yang baik, ruangan yang tenang, pengakuan atas pendapat rekan yang lain, kepemimpinan yang mengerti kebutuhan pegawai dan tidak

otoriter tetapi demokratis. Sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong pencapaian prestasi kerja yang tinggi dari pada kondisi kerja yang tidak mendukung dimana terdapat kepemimpinan yang otoriter, dengan pelayanan yang kurang memuaskan, tekanan terhadap peranan, tentu akan menimbulkan prestasi kerja yang rendah.

Untuk mewujudkan kinerja berarti harus mempunyai daya tahan terhadap tekanan. Setiap anggota organisasi selalu mendapat tekanan baik dari dalam diri maupun dari luar, sehingga perlu menemukan cara efektif untuk meningkatkan daya tahan anggota organisasi untuk menghadapi dan mengatasi tekanan yang timbul. Kinerja seseorang pasti juga dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada gilirannya tercermin pada kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi, dan sebaliknya. Disamping karakteristik individu seperti dijelaskan tersebut diatas, kinerja juga berhubungan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh individu agar ia berperan dalam organisasi, yang dapat disimpulkan dari pendapat (Mulyana, 1986:198-201) antara lain sebagai berikut.

- a) Pengetahuan tentang pekerjaan
- b) Kerampilan merencanakan
- c) Ketrampilan mengorganisasi
- d) Kemampuan berhubungan dengan pribadi dan kelompok

Kinerja seseorang berhubungan dengan sikapnya terhadap obyek psikologik tertentu, seperti yang dikatakan oleh Theodore (1991:430) bahwa "*attitudes are inportents consideration of work performance, They accupy central position in the*

*process of transforming work requirement in effort*” Dengan demikian diketahui bahwa sikap merupakan pertimbangan utama guna mencapai prestasi yang tinggi apabila sikap terhadap pekerjaan positif, maka kinerjanya juga tinggi, demikian juga terhadap produktivitas kerja juga tinggi. Menurut Dharma (2004:63), cara pengukuran atau pelaksanaan standar pekerjaan (kinerja) tercakup dalam tiga hal :

- 1) Kuantitas jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, dengan target yang telah ditetapkan sesuai standar.
- 2) Kualitas mutu yang dihasilkan sesuai atau tidaknya antara harapan dan kenyataan.
- 3) Ketepatan waktu sesuai tidaknya yang direncanakan (termasuk diantaranya dalam hal berinisiatif, loyalitas terhadap pekerjaan dan membuat perencanaan).

Kesimpulan terhadap pendapat diatas adalah kinerja tersebut merupakan fungsi dari motivasi untuk bekerja dengan level tertentu dimana motivasinya ditentukan oleh kebutuhan lain bahwa karyawan akan termotivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik yang kemudian dapat menimbulkan prestasi kerja, apabila mereka melihat bahwa tindakannya tersebut akan membantu tercapainya kebutuhan yang diinginkan. Kinerja tidak timbul dengan sendirinya tetapi perlu diberi unsur motivasi sebagai pendorong atau penggerak, namun tidak semudah perkiraan, pemberian motivasi akan efektif jika apa yang diharapkan karyawan benar-benar menjadi kenyataan.

## 2.2 Motivasi

### 2.2.1 Pengertian Motivasi

Kata motivasi (*Motivation*) kata dasarnya adalah motif (*Motife*) yang berarti dorongan, sebab, atau sesuatu alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian menurut Nawawi (2000:351), motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Pengertian motivasi menurut Muchdarsyah (1995:14) motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan atau gerakan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Dari pengertian diatas berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa “seseorang hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkan bagi dirinya untuk dilakukan”. Prinsip ini tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya, dan dari definisi-definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya.

Setiap individu dalam melakukan atau berbuat sesuatu pada dasarnya karena didorong oleh suatu motivasi tertentu demikian pula halnya dengan seorang pegawai pada sebuah organisasi dalam hal ini pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab seseorang pegawai dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Dalam rangka mewujudkan pembangunan daerah dan pelayanan terhadap masyarakat pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal sehingga dapat

memuaskan masyarakat namun pada kenyataan pegawai tidak mampu melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya, penyebabnya kemungkinan kurangnya dorongan (motivasi) baik dari dalam maupun dari luar dirinya sehingga tidak bisa bekerja secara baik oleh karena itu masalah motivasi merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, et, al, (1996:185), mengatakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku sedangkan teori yang berhubungan dengan prestasi kerja atau produktivitas kerja, teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori Kebutuhan Maslow, disamping terdapat beberapa teori motivasi lain seperti teori ERG Alderfer, teori dua Faktor Herzberg dan teori motivasi MC Clelland, pada umumnya untuk kasus penelitian pegawai pemerintah digunakan pendekatan teori motivasi yang dikemukakan oleh MC Clelland.

### 2.2.2 Teori-teori Motivasi

Mc. Clelland mengajukan teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Melalui kehidupan dalam suatu budaya, seseorang belajar tentang kebutuhan sebagaimana yang telah dikutip Gibson, et, al, (1996:200), Mc. Clelland mengajukan tiga kebutuhan yaitu : Kebutuhan berprestasi atau *achievement needs* (n.Ach), kebutuhan berafiliasi atau *affiliation needs* (n.AH), dan kebutuhan berkuasa *Power needs* (n.Pow). Menurut Mc. Clelland (Mangkunegara, 2001:103), produktivitas atau prestasi kerja seseorang sangat ditentukan oleh "*Virus Mental*" Virus mental adalah kondisi jiwa yang

mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental dimaksud terdiri tiga dorongan kebutuhan yaitu : *Need of achievement* (Kebutuhan untuk berprestasi) *Need Of Affiliation* (Kebutuhan untuk memperluas pergaulan) dan *Need Of Power* (Kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

**a) Kebutuhan berprestasi (*Need Of Achievement*)**

Kebutuhan berprestasi (n.Ach) merupakan kebutuhan manusia untuk berprestasi kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan aktualisasi diri dari Maslow menurut MC. Clelland apakah kebutuhan seseorang sangat kuat, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras dalam perilakunya untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebagai contoh apabila seseorang mempunyai n.Ach yang tinggi maka kebutuhan ini akan mendorong orang tersebut untuk menetapkan tujuannya. Dalam Robbins (1998:175), dinyatakan bahwa pada beberapa orang secara pribadi ada yang mempunyai dorongan kuat untuk berhasil dan berprestasi bukan karena adanya kompensasi namun memang memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan efisien dibandingkan dengan yang dilakukan sebelumnya. Menurut Mc. Clelland (Matoyo, 1996:158), menyatakan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- (1) Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi, juga tidak terlalu rendah). Namun tujuan tersebut cukup merupakan *challenge* atau tantangan untuk dicapai dengan baik dan tepat.
- (2) Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat.

(3) Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat *concerned* atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.

(4) Mereka lebih suka bekerja didalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadan pekerjaannya.

Berdasarkan pada teori dan penelitian, maka Mc. Clelland membuat usulan yang spesifik untuk membentuk suatu kebutuhan berprestasi yang positif tinggi.

Mc. Clelland (Gibson et.al., 1996:204), menyarankan hal-hal berikut.

(a) Mengatur tugas sedemikian rupa sehingga pegawai menerima umpan balik mengenai prestasi mereka secara periodik, memberikan informasi yang memungkinkan mereka membuat modifikasi sebagai koreksi.

(b) Menunjukkan kepada pegawai model-model pencapaian prestasi. Identifikasi dan umumkan apa yang telah dicapai oleh pahlawan-pahlawan berprestasi, orang yang sukses, pemenang-pemenang dan gunakan mereka sebagai contoh.

(c) Bekerja dengan pegawai untuk memperbaiki gambaran diri mereka sendiri. Orang yang memiliki n Ach tinggi menyukai diri mereka sendiri dan mencari tantangan dan tanggung jawab yang moderat.

(d) Memperkenalkan realisme (kenyataan) ke dalam suatu topik yang berhubungan dengan kerja, promosi, imbalan, transper, kesempatan perkembangan dan kesempatan keanggotaan regu. Para pegawai harus berfikir dalam kerangka yan realities dan berfikir secara positif mengenai bagaimana mereka dapat mencapai tujuan.

**b) Kebutuhan Berafiliasi (*Need of affiliation*)**

Kebutuhan berafiliasi (*n.Aff*) adalah kebutuhan untuk berafiliasi merupakan kebutuhan manusia agar dapat berhubungan dengan individu lain, kebutuhan berafiliasi ini mirip dengan kebutuhan sosial dari Maslow. Menurut Mc. Clelland, kebutuhan berafiliasi juga merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain (Mangkunegara, 2001:97). Kebutuhan akan berafiliasi ini juga merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab (Robbins, 2004:175-176), selanjutnya menyatakan bahwa meskipun kurang mendapat perhatian dari para peneliti, kebutuhan akan afiliasi ini sejalan dengan keinginan seseorang untuk disukai dan diterima baik dengan orang lain, individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan lebih menyukai kooperatif dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

**c) Kebutuhan berkuasa (*Need of Power*)**

Kekuasaan (*power*) merupakan kemampuan untuk mendapatkan individu atau kelompok untuk mengerjakan sesuatu dengan beberapa cara (Luthans, 1995), kebutuhan berkuasa (*nPow*) adalah kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan, merupakan kebutuhan manusia untuk tumbuh dan berkembang, kebutuhan ini mirip dengan kebutuhan penghargaan dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Menurut McClelland, kebutuhan ini juga merupakan refleksi dari dorongan seseorang untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain (Mangkunegara, 2001:98). Robbins (2004:175), mengemukakan bahwa

kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian. Kebutuhan ini dimaksudkan sebagai hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan n-Pow tinggi akan menikmati untuk dibebani, berusaha keras untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

Teori prestasi (*achievement*) dari McClelland ini dalam implementasinya di lingkungan organisasi atau sebuah perusahaan menurut Nawawi (2000:354), antara lain sebagai berikut.

- 1) Para pegawai terutama pimpinan atau tenaga kerja kunci atau dalam penelitian ini setingkat dengan para kepala dinas, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.
- 2) Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pegawai menyukai pekerjaan yang beresiko lunak (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- 3) Pegawai yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkat prestasi kerja akan lebih besar.
- 4) Kelemahan yang dapat merugikan adalah pegawai yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai pimpinan. Kemandirian itu dimaksudkan unenunjukkan prestasinya, yang mungkin lebih baik dari pegawai yang lain.

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam memahami tentang kepemimpinan, penting pula diketahui tentang manajemen sebab menyangkut suatu tujuan yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin atau manajer karena kepemimpinan merupakan salah satu inti manajemen yang menyentuh berbagai segi kehidupan manusia dalam suatu organisasi apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal serta beraneka ragam jenis dan sifatnya. Kemampuan seorang pemimpin merupakan suatu sarana memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin tersebut menurut Stoner et al, (2001:112), kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut sebagai berikut.

- (1) Kepemimpinan menyangkut orang lain bawahan atau pengikutiaan mereka. menerima pengarahan dari pemimpin dan bawahan menentukan kedudukan seorang pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang menjadi tidak relevan.
- (2) Kepemimpinan menyangkut suatu diskripsi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok yang dipimpinnya.
- (3) Seorang pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Dari definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu seni atau cara bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi, mengelola atau mengkoordinasi orang, kelompok maupun perusahaan atau organisasinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi syarat utama pemimpin ialah harus dapat mempengaruhi orang lain (para bawahan) agar bawahan dapat bekerja sama dan dapat mencapai hubungan yang baik dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan kegiatan sentral di dalam sebuah kelompok maupun organisasi, dengan seorang pimpinan puncak sebagai figur sentral yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya (Nawawi, 2003:72). Pemimpin sebagai figur sentral memiliki peran mempersatukan anggota organisasi yang terdiri dari individu-individu, agar menjadi satu kesatuan kekuatan yang bergerak ke arah yang sama dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi. Wewenang dan tanggungjawab

itu menunjukkan bahwa pemimpin tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik formal maupun informal, sedangkan organisasi tidak dapat dipisahkan dari anggotanya yang terdiri dari individu-individu.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa pemimpin menduduki posisi yang sangat penting dan utama karena merupakan pihak yang menentukan berbagai aspek kehidupan organisasi, seperti menetapkan tujuan, pembagian dan pembidangan kerja, struktur, cara kerja dan lain-lain. Peranan tersebut dapat dilaksanakan dengan atau tanpa partisipasi anggotanya, namun yang terpenting adalah kemampuannya menetapkan keputusan mengenai berbagai aspek kehidupan organisasi tersebut. Dengan keputusan itu pemimpin harus mampu menggerakkan dan mempengaruhi anggotanya agar melaksanakan tugas pokok masing-masing secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, Wiriadirdja (1987:88), menyatakan bahwa esensi dasar kepemimpinan adalah: (1) kemampuan mempengaruhi orang lain, (2) adanya pengikut (anggota organisasi) yang dapat dipengaruhi melalui ajakan, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya, dan (3) adanya tujuan yang hendak dicapai.

### **2.3.2 Teori-teori Kepemimpinan**

Selama ini para ahli masih mempersoalkan mengenai orang yang mampu melaksanakan kepemimpinan, atau siapa pemimpin itu atau apa tipe dan gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat difokuskan pada masalah bagaimana kepemimpinan itu dalam mencapai tujuan organisasinya. Berbagai teori kepemimpinan dikemukakan untuk memberikan gambaran mengenai

perkembangan dan pemahaman mengenai kepemimpinan. Menurut Nawawi (2003:74), teori-teori kepemimpinan itu dapat diklasifikasikan antara lain:

#### 1) Teori Great Man dan Teori Big Bang

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak lahir dari kedua orang tuanya. Bennis dan Nanus (1990:3), menjelaskan bahwa teori Great Man (Orang Besar) berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan. Teori ini melihat bahwa kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan menempati posisi sebagai pemimpin. Para pemimpin menurut teori ini berasal dari keturunan tertentu yang berhak menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tiada pilihan selain menjadi pihak yang dipimpin.

Teori kepemimpinan Big Bang menyatakan bahwa suatu peristiwa besar menciptakan atau dapat membuat seseorang menjadi pemimpin Bennis dan Nanus (1990:3). Teori ini mengintegrasikan antara situasi dan pengikut/anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dan lain-lain, sedangkan yang dimaksud pengikut/pendukung adalah orang-orang yang menokohkan pemimpin tersebut dan bersedia patuh serta taat pada keputusan dan perintahnya dalam peristiwa tertentu.

#### 2) Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Teori ini berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang

pemimpin. Teori ini bertitik tolak pada pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun secara psikologis. Jadi teori sifat beranggapan bahwa keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai atau ciri-ciri kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat, tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar. Banyak sekali sifat-sifat yang secara ideal harus dimiliki seorang pemimpin. Sifat-sifat itu menurut Cheser (dalam Wahjosumidjo, 1992:46-47), adalah (1) Sifat-sifat pribadi yang meliputi: fisik, kecakapan (*skill*), teknologi (*technology*), daya tanggap (*perception*), daya ingat (*memory*), pengetahuan (*knowledge*), imajinasi (*imagination*); dan (2) Sifat-sifat pribadi yang merupakan watak yang lebih subyektif, yakni keunggulan seorang pemimpin dalam keyakinan, ketekunan, daya tahan, keberanian dan lain-lain. Sedangkan Davis (dalam Thoha, 1998:251-252), menyatakan ada empat sifat umum yang efektif, terdiri dari: (1) Kecerdasan, (2) Kedewasaan dan keluasan pandangan sosial, (3) Motivasi diri dan dorongan, dan (4) Sikap-sikap hubungan sosial.

### 3) Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan atau gaya bertindak seorang pemimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam strategi kepemimpinannya. Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara

melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (memberikan instruksi), cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin dan lain-lain.

#### 4) Teori Kontingensi (*Contingency Theories*) atau Teori Situasional (*Situational Theories*)

Saat organisasi semakin besar dan jumlah anggotanya menjadi banyak, organisasi tidak mungkin hanya dipimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda, pula, pendapat MI disebut pendekatan atau teori Kontingensi (*Contingency Approach*). Di samping itu karena perilaku atau gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini disebut juga pendekatan atau teori situasional (*Situational Approach*). Teori Kontingensi atau Kepemimpinan Situasional merupakan penolakan terhadap teori-teori sebelumnya yang memberlakukan asas-asas umum untuk semua situasi. Kepemimpinan ini telah dikembangkan menjadi beberapa model (Nawawi, 2003:93), sebagai berikut.

##### a) Model Kepemimpinan Situasional (*Kontingensi*) dari Fiedler

Menurut Fiedler terdapat hubungan perilaku kepemimpinan dengan situasi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Fiedler (Kreitner dan Kinicki, 1989:459), menyatakan bahwa ada tiga dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin, yakni.

- (1) Hubungan pemimpin-anggota. Dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting atau kritis pertama dalam menentukan situasi yang menguntungkan.

- (2) Derajat dari susunan tugas. Dimensi ini merupakan variabel yang sangat penting atau kritis kedua dalam menentukan situasi yang menguntungkan.
- (3) Posisi kekuasaan pemimpin. Dimensi ini diperoleh melalui kewenangan formal merupakan variabel yang sangat penting atau kritis ketiga dalam menentukan situasi yang menguntungkan.
- (4) Model Kepemimpinan Situasional Tiga Dimensi dari Redin

Wahjosumidjo (1992:74) menyatakan bahwa ada tiga pola dasar menurut Reddin yang dapat digunakan dalam menetapkan pola perilaku kepemimpinan yang terdiri dari:

- (1) Berorientasi pada tugas
- (2) Berorientasi pada hubungan
- (3) Berorientasi pada efektivitas

b) Model Kontinum dari Tannenbaum dan Schmidt

Perilaku atau gaya kepemimpinan menurut Schmidt memiliki tiga faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merealisasikan kepemimpinan yang efektif. Ketiga faktor tersebut adalah :

- (1) Kekuatan pemimpin
- (2) Kekuatan anggota organisasi
- (3) Kekuatan situasi

c) Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan

memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut argumen Hersey dan Blanchard (Gibson, 1996), bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan oleh pemimpin itu, keefektifan tergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah suatu dimensi yang penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*) seperti didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard (1988), merujuk ke sejauh mana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikenali oleh Fielder (Robbins, 2004:358), yaitu perilaku tugas dan hubungan kerja.

### 2.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Ranupandojo dan Husnan (1995:224), adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada gaya kepemimpinan inilah yang menyebabkan seseorang dipilih sebagai pemimpin atau pimpinan, sebab hal ini sangat berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang dicapai, jenis-jenis kegiatan yang harus dipimpin, karakteristik para tenaga kerja, motif, usaha dan lain-lain. Istilah gaya kepemimpinan atau *style leadership* adalah, “berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses kepemimpinan ikut mengarahkannya” (Stoner et al, 2001:161). Nawawi (2003:115), memberikan menghubungkan gaya kepemimpinan istilah dengan tipe

kepemimpinan yaitu suatu bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi maupun bawahannya.

Berkenaan dengan hal di atas, gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan anggota yang dipimpin, pemimpin atau pimpinan serta dengan kepemimpinan itu sendiri. Dharma (2004:37), mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.

Dengan mendasarkan pada beberapa pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa penentuan atas gaya kepemimpinan seseorang sebenarnya terletak pada bagaimana peran pengikut memberikan penilaian perilaku dari pemimpin ketika mereka berhubungan dengan pengikutnya. Sehingga untuk mengetahui efektivitas pemimpin maka tergantung pada tanggapan para pengikutnya atas perilaku pemimpin yang bersangkutan pada saat mereka saling berinteraksi. Apabila para pengikut memberikan tanggapan positif dan berusaha memenuhi harapan pemimpinnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka kepemimpinan yang efektif.

Apabila ditinjau lebih jauh uraian di atas dapat diketahui bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik dan buruk, yang penting adalah tujuan dapat tercapai dengan baik. Hal tersebut karena dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti bawahan (karyawan), organisasi, karakter pemimpin,

dan situasi yang ada. Menurut Martoyo (1996:167), terdapat faktor-faktor atau persyaratan bagi seorang pemimpin yang baik, sehingga menimbulkan kepemimpinan yang baik pula, disebutkannya antara lain: (1) Layanan pemerintah yang luas, (2) Kemampuan berkembang secara mental, (3) Ingin tahu (kreatif dan inovatif), (4) Kemampuan analitis, (5) Memiliki daya ingat yang kuat, (6) kemampuan mendengar, (7) Adaptabilitas dan fleksibilitas, (8) Ketegasan.

Jennings dan Golembiewski (1999:11), mengemukakan enam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari : (1) Kepemimpinan Otokratis (*Otoriter*), (2) Kepemimpinan Diktatoris, (3) Kepemimpinan Demokratis, (4) Kepemimpinan Kharismatis, (5) Kepemimpinan Paternalistis, (6) Kepemimpinan Laissez-Faire (*Free-Rein*). Dalam penelitian ini akan difokuskan pada tipe dan gaya kepemimpinan demokratis karena secara kontekstual merupakan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam sistem pemerintahan dewasa ini.

#### 2.3.3.1 Tipe dan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis dalam tipe kepemimpinan itu. Siagian (2002:18), menyatakan bahwa tipe kepemimpinan yang tepat bagi seorang

pemimpin adalah tipe yang demokratik dengan karakteristik : (1) Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat, (2) Mempunyai persepsi yang holistik, (3) Menggunakan pendekatan yang integralistik, (4) Organisasi secara keseluruhan, (5) Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan, (6) Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, (7) Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran dari bawahan, (8) Teladan, (9) Bersifat rasional dan obyektif, (10) Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif dan kreatif Dengan demikian berarti keberhasilan seorang pemimpin menurut tipe ini dapat dilihat dari apa yang dilakukannya terhadap anggota organisasi. Dari gaya kepemimpinannya akan terlihat kemampuannya mempertimbangkan kepentingan, kemampuan dan aspirasi para anggota organisasi maupun bawahannya.

#### 2.3.3.2 Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Birokrat

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini merupakan bagian dari tipe kepemimpinan demokratis (Nawawi, 2003:137), yang memiliki dan menunjukkan ciri-ciri (karakteristik) sebagai berikut.

- 1) Ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja. Pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja/ kegiatan yang telah ditentukan. Ketaatan itu lebih diutamakan dari pada kerja sama dan hasil yang akan dicapai. Hubungan kerja formal itu ditetapkan dalam, ketentuan organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang tidak boleh dilampaui atau bertumpang tindih, karena akan membuat kesimpangsiuran dan kekacauan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

Hubungan kerja seperti itu disebut birokrasi, yang tidak dapat ditiadakan di lingkungan sebuah organisasi formal (pemerintahan). Umumnya dalam organisasi formal birokrasi dalam pengambilan keputusannya adalah berjenjang dan melalui banyak pertimbangan (orang), maka sering terjadi kelambanan dalam mengambil keputusan.

- 2) Menjunjung hirarki kedudukan dan kepangkatan. Pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah di dalam satu struktur organisasi, sebagai pemegang kekuasaan dalam melaksanakan sebagian fungsi dan tugas pokok organisasi. Dalam kondisi ini, ketidaktaatan anggota organisasi atau bawahan selalu diartikan pada kondisi yang merugikan organisasi. Keadaan ini menunjukkan adanya pelaksanaan prinsip demokrasi berupa keharusan setiap anggota organisasi untuk mendahulukan kepentingan organisasi atau kepentingan bersama di atas kepentingan diri pribadi maupun kelompok. Dengan ketaatan, pada pemimpin sesuai wewenangnya berarti mencerminkan ketaatan pada organisasi secara keseluruhan.
- 3) Pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan. Pemimpin berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku, meskipun dilakukan di luar pelaksanaan tugas pokok organisasi. Dalam penyelenggaraan hubungan informal tersebut, sering masih terlihat adanya batas-batasan tertentu, karena kecenderungan anggota organisasi yang senang mengelompok sesuai dengan persepsinya dalam mencari teman yang jabatannya setara, bukan dengan pemimpin yang jabatannya dipersepsi lebih tinggi.

- 4) Kerja sama berorientasi pada posisi dan kedudukan. Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerja sama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengatur posisi bedengan dalam tim kerja sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi. Dengan demikian dalam tim kerja yang ditunjuk sebagai ketua adalah anggota organisasi yang jabatannya lebih tinggi dibandingkan jabatan anggota yang lain di dalam struktur organisasinya, dan hal serupa untuk wakil ketua, sekretaris dan seterusnya.
- 5) Kecenderungan terhadap status QUO. Pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena biasanya pemimpin tidak menyukai perubahan dan perkembangan, meskipun tidak tertutup pada gagasan, inisiatif, kreativitas dan lain-lain dari bawahan yang akan menjadi pertimbangan dalam rapat-rapat yang lebih tinggi untuk dibahas. Selanjutnya apabila disetujui, maka pelaksanaannya menjadi tanggung jawab bersama, bukan sekedar tanggung jawab anggota yang bersangkutan, atau bukan pula hanya merupakan tanggung jawab pimpinan.
- 6) Hirarki dalam pengambilan keputusan. Pemimpin lamban dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang kaku. Efektivitas dan efisiensi kerja diartikan keharusan mengikuti pentahapan kerja yang teratur dan tertib, sedang pengikut sertaan anggota organisasi dan unit kerjanya dilakukan secara selektif.
- 7) Fokus pada kegiatan rutinitas. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan beresiko rendah, daripada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan

dan perkembangan organisasinya. Dengan demikian pengendalian pelaksanaan pekeadaan dapat dilakukan dengan cara yang relatif mudah, karena bersifat rutin dengan prosedur dan mekanisme yang melibatkan anggota organisasi untuk ikut bertanggung jawab sesuai wewenang masing-masing.

## **2.4 Disiplin Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Dalam kaitannya dengan kinerja motivasi dan kepemimpinan maka disiplin kerja juga berperan penting bag peningkatan kinerja para pegawai. Disiplin etimologis mengandung makna akan ketaatan terhadap norma, ketentuan dan kaidah yang berlaku dalam organisasi ke disiplin sebenarnya erat kaitannya dengan motivasi dan kepemimpinan karena pegawai akan disiplin apabila motivasi mereka tinggi sebaliknya disiplin akan rendah apabila motivasi juga rendah dengan demikian disiplin motivasi dan kepemimpinan merupakan elemen penting dalam peningkatan kinerja Siswanto (1989:278), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Disiplin kerja dapat dikembangkan melalui kepatuhan pegawai dalam bekerja dengan cara menghargai waktu atau memperhatikan jam kerja dan kepatuhan karyawan pada peraturan tata tertib kerja yang berlaku. Menurut Nitisesmito (2001:264), disiplin kerja lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap yang menaati peraturan/tata tertib kerja organisasi perusahaan baik yang, tertulis maupun tidak tertulis dan tidak untuk menerima sanksi apabila melakukan pelanggaran.

Manullang (2001:35), menyatakan bahwa hakikat dari kepatuhan adalah disiplin yakni melakukan apa yang sudah disetujui bersama antara pemimpin dengan para pegawai, baik persetujuan tertulis, lisan atau berupa peraturan tak tertulis seperti kebiasaan maupun budaya. Disiplin sangat penting karena suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya pelaksanaan dan apa yang telah disepakati bersama tersebut. Aspek hubungan internal pegawai yang perlu tetapi sering berat adalah penerapan tindakan disipliner. Tindakan disipliner (*disipliner action*) menuntut suatu hukuman terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar-standar yang ditentukan organisasi dan intruksi-intruksi dari pimpinan di atasnya. Terdapat beberapa cara positif memastikan para pegawai mematuhi kebijakan-kebijakan organisasi baik yang bersifat normatif individual ketentuan dan peraturan formal organisasi maupun kebijakan dalam bentuk operasional yang disampaikan setiap pimpinan melalui instruksi atau perintah kerja kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap yang dilandasi atas kesadaran pribadi untuk menaati peraturan maupun tata tertib kerja organisasi ataupun perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila melakukan pelanggaran.

## 2.4.2 Macam-macam Disiplin Kerja

Ada 2 bentuk disiplin kerja (Mangkunegara 2000:129), yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif

### 2.4.2.1 Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh lembaga pemerintah. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi (lembaga pemerintah).

Pemimpin organisasi mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

### 2.4.2.2 Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan itu sesuai dengan pedoman yang berlaku pada pemerintah. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan sanksi adalah untuk memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Werther dan Davis (1996:516), yang mengemukakan bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

#### **2.4.3 Hal-hal yang Menunjang Disiplin Kerja**

Menurut Nisisemito (2001:119), terdapat lima faktor yang menunjang disiplin kerja antara lain disebutkan ketegasan pimpinan, kesejahteraan, pemahaman terhadap ancaman teladan pimpinan, tujuan dan kemampuan. Faktor-faktor yang menunjang disiplin kerja dapat dijelaskan sebagai berikut.

##### **2.4.3.1 Ketegasan Pimpinan**

Ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan perlu dijaga jangan sampai membiarkan pelanggaran yang diketahui tanpa suatu tindakan tegas atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut, tanpa tindakan jelas dan nyata. Dengan membiarkan pelanggaran tanpa tindakan tegas sesuai hukum dan sanksi yang telah ditetapkan, karyawan akan menganggap bahwa upaya penegakan disiplin yang dilakukan dan hukuman atau sanksi yang ada adalah hanya sebuah peraturan dan ancaman yang kosong belaka, artinya mereka akan berani melanggar lagi karena tidak ada tindakan yang tepat. Selain tegas, pelaksanaan ancaman harus adil, janganlah memberikan dispensasi kepada salah seorang

karyawan hanya karena karyawan tersebut dekat dengan pimpinan. Hal ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan bagi yang lain serta memihak kepada pegawai tertentu, dan hal ini akan mengakibatkan kedisiplinan yang ditegakkan menjadi kurang berhasil. Indikator-Indikator ketegasan pimpinan ini antara lain.

- a) Kesesuaian antara peraturan dengan pelaksanaannya
- b) Tindakan pimpinan terhadap kesalahan yang dilakukan pegawai
- c) Ketegasan pimpinan menegakkan peraturan disiplin secara adil

#### 2.4.3.2 Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan tidak cukup hanya dengan ancaman-ancaman, tetapi perlu imbalan yaitu tingkat yang diterima agar dapat hidup secara layak. Dengan kehidupan yang layak maka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangannya diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin. Disiplin dan kesejahteraan mempunyai hubungan yang erat sekali, meningkatkan kedisiplinan perlu meningkatkan kesejahteraan. Indikator-indikator kesejahteraan antara lain :

- a) Kesesuaian antara gaji dengan kebutuhan hidup minimum
- b) Pemberian fasilitas maupun bantuan dana penunjang
- c) Pemberian penghargaan bagi yang berdisiplin tinggi
- d) Peningkatan gaji secara periodik

#### 2.4.3.3 Ancaman

Dalam menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu meskipun demikian ancaman yang diberikan bukanlah suatu hukuman tetapi lebih bertujuan untuk

mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan. Oleh karena itu, sebelum ancaman dijatuhkan perlu adanya peringatan atau hukuman yang bersifat pembinaan, misalnya untuk mengusahakan agar karyawan datang tepat pada waktunya. Indikator-indikator pemahaman terhadap ancaman antara lain.

- a) Pemahaman terhadap peraturan yang harus ditaati
- b) Pemahaman terhadap tindakan yang menyimpang
- c) Pemahaman terhadap ancaman dan hukuman/sanksi
- d) Persepsi terhadap pelaksanaan hukuman
- e) Perasaan takut terhadap ancaman

#### 2.4.3.4 Teladan Pimpinan

Teladan dari pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan adalah panutan dan sorotan dari bawahannya. Dengan demikian bila suatu perusahaan menegakkan kedisiplinan agar para karyawan datang tepat pada waktunya, maka pimpinan seharusnya memberikan teladan terlebih dahulu dengan datang lebih awal atau tepat pada waktunya, terutama pimpinan-pimpinan yang langsung berhubungan dengan karyawan. Dengan teladan yang demikian, dapat diharapkan karyawan akan lebih berdisiplin bukan hanya sekedar takut akan hukuman melainkan karena segan atau sungkan kepada pimpinannya. Indikator-indikator teladan pimpinan antara lain :

- a) Keadilan yang ditunjukkan pimpinan
- b) Ketepatan waktu yang ditunjukkan pimpinan
- c) Perilaku baik pimpinan dalam hal membuat janji
- d) Sikap pimpinan terhadap penegakan disiplin

#### 2.4.3.5 Tujuan dan Kemampuan

Kedisiplinan bukan hanya sekedar untuk menegakkan disiplin saja melainkan juga harus menunjang tujuan yang ingin dicapai oleh dan kedisiplinan haruslah sesuai dan kemampuan dari karyawan, dengan kata lain jangan menyuruh karyawan melaksanakan sesuatu yang sulit dilakukan sebab bila demikian, maka aturan-aturan yang dikeluarkan hanya akan tinggal di atas kertas.

Indikator-indikator tujuan dan kemampuan karyawan antara lain :

- 1) Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan
- 2) Kesesuaian pekerjaan dengan tingkat pendidikan karyawan
- 3) Kesesuaian pekerjaan dengan tujuan organisasi

#### 2.4.4 Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin yang dikemukakan Mangkunegara (2000:130), yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin tradisi, dan disiplin bertujuan.

##### 2.4.4.1 Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini beramsumsi bahwa :

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.

- c) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

#### 2.4.4.2 Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, Pendekatan ini berasumsi bahwa :

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun pegawai lainnya.
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

#### 2.4.4.3 Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa.

- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.

- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

#### **2.4.5 Pelaksanaan Sanksi Indisipliner**

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja (*indisipliner*) umumnya dilaksanakan dengan memberikan peringatan, pemberian sanksi harus segera, pemberlakuan yang konsisten dan langsung ditujukan impersonal (Mangkunegara, 2000:13).

##### **2.4.5.1 Pemberian Peringatan**

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.

##### **2.4.5.2 Pemberian Sanksi Harus Segera**

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di lembaga pemerintah. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu memberi peluang pelanggaran untuk mengabaikan disiplin organisasi.

#### 2.4.5.3 Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi, pegawai, ringannya sanksi dari pengabaian disiplin. Peraturan disiplin dimanapun harus ditegakkan dan menjadi acuan bagi semua pihak, karenanya harus dijaga dan dijunjung.

#### 2.4.5.4 Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di lembaga pemerintah. Hal ini biasa juga terjadi bila di suatu instansi lembaga pemerintahan ada pegawai yang menjadi primadona dibandingkan pegawai yang lain. Perlakuan yang tidak impersonal terhadapnya merupakan bentuk perlakuan yang tidak adil yang menimpa pegawai bukan primadona.

#### 2.4.6 Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

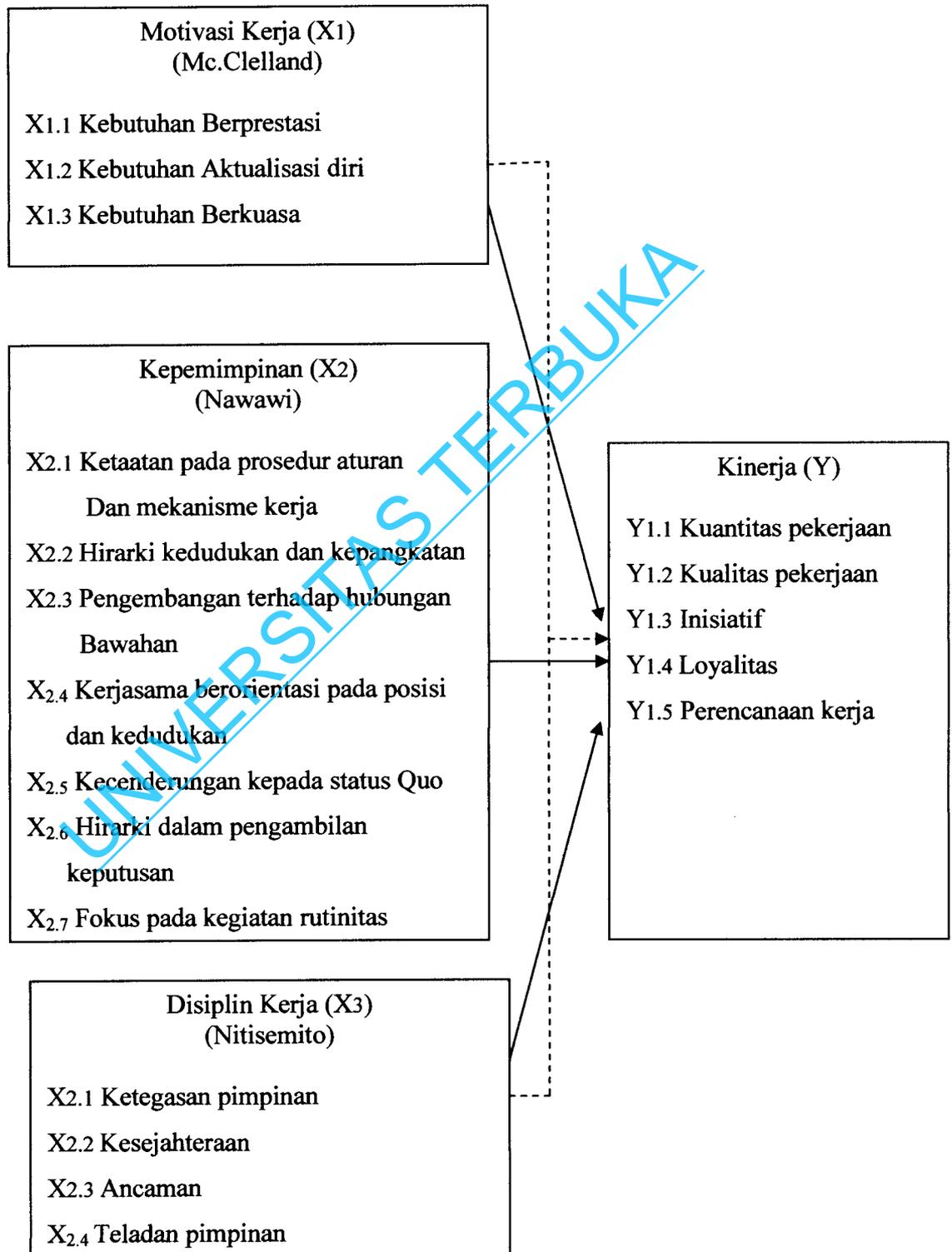
Menurut Siswanto (1989:280), pembinaan disiplin kerja bagi pegawai atau karyawan mempunyai tujuan sebagai berikut.

- 1) Agar para tenaga kerja mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan layanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa. perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Akibat dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pada akhirnya pembinaan disiplin yang terus menerus dilakukan oleh manajemen ini diharapkan agar pegawai pada suatu saat melakukan disiplin bukan karena adanya sanksi yang merupakan ganjaran apabila pegawai melakukan tindakan yang melanggar disiplin, tetapi karena adanya dorongan yang tulus dari diri sendiri (yang betul-betul terpancar dari diri sendiri).

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep Penelitian Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**



Kerangka berpikir atau kerangka konsep diatas menggambarkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai. Motivasi ( $X_1$ ) diindikasikan oleh beberapa hal mengacu konsep motivasi Mc. Clelland (Gibson 1996:74), yang terdiri dari kebutuhan berprestasi, berafiliasi dan berkuasa. Dengan 7 kebutuhan kepemimpinan ( $X_2$ ) mengacu konsep kepemimpinan birokrat yang dikemukakan Nawawi (2003) yang terdiri dari ketaatan pada prosedur aturan dan mekanisme kerja, hirarki kedudukan dan kepangkatan, pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan, kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan, kecenderungan kepada status quo, hirarki pada pengambilan keputusan dan fokus pada kegiatan rutinitas.

Disiplin kerja yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada apa yang dikemukakan oleh Nitisesmito (2001) yang terdiri dari ketegasan pimpinan, kesejahteraan, ancaman dan teladan pimpinan. Kerangka konseptual ini digunakan untuk mengarahkan dan sekaligus mencerminkan alur berpikir sebagai diskripsi hubungan kualitas atas permasalahan utama yang menyangkut variabel-variabel penelitian dan sebagai dasar perumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya sesuai metode penelitian ilmiah.

Berdasarkan rumusan masalah, teori yang dikemukakan sebelumnya dan kerangka konseptual diatas, diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

2. Motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja secara partial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.
3. Salah satu variabel motivasi, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

## **2.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1 Variabel Penelitian**

#### **2.5.1.1 Identifikasi Variabel**

Variabel dalam penelitian ini dapat di identifikasikan secara operasional sebagai berikut.

- 1) Variabel bebas atau *independent* variabel yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain (Sugiyono, 1999:33). Variabel ini diberi simbol “X “ terdiri dari 14 variabel yaitu 3 (tiga) variabel motivasi terdiri dari kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan berkuasa, 7 (tujuh) variabel kepemimpinan terdiri dari ketaatan pada prosedur aturan dan mekanisme kerja, hirarki kedudukan dan kepangkatan, pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan, kecenderungan pada status Quo, hirarki dalam pengambilan keputusan, dan fokus pada kegiatan rutinitas, serta 4 (empat) variabel disiplin kerja terdiri dari ketegasan pimpinan, kesejateraan, ancaman dan teladan pimpinan.
- 2) Variabel terikat atau *dependent* yaitu variabel yang nilainya tergantung nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol “Y” yakni kinerja pegawai dalam hal

ini pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Kinerja pegawai diidentifikasi dari variabel kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja.

#### 2.5.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dan penegasan terhadap variabel yang diidentifikasi agar tidak terjadi salah pengertian. Variabel dalam penelitian ini dapat didefinisikan secara operasional sebagai berikut.

- 1) Motivasi ( $X_1$ ) yaitu dorongan yang diinginkan seorang pegawai untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhannya. Indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut.
  - a) Kebutuhan berprestasi yang dapat dijabarkan dalam keinginan untuk mewujudkan potensi diri demi kemajuan organisasi yang diukur dari pendapat responden tentang kesempatan untuk berprestasi.
  - b) Kebutuhan berafiliasi yang diwujudkan melalui rasa saling menghormati dan mempercayai sesama teman, mempercayai antara pimpinan dan rekan kerja, kegiatan sosial yang dilakukan dan hubungan kerja dalam kelompok kerja yang diukur dari pendapat responden dalam mewujudkan rasa saling hormat menghormati.
  - c) Kebutuhan berkuasa yang diaplikasikan dalam hal pemberian kekuasaan, penghargaan karena menyelesaikan pekerjaan dan pemberian kesempatan menjadi pemimpin yang diukur dari pendapat responden tentang kesesuaian pemberian kekuasaan dan penghargaan oleh pimpinan.

- 2) Kepemimpinan ( $X_2$ ) yaitu persepsi pegawai tentang kemampuan pemimpin untuk menerapkan suatu seni atau cara dalam mempengaruhi, mengelola atau mengkoordinasikan pegawai, kelompok maupun organisasinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan ini memiliki beberapa indikator sebagai berikut.
- a) Ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja dimana pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan prosedur dan mekanisme kerja/kegiatan yang telah ditentukan. Ketaatan itu lebih diutamakan dari pada kerjasama dan hasil yang akan dicapai. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang ketaatan pimpinan pada prosedur dan mekanisme kerja.
  - b) Hirarki kedudukan dan kepangkatan, dimana pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah di dalam satu struktur organisasi, sebagai pemegang kekuasaan dalam melaksanakan sebagai fungsi dan tugas pokok organisasi. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden terhadap ketaatan pimpinan dalam organisasi.
  - c) Pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan artinya pimpinan berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku, meskipun dilakukan diluar pelaksanaan tugas pokok organisasi. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang tingkat kemampuan dalam mewujudkan komunikasi dua arah dengan pimpinan.
  - d) Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan, dimana pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi

pada posisi atau kedudukan anggota, dengan mengatur posisi berjenjang dalam tim kerja sesuai dengan posisi/jabatan dalam struktur organisasi. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kerjasama pimpinan dalam organisasi.

- e) Kecenderungan terhadap status Quo yaitu pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi, karena biasanya pemimpin tidak menyukai perubahan dan perkembangan, meskipun tidak tertutup pada gagasan, inisiatif, kreativitas dan lain-lain. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kreativitas pimpinan.
  - f) Hirarki dalam pengambilan keputusan, dimana pemimpin lamban dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang kaku. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kesesuaian pengambilan keputusan atasan dengan kondisi obyektif di lapangan.
  - g) Fokus pada kegiatan rutinitas artinya pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan beresiko rendah dari pada pekerjaan yang menantang bagi kemajuan dan perkembangan organisasinya. Dalam penelitian ini diukur melalui pendapat responden tentang kegiatan rutin atasannya.
- 3) Disiplin kerja ( $X_3$ ) variabel independen yaitu suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup melaksanakan dan tidak

mengelak untuk menerima sanksinya. Apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan faktor yang menunjang disiplin kerja adalah :

a) Ketegasan pimpinan adalah tindakan tegas dan jelas dari pimpinan dalam memberikan pelanggaran untuk menegakkan kedisiplinan di kantor. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap tindakan tegas dari pimpinan yang pegawai rasakan selama bekerja di kantor.

b) Kesejahteraan

Kesejahteraan dimaksudkan sebagai imbalan atau tingkat pendapatan yang diterima pegawai agar dapat hidup secara layak. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap gaji pokok maupun tunjangan atau penghargaan lain yang diterima pegawai selama bekerja di kantor.

c) Ancaman

Ancaman dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemahaman pegawai terhadap adanya sanksi atau yang bersifat peringatan dengan tujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan pegawai terhadap pemberian ancaman baik hukuman maupun sanksi akibat pelanggaran kedisiplinan yang dilaksanakan oleh kantor.

d) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan merupakan sikap pimpinan yang menjadi teladan bagi perilaku bawahannya. Variabel ini diukur melalui penilaian pegawai terhadap sikap dan perilaku pimpinan yang patut di jadikan teladan dalam menegakan kedisiplinan di kantor.

Untuk menentukan nilai dari variabel bebas (X) di atas yaitu dengan menjumlahkan skor dari masing-masing indikator variabel tersebut yang kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaannya. Perhitungan yang digunakan :

$$X_i = \frac{X_{i,1} + X_{i,2} + \dots + X_{i,j}}{n}$$

Dimana :

$X_i$	= variabel bebas ke i
$X_1$	= motivasi
$X_2$	= kepemimpinan
$X_3$	= disiplin pegawai
$X_{i,1} + X_{i,j}$	= skor indikator ke j dari variabel $X_i$
$j = n$	= jumlah pertanyaan

- 4) Kinerja (Y) adalah persepsi pegawai mengenai hasil-hasil yang telah dicapainya sebagai pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar yang dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai yang diindikasikan dalam beberapa hal berikut.
- Kuantitas pekerjaan yakni kemampuan melaksanakan pekerjaan memenuhi target volume dan waktu. Variabel ini diukur dengan kemampuan dalam menyelesaikan semua tugas yang dibebankan.
  - Kualitas pekerjaan yakni kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai antara harapan dan kenyataan. Variabel ini diukur dengan kualitas

pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dengan standar yang ditetapkan.

- c) Inisiatif sikap positif dalam mengemukakan pendapat tindakan tanpa menunggu adanya perintah. Variabel ini diukur dengan inisiatif yang ditunjukkan oleh pegawai.
- d) Loyalitas, kepribadian yang sesuai dengan dedikasi dan kesetiaan sebagai pegawai. Variabel ini diukur tentang kesetiaan terhadap pekerjaan.
- e) Perencanaan kerja, menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan sejumlah beban yang dipercayakan dan menjadi tanggungjawabnya. Variabel ini diukur dari tanggung jawab pegawai terhadap perencanaan kerja.

Untuk mengukur variabel terikat (Y) melalui skala Likert 1 – 5 dimana skala pengukurannya adalah skala ordinal dan diberikan skor penilaian sehingga dapat dikategorikan skala interval. Skala penilaian ini bergerak mulai dari sangat baik hingga sangat kurang baik dengan rincian sebagai berikut.

Sangat baik	diberi skor 5
Baik	diberi skor 4
Sedang	diberi skor 3
Kurang	diberi skor 2
Sangat kurang	diberi skor 1

Selanjutnya untuk menentukan nilai dari variabel Y di atas yaitu dengan menjumlahkan skor jawaban setiap pertanyaan tersebut yang

kemudian dibagi dengan jumlah indikator penyusun variabel.

Perhitungannya menjadi :

$$Y = \frac{y_1 + y_2 + \dots + y_i}{n} ; Y_i = \frac{y_{i,1} + y_{i,2} + \dots + y_{i,j}}{j}$$

Dimana :

$y$  = kinerja pegawai ;  $i = n$  = jumlah indikator (mulai 1)

$y_i$  = rata-rata skor indikator ke  $i$  variabel  $y$

$y_{i,j}$  = skor item pertanyaan ke  $j$  indikator  $y$

$j$  = jumlah item pertanyaan

UNIVERSITAS TERBUKA

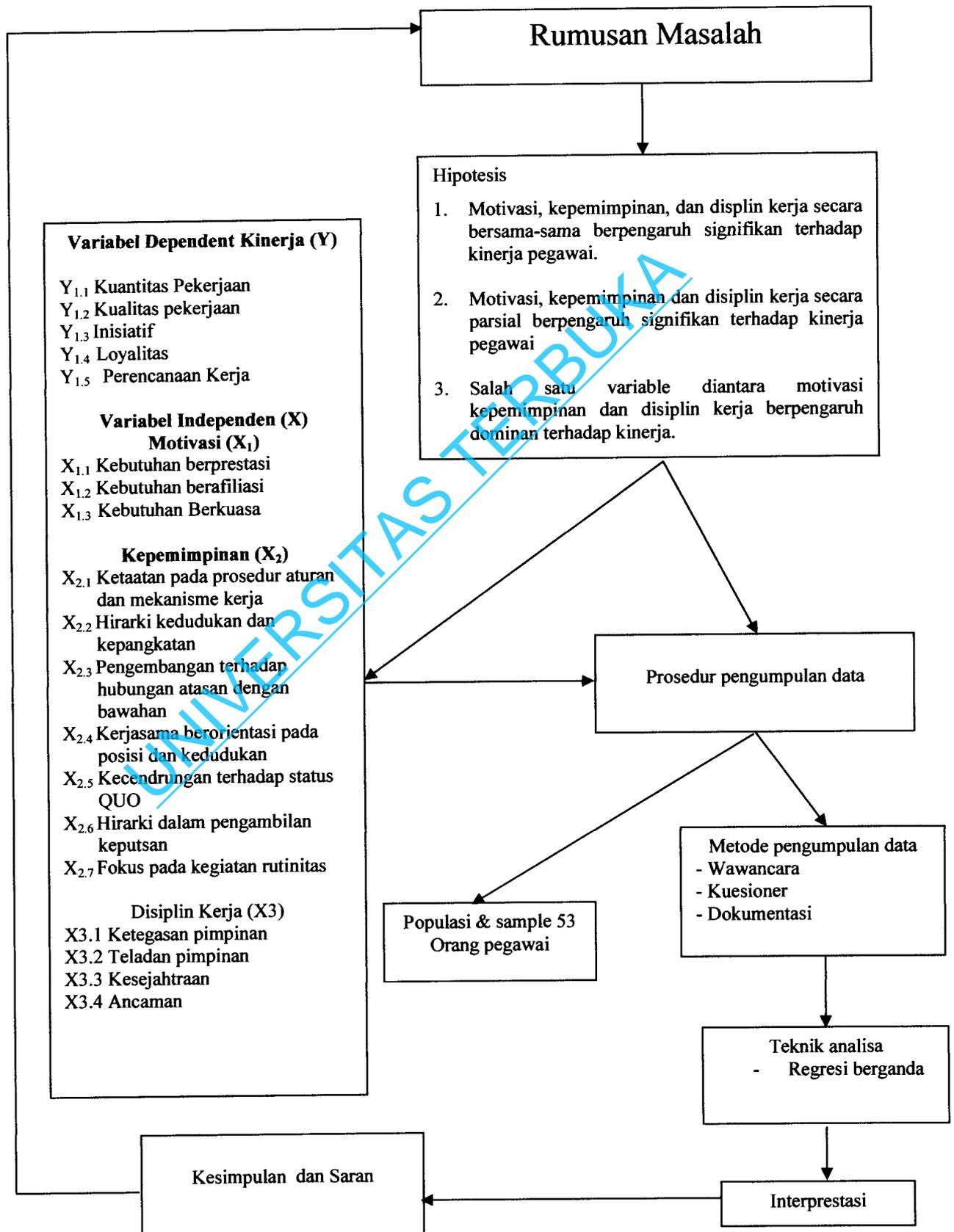
## BAB III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian bersifat kausal, kausal adalah hubungan sebab akibat dikarenakan yang akan diteliti pengaruh antara variabel dengan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu menitik beratkan pada pengujian hipotesis. Data yang digunakan diukur dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari seluruh populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka jenis penelitian ini adalah penjelasan (*explanatory reseach*) yaitu penelitian menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Nazir, 2004). Data yang digunakan dalam penelitian mengenai pengaruh variabel-variabel motivasi, factor kepemimpinan dan disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar termasuk data kuantitatif dimana data primer berupa data internal berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil, Tenaga Harian Lepas (THL) Dinas Perindustriandan perdagangan Kota Denpasar dapat digambarkan pada gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Desain Penelitian**



## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Populasi menurut Sugiyono (2008:72), adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasi adalah Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar yang berjumlah 53 orang.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah tehnik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel. (Sugiyono, 2008:78). Dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

## **3.3 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian ini berupa kuisisioner atau daftar pertanyaan yang nantinya akan diberikan kepada responden yang dituju, dan akan dilakukan kegiatan wawancara langsung dengan beberapa responden untuk kepentingan analisis yang diperkirakan dapat mewakili setiap kelompok disiplin kerja. Kuisisioner akan didesain berdasarkan kondisi serta situasi yang ada, dan akan dilakukan uji coba sebelum kuisisioner tersebut digunakan. pengujian instrumen dilakukan untuk mendapatkan alat ukur yang *valid* dan *reliable*, oleh karena itu diperlukan uji validitas dan realibilitas untuk memastikan bahwa kuisisioner yang

disebar kepada responden benar-benar valid dan reliabel. Contoh desain koesioner yang akan digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Sub Variabel	Indikator
1	2	3	4
1.	Motivasi kerja (X <sub>1</sub> )	Kebutuhan berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keinginan untuk mewujudkan potensi diri mencapai kerja Terbaik</li> <li>b. Kesiapan untuk mengembangkan potensi diri demi kemajuan Organisasi</li> <li>c. Kepercayaan diri dalam mewujudkan potensi diri demi kemajuan organisasi</li> <li>d. Peran/tugas yang berhasil Dilaksanakan</li> </ul>
		Kebutuhan berafiliasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebebasan dalam menyampaikan kritik dan saran</li> <li>b. Pemberian wewenang mengambil keputusan terhadap pekerjaan</li> <li>c. Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri</li> </ul>
		Kebutuhan berkuasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adanya perhatian dari pimpinan</li> <li>b. Adanya pujian atas prestasi kerja</li> <li>c. Keyakinan akan adanya penghargaan atas pengabdian</li> <li>d. Keyakinan adanya kesempatan memperoleh promosi</li> </ul>
2	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	Ketaatan pada prosedur, mekanisme kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Taat terhadap peraturan, prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku</li> <li>b. Hubungan kerja pormasi itu ditetapkan dalam ketentuan organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab</li> <li>c. Pengambilan keputusannya adalah berjenjang dan melalui banyak pertimbangan</li> </ul>

Tabel 3.1. Lanjutan

	Hirarki kedudukan dan Kepangkatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pimpinan berusaha mengembangkan hubungan informasi</li> <li>b. Hubungan informasi dilakukan diluar pelaksanaan tugas pokok organisasi</li> <li>c. Hubungan informasi dilakukan untuk mengimbangi hubungan kerja formai yang statis dan kaku</li> </ul>
	Pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pimpinan berusaha mengembangkan hubungan informal</li> <li>b. Hubungan informal dilakukan diluar pelaksanaan tupoksi</li> <li>c. Hubungan informal dilaksanakan untuk mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku</li> </ul>
	Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi</li> <li>b. Dalam tim kerja diatur sesuai dengan posisi yang berjenjang menurut struktur Organisasi</li> </ul>
	Kecendrungan terhadap status quo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemimpin cenderung kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi</li> <li>b. Pemimpin cenderung kurang aktif mengembangkan kegiatan organisasi</li> <li>c. Pemimpin tidak menyukai perubahan</li> </ul>
	Hirarki dalam pengambilan keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengambilan keputusan harus sesuai Prosedur</li> <li>b. Pengambilan keputusan didasarkan atas tata hubungan kerja</li> <li>c. Proses pengambilan keputusan lamban</li> </ul>
	Fokus pada kegiatan rutinitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan Rutin</li> <li>b. Pemimpin lebih menyukai pekerjaan yang beresiko rendah</li> <li>c. Pemimpin tidak menyukai pekerjaan yang menantang</li> </ul>



Sesuai dengan teknik pengumpulan data instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengambilan data dilakukan secara personal, dan langsung untuk mendapatkan respon seketika. Prosedur pengukuran ke empat belas variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) maupun variabel tidak bebas ( $Y$ ) di atas, adalah menggunakan skala likert 1-5. Responden diharapkan memberikan tanggapan atas sejumlah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner dengan jawaban mulai dari sangat baik, hingga sangat kurang. Jawaban ini diberikan skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Pengukuran untuk memperoleh data berskala interval, dengan kriteria jawaban sebagai berikut.

Kategori sangat setuju	diberi skor 5
Kategori setuju	diberi skor 4
Kategori cukup setuju	diberi skor 3
Kategori tidak setuju	diberi skor 2
Kategori sangat tidak setuju	diberi skor 1

Kuesioner sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa kuat suatu tes melakukan fungsi ukurannya. Suatu item instrumen dinyatakan valid jika signifikansi ( $\leq 0,005$ ) dan sebaliknya dinyatakan tidak valid ( $\geq 0,005$ ). Uji keandalan (reliabilitas) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Teknik yang digunakan untuk melakukan uji realibilitas instrumen pada penelitian ini adalah menggunakan skala alfa (*alpha cronbach*) dari program SPSS yaitu pengelompokan item-item menjadi dua atau beberapa buah. Apabila nilai alpha hasil perhitungan SPSS lebih

besar dari pada nilai *Alpha Cronbach* maka di katakan bahwa instumen tersebut reliabel. Pengecekan reliabilitas melalui pengukuran *alpha cronbach* dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3.2**  
**Pemeriksaan Pengukuran Reabilitas**  
**Nilai *Alpha Cronbach***

<b>Nilai <i>Alpha Cronbach</i></b>	<b>Pengukuran <i>Reabilitas</i></b>
Mendekati 1,0	Sangat baik
> 0,8	Baik
> 0,7	Dapat diterima
< 0,6	Lemah

### 3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan berbagai informasi yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Pengumpulan data primer adalah dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari daftar dan rangkaian pertanyaan yang diajukan pada responden (pegawai). Pengambilan data dilakukan dengan cara personal dimana kuesioner diberikan langsung kepada responden untuk mendapatkan respon ketika itu (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Data sekunder adalah berbagai informasi yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Pengumpulan data sekunder dapat berupa laporan tertulis baik berupa buku teori maupun jurnal yang ada relevansinya dengan motivasi kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai. Disamping itu juga ada dokumen-dokumen organisasi (data

dokumenter) yang diperoleh dari pihak-pihak yang berkompeten seperti intern Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

### **3.5 Metode Analisa Data**

Analisa dan pengolahan data yang akan digunakan adalah analisa deskriptif dan analisa inferensial. Untuk menguji hipotesis penelitian secara statistik digunakan analisa regresi linier berganda, karena penelitian bertujuan mengungkapkan pengaruh antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Sebelumnya analisis regresi dipakai menguji hipotesis akan dilakukan evaluasi agar secara ekonometri diperoleh model yang ideal. Dalam perhitungan dan pengujian hipotesis penelitian ini akan dilakukan dengan bantuan *soft ware* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) yang bertujuan mempermudah dan memperoleh akurasi hasil.

#### **3.5.1 Analisa Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menganalisis data yang terkumpul dan dipergunakan untuk mengidentifikasi karakteristik dari masing-masing responden dan tanggapan responden atas variabel motivasi kepemimpinan dan disiplin pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar melalui instrumen penelitian (kuesioner).

#### **3.5.2 Analisa Inferensial**

Analisis inferensial adalah analisis statistik dengan pendekatan kuantitatif dimana data pengamatan dipakai untuk mengestimasi parameter dan pengujian

hipotesis untuk selanjutnya ditarik suatu kesimpulan. Teknik analisis statistik untuk menguji hipotesis digunakan analisis regresi linear berganda (Algifari, 2001) yaitu untuk melihat hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel independent ( $x_1$ ,  $x_2$  dan  $x_3$ ) dengan variabel dependent ( $y$ ). Dan model persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y	=	Kinerja Pegawai
$b_1, b_2, b_3$	=	Koefisien regresi masing-masing variabel
a	=	Konstan
$X_1$	=	Motivasi
$X_2$	=	Kepemimpinan
$X_3$	=	Disiplin pegawai
e	=	<i>Estimate of error</i> dari masing-masing variabel

Uji hipotesis dilakukan dengan analisis statistik inferensial/kuantitatif yang meliputi: analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji F, dan uji t.

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji ini terdiri dari:

#### 3.5.3.1 Uji Heteroskedasitas

Gejala Heteroskedasitas terjadi sebagai akibat ketidak samaan, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan menggunakan uji korelasi *Rank Spearman* (Hasan, 1999:268) dengan teknik pengujian menggunakan uji t.

Apabila nilai  $t$  hitung lebih kecil  $t$  tabelnya, berarti tidak terjadi gejala Heteroskedasitas. Sebaliknya apabila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel berarti terjadi Heteroskedasitas.

Deteksi ada tidaknya Heteroskedasitas dapat juga dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu *scatterplot diagram*, di mana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah di-*standardized*. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot diagram* adalah:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (*bergelombang, melebar kemudian menyempit*), maka terjadi Heteroskedasitas.
2. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedasitas.

### 3.5.3.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standar error* menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti, dan tingkat signifikansi yang salah juga semakin besar.

Cara untuk mengetahui ada tidaknya gejala Multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF), apabila VIF kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas (Gujarati, 1997).

### 3.5.3.3 Uji F (Pengujian Hipotesis Pertama)

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat/tidak bebas, dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Menentukan rumus hipotesis :

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti variabel motivasi ( $X_1$ ) kepemimpinan ( $X_2$ ) dan disiplin pegawai ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) **tidak berpengaruh** signifikan terhadap kinerja pegawai.

$\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , berarti variabel motivasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) dan disiplin pegawai ( $X_3$ ) secara bersama-sama (simultan) **berpengaruh** signifikan terhadap kinerja pegawai.

- b. Menemukan kriteria pengujian, berdasarkan nilai signifikansi untuk masing-masing variabel, di mana:

Jika  $\text{Sig} \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Jika  $\text{Sig} > 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  ditolak

### 3.5.3.4 Uji t (Pengujian Hipotesis Kedua)

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial (individu), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan rumusan hipotesis :

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ , berarti  $X_1, X_2, X_3$ , secara parsial **tidak berpengaruh** terhadap Y

$H_i : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ , berarti  $X_1, X_2, X_3$ , secara parsial **berpengaruh** terhadap Y

- b. Menentukan kriteria pengujian, yaitu berdasarkan nilai signifikansi untuk masing-masing variabel, di mana :

Jika  $\text{Sig} \leq 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Jika  $\text{Sig} > 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  ditolak

### 3.5.3.5 Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis ketiga, dilakukan dengan membuat rangking nilai *Standardized of Coefficiente beta* dari masing-masing variabel bebas, di mana yang Signifikasi t dari  $X_1 < \text{signifikasi penelitian} = 0,05$  dengan kriteria pengujian sebagai berikut.

1. Apabila tidak terdapat variabel dengan nilai Beta terbesar;  $H_0$  diterima
2. Apabila terdapat variabel dengan nilai Beta terbesar;  $H_0$  ditolak

Dengan menolak  $H_0$  berarti terdapat variabel dengan nilai *Beta* terbesar (rangking ke-1) yang menunjukkan bahwa variabel tersebut adalah salah satu di antara variabel-variabel yang berpengaruh dominan terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar adalah merupakan unsur penunjang pemerintah Kota Denpasar yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar No. 13 Tahun 2001 tentang pembentukan organisasi Dinas-dinas Daerah Kota Denpasar. Dengan dikeluarkannya Perda No. 13 Tahun 2001 tersebut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar menetapkan Visi : Terwujudnya sektor industri dan perdagangan yang maju, memadai, tangguh dan berdaya saing serta berperan sebagai tulang punggung perekonomian daerah yang berbasis pada ekonomi kerakyatan untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka ditetapkan Misi untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai yang akan mengarahkan sasaran, kebijaksanaan program dan kegiatan.

Dalam melaksanakan fungsi dan tugas tersebut Dinas Perindustrian dan Perdagangan didukung oleh sumber daya yang dimiliki antara lain : Satu unit perkantoran dengan areal seluas 556,09 m<sup>2</sup> yang meliputi 3 buah bangunan ruang kerja, Kendaraan roda empat sebanyak 3 unit dan roda dua sebanyak 8 unit, Peralatan komputer sebanyak 17 unit, Pegawai sebanyak 53 orang.

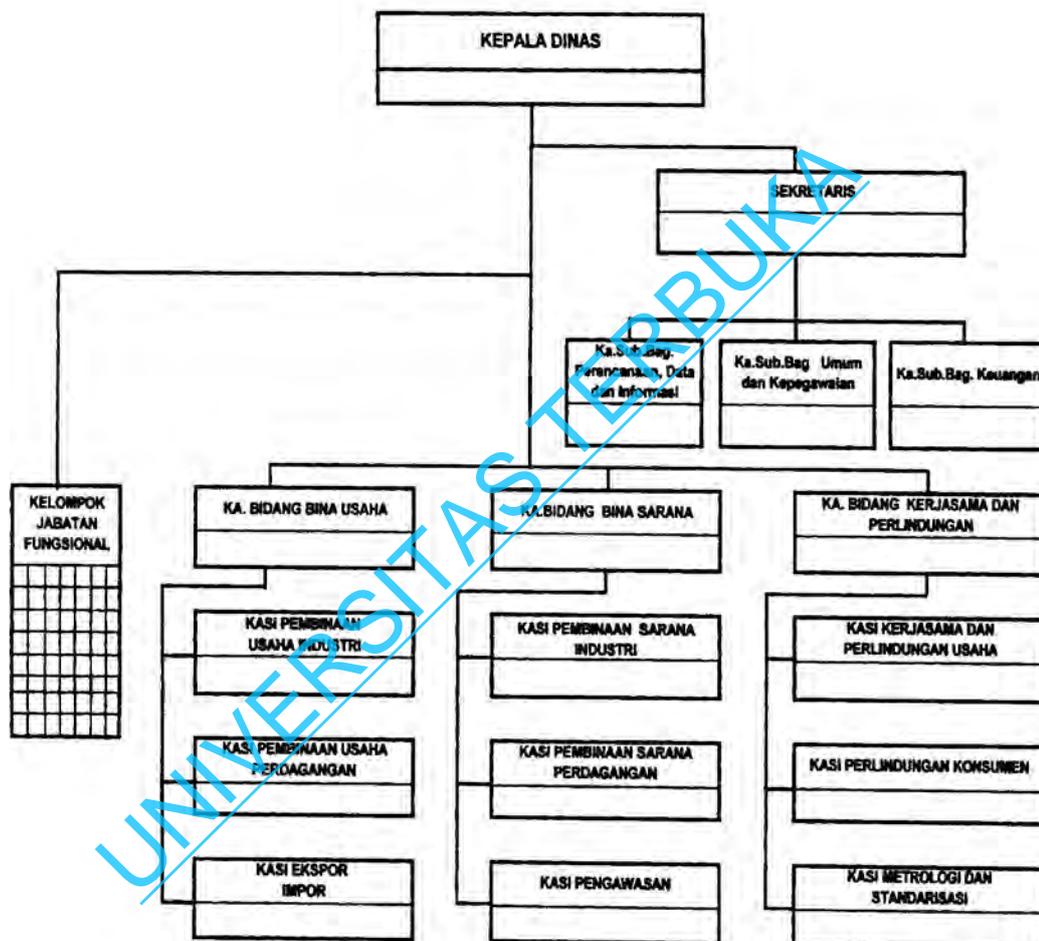
Adapun struktur organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar berdasarkan Perda No. 7 Tahun 2008 Tanggal 24 Desember 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Denpasar disajikan pada gambar 4.1 berikut.

**STRUKTUR ORGANISASI  
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN  
KOTA DENPASAR**

LAMPIRAN XIV : PERATURAN DAERAH KOTA DENPASAR

TANGGAL : 24 DESEMBER 2008  
 NOMOR : 7 TAHUN 2008  
 TENTANG : TENTANG ORGANISASI DAN TATA KERJA  
 DINAS DAERAH KOTA DENPASAR

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
 DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN  
 KOTA DENPASAR



Sumber : Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Denpasar

## 4.2 Uraian Tugas Jabatan di Lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar

### a. Kepala Dinas mempunyai tugas :

- 1) Menetapkan Program Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Bidang dan rencana kegiatan Sekretariat;
- 2) Membuat perumusan kebijakan teknis bidang perindustrian dan perdagangan berdasarkan kewenangan yang ada;
- 3) Memberikan pelayanan umum kepada masyarakat sesuai bidang tugasnya;
- 4) Mengatur, mendistribusikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas bawahan sesuai dengan bidangnya masing;
- 5) Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
- 6) Memeriksa hasil kerja bawahan;
- 7) Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;
- 8) Menyampaikan laporan pertanggungjawaban kinerja kepada Walikota;
- 9) Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

### b. Sekretaris mempunyai tugas :

- 1) Menyusun Program Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Bidang dan rencana kegiatan Sekretariat;

- 2) Menyusun laporan pertanggungjawaban kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing Bidang dan Sekretariat;
  - 3) Mengatur, mendistribusikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas bawahan sesuai dengan bidang masing-masing;
  - 4) Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
  - 5) Memeriksa hasil kerja bawahan;
  - 6) Melaksanakan pengelolaan urusan kepegawaian;
  - 7) Melaksanakan pengelolaan urusan umum dan perlengkapan;
  - 8) Melaksanakan pengelolaan urusan keuangan;
  - 9) Melaksanakan pengelolaan urusan perencanaan, data dan informasi;
  - 10) Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;
  - 11) Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.
- c. Kepala Bidang Bina Usaha mempunyai tugas :
- 1) Menyiapkan rencana kegiatan Bidang berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Sekdi di lingkungan Bidang Usaha sebagai bahan penyusunan Program Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
  - 2) Menyusun laporan hasil kegiatan Bidang berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing Seksi di lingkungan Bidang Bina Usaha sebagai bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan;

- 3) Mengatur, mendistribusikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas bawahan sesuai dengan bidangnya masing-masing;
  - 4) Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
  - 5) Memeriksa hasil kerja bawahan;
  - 6) Menyiapkan pemberian bimbingan teknis terhadap pelaksanaan kebijakan pembinaan dan pengembangan usaha industri dan perdagangan;
  - 7) Menyiapkan usaha pengembangan ekspor daerah dan kegiatan perdagangan luar negeri, memantau penyediaan dan penyaluran barang dan jasa;
  - 8) Menyiapkan bahan bimbingan teknis kegiatan promosi;
  - 9) Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;
  - 10) Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.
- d. Kepala Bidang Sarana mempunyai tugas :
- 1) Menyiapkan rencana kegiatan Bidang berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Seksi di lingkungan Bidang Bina Sarana sebagai bahan penyusunan program Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
  - 2) Menyusun laporan hasil kegiatan Bidang berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing Seksi di lingkungan Bidang Bina Sarana sebagai bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan;

- 3) Mengatur, mendistribusikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas bawahan sesuai dengan bidangnya masing-masing;
  - 4) Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
  - 5) Memeriksa hasil kerja bawahan;
  - 6) Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;
  - 7) Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.
- e. Kepala Bidang Kerjasama dan Perlindungan mempunyai tugas :
- 1) Menyiapkan rencana kegiatan Bidang berdasarkan rencana kegiatan masing-masing Seksi di lingkungan Bidang Kerjasama dan Perlindungan sebagai bahan penyusunan Program Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
  - 2) Menyusun laporan hasil kegiatan Bidang berdasarkan laporan hasil kegiatan masing-masing Seksi di lingkungan Bidang Kerjasama dan Perlindungan sebagai bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
  - 3) Mengatur, mendistribusikan dan mengkoordinasikan tugas-tugas bawahan sesuai dengan bidangnya masing-masing;
  - 4) Memberikan petunjuk dan bimbingan teknis serta pengawasan kepada bawahan;
  - 5) Memeriksa hasil kerja bawahan;
  - 6) Melaksanakan pembinaan dan penyelenggaraan perlindungan konsumen;

- 7) Memberikan pelayanan pembinaan urusan kemetrolagian;
- 8) Mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahan;
- 9) Melaksanakan tugas dinas lainnya yang diberikan oleh atasan.

### 4.3 Hasil Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berasal dari sumber primer dan sumber sekunder. Data primer dikumpulkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden sesuai jumlah sampel. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan terkumpul 53 kuesioner yang masuk. Kuesioner yang masuk tersebut selanjutnya diperiksa untuk menentukan jumlah kuesioner yang memenuhi kelayakan dimana responden memberikan tanggapannya secara lengkap dan semua jawaban telah diisi sesuai petunjuk pengisian dan dinyatakan layak sesuai yang diharapkan.

#### 4.3.1 Analisa Hasil Penelitian

##### 4.3.1.1 Uji Validitas Instrumen

Persyaratan penting yang harus dipenuhi bagi suatu instrumen penelitian adalah dilakukannya uji validitas. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur yang meliputi validitas konstruk dan validitas isi. Pengujian validitas konstruk dapat digunakan pendapat para ahli (*judgment experts*), pengujian validitas isi (butir-butir instrumen) setelah dikonsultasikan maka selanjutnya diujicobakan dan dianalisis dengan analisis item. Analisis item dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor totalnya.

Pengujian validitas di sini dilakukan pada 53 responden dengan taraf nyata penelitian ( $\alpha$ ) secara umum sebesar 0,05 (5%) sesuai hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS for Windows dapat diketahui nilai-nilai item dari instrumen masing-masing variabel yang digunakan dalam kuesioner. Untuk memperoleh keabsahan dari instrumen yang digunakan pengujian validitas ini dilakukan melalui 2 tahap yaitu pengujian tahap awal dan pengujian tahap akhir. Namun apabila dalam pengujian tahap awal telah diperoleh keabsahan maka tidak perlu dilakukan pengujian tahap berikutnya. Pengujian tahap akhir akan menyatakan bahwa semua instrumen pada setiap variabel adalah valid. Pengujian tahap akhir berdasarkan output perhitungan SPSS disajikan pada tabel 4.1 – 4.4.

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas Instrumen Variabel X<sub>1</sub> (Motivasi)**

Instrumen	Korelasi (r hitung)	Keterangan
X1.1.1	0,378	Valid
X1.1.2	0,396	Valid
X1.2.1	0,420	Valid
X1.2.2	0,304	Valid
X1.1.2.3	0,489	Valid
X1.3.1	0,576	Valid
X1.3.2	0,447	Valid
X1.3.3	0,481	Valid
X1.3.4	0,418	Valid

Sumber : Lampiran 3

**Tabel 4.2**  
**Uji Validitas Instrumen Variabel X<sub>2</sub> (Kepemimpinan)**

<b>Instrumen</b>	<b>Korelasi (r hitung)</b>	<b>Keterangan</b>
X2.1.1	0,475	Valid
X2.1.2	0,463	Valid
X2.1.3	0,496	Valid
X2.2.1	0,649	Valid
X2.2.2	0,659	Valid
X2.2.3	0,648	Valid
X2.3.1	0,630	Valid
X2.3.2	0,544	Valid
X2.4.1	0,440	Valid

Sumber : Lampiran 3

**Tabel 4.3**  
**Uji Validitas Instrumen Variabel X<sub>3</sub> (Disiplin Pegawai)**

<b>Instrumen</b>	<b>Korelasi (r hitung)</b>	<b>Keterangan</b>
X3.1.1	0,792	Valid
X3.1.2	0,597	Valid
X3.1.4	0,398	Valid
X3.2.1	0,623	Valid
X3.2.2	0,621	Valid
X3.2.3	0,304	Valid
X3.3.1	0,634	Valid
X3.3.2	0,645	Valid
X3.3.3	0,708	Valid
X3.3.4	0,715	Valid
X3.4.1	0,697	Valid
X3.4.2	0,388	Valid
X3.4.3	0,471	Valid

Sumber : Lampiran 3

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Instrumen Variabel Y (Kinerja)**

<b>Instrumen</b>	<b>Korelasi (r hitung)</b>	<b>Keterangan</b>
Y1.1	0,385	Valid
Y1.2	0,545	Valid
Y2.1	0,458	Valid
Y2.2	0,746	Valid
Y3.1	0,584	Valid
Y3.2	0,566	Valid
Y4.1	0,528	Valid
Y4.2	0,501	Valid
Y5.1	0,419	Valid
Y5.2	0,385	Valid

Sumber : Lampiran 3

Hasil uji validitas instrumen tahap awal menunjukkan bahwa untuk instrumen variabel  $X_1$  ada 2 instrumen yaitu X1.1.3 dan X1.1.4 yang tidak valid. Demikian pula untuk instrumen  $X_2$  ada 2 yaitu X2.5.2 dan X2.7.3 yang tidak valid. Dan  $X_3$  ada 1 instrumen yaitu X3.1.3 yang tidak valid. Untuk itu dilakukan uji instrumen tahap akhir dengan cara menghilangkan 5 instrumen tersebut sehingga tidak terdapat butir-butir pertanyaan dari instrumen variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dan variabel Y yang tidak valid dan hasilnya tampak pada tabel di atas. Seluruh instrumen variabel yang digunakan dinyatakan valid untuk mengukur apa yang seharusnya diukur selanjutnya instrumen tersebut diuji lagi dengan pengujian reliabilitas.

#### 4.3.1.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel berarti jika instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan respon (tanggapan) yang relatif sama untuk waktu yang berbeda. Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara ekster maupun internal. Pengujian secara eksternal dapat dilakukan melalui test-retest (*stability equivalent*) dan gabungan keduanya. Sedangkan pengujian internal dilakukan dengan menganalisis konsistensi yang ada pada butir-butir instrumen dengan teknik-teknik tertentu. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas item (variabel) dalam penelitian ini adalah metode statistik dengan uji reliabilitas koefisien variansi (*alpha*). Apabila nilai koefisien variansi (*alpha*) > alpha cronbach ( $\alpha = 0,07$ ) maka variabel tersebut dinyatakan reliabel. Hasil reliabiliti analysis diperoleh koefisien variansi setiap variabel sebagai berikut.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Alpha Hitung	Keterangan
X <sub>1</sub>	0,742	Reliabel
X <sub>2</sub>	0,882	Reliabel
X <sub>3</sub>	0,870	Reliabel
Y	0,818	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen seperti pada tabel 4.5 tampak bahwa koefisien variansi (alpha hitung) untuk setiap variabel lebih besar dari angka *alpha cronbach* 0,7 maka disimpulkan bahwa seluruh variabel dikatakan reliabel.

#### 4.3.1.3 Deskripsi Data Hasil Penelitian

Untuk mendeskripsikan hasil penelitian digunakan statistik deskriptif dengan maksud untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban atas pertanyaan yang diajukan kepada responden. Deskripsi hasil penelitian meliputi kinerja pegawai, motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai.

##### 1. Kinerja

Variabel kinerja pegawai yang merupakan variabel terikat dalam penelitian ini diukur dengan empat belas pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan dan diukur dengan persepsi pegawai terhadap aspek pekerjaan tersebut yaitu : kemampuan menyelesaikan tugas, penyelesaian tepat waktu, perhatian atas kualitas tugas, pernyataan atas pelaksanaan tugas, inisiatif dalam memecahkan persoalan pekerjaan, pemberian ide-ide baru, motivasi dalam melaksanakan tugas, motivasi dalam menguasai tugas, perencanaan atas tugas yang diberikan, dan perencanaan atas penyelesaian tugas. Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersebut tersaji dalam tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6**  
**Persepsi Responden tentang Kinerja Pegawai**  
**Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

No	Pernyataan	Jumlah Responden					Jml Resp.	Jml Skor	Rata-rata
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Kemampuan menyelesaikan beragam tugas	0	9	13	28	3	53	184	3,47
2	Kemampuan menyelesaikan tepat waktu	0	9	15	26	3	53	182	2,43
3	Perhatian atas kualitas tugas	0	3	17	30	3	53	192	2,62
4	Perhatian atas pelaksanaan tugas	0	0	12	36	5	53	205	3,87
5	Inisiatif dalam memecahkan persoalan pekerjaan	0	5	16	32	0	53	186	3,50
6	Pemberian ide-ide baru	0	6	15	32	0	53	185	3,49
7	Motivasi dalam melaksanakan tugas	0	3	6	38	6	53	204	3,84
8	Motivasi dalam menguasai tugas	0	3	12	35	3	53	197	3,71
9	Perencanaan atas tugas yang diberikan	0	0	14	34	5	53	203	3,83
10	Perencanaan atas penyelesaian tugas	0	0	18	32	3	53	197	3,71
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>38</b>	<b>138</b>	<b>323</b>	<b>31</b>	<b>636</b>	<b>1.935</b>	<b>3,04</b>

Sumber : Data hasil Penelitian 2009, lampiran 2

Dari tabel 4.6 di atas dapat diketahui bahwa secara umum jawaban rata-rata yang diberikan responden pada butir pertanyaan tentang kinerja adalah sebesar 3,04 yang berada di atas skor 3. Ini berarti kinerja yang dicapai pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar di atas target yang telah ditetapkan. Perhatian atas pelaksanaan tugas mendapatkan rata-rata skor tertinggi yaitu 3,87. Sebesar 77,36 persen responden merasa mengoptimalkan perhatian dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas. Hal ini penting untuk dipertahankan agar hasil kerja kedepannya menjadi lebih baik. Sedangkan sisanya

sebesar 22,64 persen merasa belum mampu mengoptimalkan perhatian dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.

## 2. Motivasi

Variabel motivasi yang merupakan variabel bebas dalam penelitian ini diukur dengan sebelas butir pertanyaan yang berhubungan dengan peluang, kesempatan dan dukungan untuk mewujudkan potensi diri, peran pimpinan, rasa hormat menghormati, dukungan melakukan kegiatan sosial, terciptanya hubungan kerja, pemberian kekuasaan, penghargaan, dan keleluasaan menyelesaikan pekerjaan serta kesempatan menjadi pemimpin. Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersebut tersaji dalam tabel 4.7 berikut.

**Tabel 4.7**  
**Persepsi Responden tentang Motivasi Pegawai**  
**Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

No	Pernyataan	Jumlah Responden					Jml Resp.	Jml Skor	Rata-rata
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Peluang untuk mewujudkan potensi diri	0	6	7	23	17	53	210	3,96
2	Kesempatan untuk mengembangkan potensi diri	0	8	6	24	15	53	205	3,86
3	Dukungan untuk mewujudkan potensi diri	0	7	19	19	8	53	187	3,52
4	Peran pimpinan dalam penyelesaian tugas oleh bawahan	0	8	8	29	8	53	196	3,69
5	Rasa hormat dan saling mempercayai antar sesama teman	0	10	12	41	12	53	142	3,50
6	Rasa hormat dan saling mempercayai antara pimpinan dan bawahan	5	6	0	29	13	53	198	3,73
7	Adanya dukungan untuk melakukan kegiatan sosial	0	5	7	34	7	53	202	3,81
8	Terciptanya hubungan kerja	0	0	7	37	9	53	214	4,03
9	Pemberian kekuasaan sesuai aturan yang berlaku	0	10	12	25	6	53	186	2,67
10	Adanya penghargaan dan keleluasaan untuk menyelesaikan pekerjaan	0	5	18	21	9	53	193	3,64
11	Adanya kesempatan menjadi pemimpin sebagai bagian pengembangan karir	0	7	9	28	9	53	198	3,73
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	<b>62</b>	<b>93</b>	<b>310</b>	<b>113</b>	<b>583</b>	<b>2.131</b>	<b>3,65</b>

Sumber : Data hasil penelitian 2009, lampiran 2

Dari tabel 4.7 diatas dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki rata-rata skor paling tinggi adalah pernyataan tentang hubungan kerja dengan baik dan akrab sebesar 4,03. Sekitar 86,79 persen responden merasa terciptanya hubungan kerja dengan baik dan akrab selama ini sudah terjalin dengan baik. Sisanya 13,21 persen responden merasa hubungan kerja antar pegawai selama ini kurang baik. Hubungan kerja yang baik dan akrab antar pegawai perlu dijalin dan dibina terus menerus agar koordinasi dan komunikasi dalam pelaksanaan tugas menjadi baik pula. Pernyataan mengenai pemberian kekuasaan sesuai aturan yang berlaku mendapatkan skor rata-rata yang paling rendah yaitu 2,67. Ini berarti seluruh responden merasa bahwa pemberian kekuasaan merata secara personal sesuai tugas dan wewenangnya berdasarkan peraturan yang berlaku.

### 3. Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan yang merupakan variabel bebas dalam penelitian ini diukur dengan 19 butir pertanyaan tentang kegiatan pimpinan terhadap mekanisme kerja yaitu : ketaatan pimpinan, hubungan kerja, adanya tuntutan, ketidakaatan bawahan, setiap anggota harus mendahulukan kepentingan organisasi, usaha pimpinan, hubungan informal, kerjasama, pengaturan tim kerja, pimpinan kurang aktif, pimpinan kurang mengembangkan kegiatan organisasi, pimpinan tidak menyukai adanya perubahan, keputusan sesuai prosedur, pengambilan keputusan yang didasarkan atas hubungan kerja, pengambilan keputusan tergolong lamban, pimpinan lebih menyukai pekerjaan rutin, pimpinan lebih menyukai pekerjaan beresiko rendah, dan pimpinan tidak menyukai pekerjaan yang menantang. Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5 dimana

1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersebut tersaji dalam tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8**  
**Persepsi Responden tentang Kepemimpinan**  
**Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

No	Pernyataan	Jumlah Responden					Jml Resp.	Jml Skor	Rata-rata
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Ketaatan pimpinan terhadap mekanisme kerja	0	6	15	28	4	53	189	3,56
2	Hubungan kerja formal dengan pimpinan	0	0	18	35	0	53	194	3,36
3	Pengambilan keputusan secara berjenjang melalui banyak pertimbangan	3	8	10	29	3	53	180	3,39
4	Adanya tuntutan ketaatan kepada pimpinan yang pisisnya lebih rendah	3	15	12	20	5	53	170	3,20
5	Ketidaktaatan bawahan sebagai kerugian organisasi	0	18	7	25	3	53	172	3,24
6	Setiap anggota harus mendahulukan kepentingan organisasi	0	3	6	41	3	53	203	3,83
7	Usaha pimpinan mengembangkan hubungan formal	0	12	8	28	5	53	185	3,49
8	Hubungan informal untuk mengimbangi hubungan kerja yang statis	3	20	5	20	5	53	163	3,07
9	Kerjasama dengan orientasi posisi	3	12	14	24	0	53	261	4,92
10	Pengaturan tim kerja disesuaikan dengan posisi menurut struktur organisasi	3	6	13	28	3	53	181	3,41

11	Pimpinan kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi	4	24	14	11	0	53	118	2,22
12	Pimpinan kurang mengembangkan kegiatan organisasi	8	12	19	14	0	53	145	2,73
13	Pimpinan tidak menyukai adanya perubahan	5	24	14	7	3	53	136	2,56
14	Keputusan sesuai prosedur	3	16	3	28	3	53	171	3,22
15	Pengambilan keputusan yang didasarkan atas hubungan kerja	4	23	18	8	0	53	136	2,56
16	Pengambilan keputusan yang tergolong lamban	3	13	19	13	5	53	163	3,07
17	Pimpinan lebih menyukai pekerjaan rutin	3	12	16	19	3	53	166	3,13
18	Pimpinan lebih menyukai pekerjaan beresiko rendah	3	21	12	14	3	53	152	2,86
19	Pimpinan tidak menyukai pekerjaan yang menantang	3	13	6	22	9	53	180	3,39
<b>Jumlah</b>		<b>51</b>	<b>256</b>	<b>229</b>	<b>414</b>	<b>57</b>	<b>742</b>	<b>3.265</b>	<b>4,4</b>

Sumber : Data hasil penelitian 2009, lampiran 2

Dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa pernyataan tentang pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi mendapatkan rata-rata skor paling tinggi sebesar 4,92. Sebesar 45,28 persen pegawai merasakan pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi sudah baik. Sisanya 54,72 persen merasa pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi kurang baik. Hubungan dan kerjasama yang baik perlu ditingkatkan dan dibina terus menerus agar koordinasi dalam pelaksanaan tugas menjadi baik

pula. Pernyataan pimpinan kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi memiliki skor paling rendah yaitu 2,22. Sekitar 20,75 persen responden merasa pimpinan kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi sehingga pegawai dalam melaksanakan pekerjaan merasa terhambat dalam pengembangan organisasi.

#### 4. Disiplin Pegawai

Variabel disiplin pegawai merupakan variabel bebas dalam penelitian ini diukur dengan 14 butir pertanyaan tentang tugas yang direncanakan yaitu : tugas yang direncanakan, ketepatan pimpinan, ketegasan pimpinan, pemberian sanksi, kesesuaian gaji, kesesuaian tunjangan, penghargaan, ketentuan dan tata laksana, hukuman, ketepatan hukuman, sanksi, peraturan di tempat kerja, pimpinan tepat waktu, pimpinan memegang teguh janji. Setiap butir diukur dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan tersebut tersaji dalam tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9**  
**Persepsi Responden tentang Disiplin Pegawai**  
**Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

No	Pernyataan	Jumlah Responden					Jml Resp.	Jml Skor	Rata-rata
		STS	TS	CS	S	SS			
1	Tugas yang direncanakan disesuaikan dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku	0	6	13	24	0	53	147	2,77
2	Ketepatan pimpinan dalam bertindak	0	3	15	29	6	53	197	3,71
3	Ketegasan pimpinan dalam pemberian hukuman	0	15	8	24	6	53	180	3,39
4	Pemberian sanksi dengan sikap yang bijaksana	0	12	11	27	3	53	180	3,39
5	Kesesuaian gaji yang diterima	4	20	9	20	0	53	151	2,84
6	Kesesuaian tunjangan yang diterima	2	24	6	21	0	53	110	2,07
7	Penghargaan berupa promosi yang diterima pegawai	3	22	7	18	3	53	155	2,92
8	Ketentuan dan tata laksana yang ditetapkan instansi	0	4	15	28	6	53	195	3,67
9	Hukuman yang diberikan jika ada pelanggaran	2	5	5	39	2	53	193	3,64
10	Ketepatan hukuman yang diberikan	3	13	13	21	3	53	167	3,15
11	Adanya sanksi bagi pelanggaran disiplin	3	6	16	22	6	53	181	3,41
12	Peraturan di tempat kerja	0	3	17	30	3	53	192	3,62
13	Pimpinan datang tepat waktu	3	8	15	24	3	53	175	3,30
14	Pimpinan memegang teguh janji	0	24	14	15	0	53	150	2,83
<b>Jumlah</b>		<b>20</b>	<b>165</b>	<b>164</b>	<b>342</b>	<b>41</b>	<b>583</b>	<b>2.373</b>	<b>4,07</b>

Sumber : Data hasil penelitian 2009, lampiran 2

Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa pernyataan tentang pimpinan dalam bertindak memiliki skor paling tinggi yaitu sebesar 3,71. Sebesar 66,03 persen pegawai merasa jika ada kesalahan yang dilakukan oleh seorang pegawai maka pimpinan akan cepat bertindak. Sisanya 33,97 persen pegawai merasakan pimpinan kurang tanggap. Berarti bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan merasakan memiliki seorang pemimpin yang tegas. Hal ini akan dapat meningkatkan disiplin pegawai. Pernyataan kesesuaian tunjangan yang diterima pegawai mendapatkan skor rata-rata yang paling rendah yaitu 2,07, sebesar 39,62 persen merasa bahwa sudah mampu memenuhi tuntutan ekonomi keluarga dari tunjangan yang diterima, sedangkan 60,38 persen pegawai tidak mampu memenuhi tuntutan keluarga. Dalam ini pemerintah harus memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan meningkatkan tunjangan sehingga tidak ada pegawai yang kondisi keuangannya yang tidak bagus. Kompensasi berupa gaji atau berupa tambahan penghasilan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu pemerintah perlu membuat perencanaan pemberian gaji yang memadai agar pegawai terpacu motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja yang maksimal.

#### **4.3.1.4 Uji Asumsi Klasik**

Salah satu asumsi yang harus dipenuhi dalam penelitian yang menggunakan statistik parametrik dengan model analisis regresi berganda adalah uji asumsi klasik yang meliputi : uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Untuk menganalisis uji asumsi klasik tersebut dilakukan dengan menggunakan

program *Statistical Package for Social Science (SPSS) for Windows* versi 15. Uji asumsi klasik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### a. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Adanya multikolonieritas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi menjadi besar. Jika multikolonieritas tidak sempurna maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar defiasi yang besar yang berarti pula koefisiennya tidak bisa ditafsirkan dengan mudah. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolonieritas. Untuk mengetahui tidak adanya multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* sebagaimana terlihat pada tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Koefisien Variance Inflation Factor Masing-masing Variabel**

No	Variabel	VIF	Keterangan
1	Motivasi ( $X_1$ )	1,267	Non Multikolinieritas
2	Kepemimpinan ( $X_2$ )	1,606	Non Multikolinieritas
3	Disiplin Pegawai ( $X_3$ )	1,309	Non Multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6

Dari hasil pengujian tersebut menunjukkan tidak adanya gejala multikolonieritas karena masing-masing nilai VIF variabel bebas berada di bawah nilai 10. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model regresinya baik (memenuhi asumsi klasik).

### b. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya. Jika *variance* residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika *variance* berbeda disebut Heterokedastisitas. Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya heterokedastisitas dapat dilihat melalui *scatterplot diagram*. Apabila gambar atau titik-titik yang terdapat pada *scatterplot diagram* tersebut dalam kondisi menyebar dan tidak membentuk suatu pola tertentu maka model regresi tidak terjadi heterokedastisitas atau terjadi homoskedastisitas sehingga model regresi baik memenuhi asumsi klasik. Uji heterokedastisitas dapat juga di analisis dengan uji Glejzer. Jika nilai signifikan uji  $t$  pada uji glajzer  $> 0,05$  maka tidak terjadi heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12**  
**Uji Heterokedastisitas**

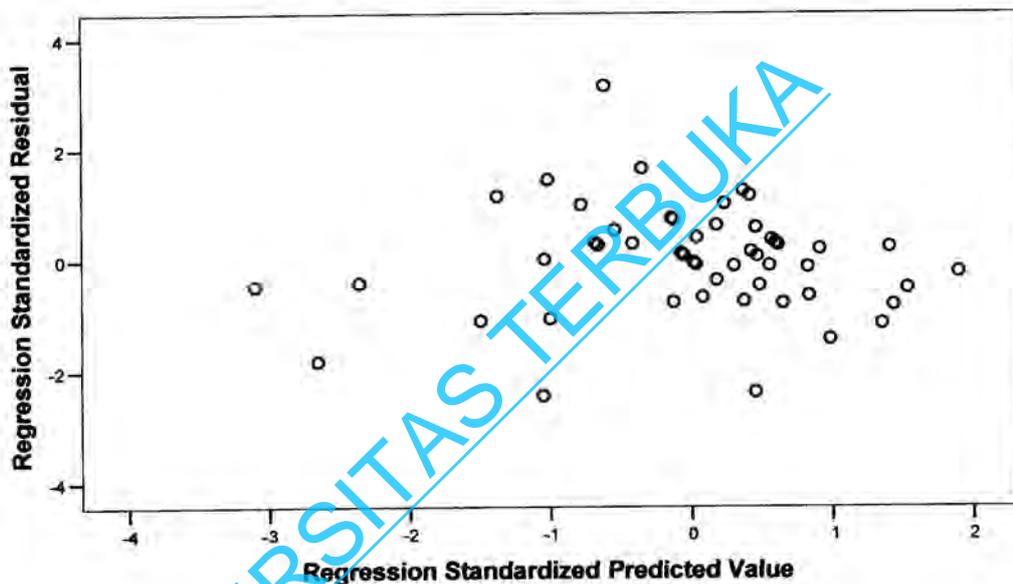
Variabel	Sig Uji t	Keterangan
Motivasi ( $X_1$ )	0,708	Tidak Heterokedastisitas
Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,759	Tidak Heterokedastisitas
Disiplin Pegawai ( $X_3$ )	0,548	Tidak Heterokedastisitas

Sumber : Lampiran 6

**Gambar 4.2**  
**Grafik Uji Heterokedasitas**

**Scatterplot**

**Dependent Variable: Kinerja**



Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan *scatterplot diagram* di atas tidak ditemukan adanya pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit). Pada gambar 4.1 di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membentuk pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini.

#### 4.3.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis inferensia dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda yaitu metode statistik yang digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai terhadap variabel kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS for Windows versi 15 maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah :

$$Y = -4,886 + 0,578 X_1 + 0,238 X_2 + 0,172 X_3$$

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara teoritis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai. Secara empiris teori tersebut perlu dibuktikan melalui penelitian dengan melakukan uji statistik inferensial atau statistik parametik. Oleh karena semua asumsi klasik telah dipenuhi dalam penelitian ini, maka analisis statistik inferensial atau statistik parametri dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dapat diteruskan dengan hasil seperti tabel berikut.

Tabel 4.13

**Nilai Koefisien Regresi Berganda pada Penelitian Kinerja Pegawai  
Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

No	Variabel	B	Beta	Partial (r)	t	Sig
1	Motivasi (X <sub>1</sub> )	0,578	0,476	0,685	6,588	0,000
2	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,238	0,42	0,586	5,063	0,000
3	Disiplin Pegawai (X <sub>3</sub> )	0,172	0,271	0,466	3,690	0,001
R = 0,893 <sup>a</sup>		F Change = 64,524				
R Squared = 0,798		Sig. F = 0,000				
Constanta = -4,886		Durbin Watson = 1,975				
Standar Error = 2,024						

Sumber : Lampiran 6

#### 4.4.1 Uji Hipotesis Pertama

Uji hipotesis ini sesuai dengan permasalahan pertama yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah apakah variabel Motivasi (x<sub>1</sub>), Kepemimpinan (x<sub>2</sub>), dan Disiplin Pegawai (x<sub>3</sub>) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Untuk membuktikan Hipotesis I yang diduga bahwa secara simultan variabel motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar maka diuji dengan menggunakan uji F. Dari tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa F hitung adalah 64,524 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian terbukti bahwa secara simultan variabel motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

Dari hasil perhitungan determinasi diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,798. Hal ini berarti bahwa 79,8 persen kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar dijelaskan oleh motivasi ( $x_1$ ), Kepemimpinan ( $x_2$ ), Disiplin Pegawai ( $x_3$ ) dan sisanya 20,2 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, koefisien korelasi berganda R sebesar 0,893 memberi arti bahwa hubungan antara kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar dengan ketiga variabel bebas dalam hal ini Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai adalah kuat atau tinggi karena R lebih besar dari 0,800 (Sugiyono, 2008).

#### 4.4.2 Uji Hipotesis Kedua

Untuk membuktikan hipotesis kedua yang diduga bahwa masing-masing variabel Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar, maka diuji dengan menggunakan Uji t atau berdasarkan tingkat signifikansi/probabilitas koefisien regresi yang diperoleh dari seperti pada tabel 4.14 berikut.

**Tabel 4.14**  
**Nilai Koefisien Regresi Motivasi Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

Model	t hitung	Sig	Keterangan
Motivasi ( $x_1$ )	6,588	0,000	Signifikan
Kepemimpinan ( $x_2$ )	5,063	0,000	Signifikan
Disiplin Pegawai ( $x_3$ )	3,690	0,001	Signifikan

Sumber : Lampiran 6

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa besarnya t hitung untuk masing-masing variabel adalah Motivasi 6,588, Kepemimpinan 5,063, Disiplin Pegawai 3,690 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian  $H_0$  ditolak atau menerima  $H_1$ . Jadi hasil analisis ini terbukti mendukung hipotesis kedua bahwa Motivasi, Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

#### 4.4.3 Menjawab Tujuan Ketiga

Tujuan penelitian yang ketiga yakni ingin mengetahui variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Untuk mengetahui apakah hipotesis itu terbukti kebenarannya maka diuji dengan menggunakan *Standardized Coefficients Beta* tertinggi seperti terlihat pada tabel 4.15 berikut.

**Tabel 4.15**  
**Standardized Coefficients Beta Motivasi Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai**  
**pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar**

Variabel	Koefisien Beta	Rangking
Motivasi ( $x_1$ )	0,476	1
Kepemimpinan ( $x_2$ )	0,42	3
Disiplin Pegawai ( $x_3$ )	0,271	2

Sumber : Lampiran 6

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa koefisien beta tertinggi adalah variabel motivasi dengan koefisien beta 0,476 berada pada urutan pertama, variabel disiplin pegawai dengan koefisien beta 0,271 berada pada urutan kedua dan Kepemimpinan dengan koefisien beta 0,42 pada urutan ketiga. Hal ini berarti memang benar variabel motivasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Jadi analisis ini mendukung hipotesis ketiga yang menyatakan variabel motivasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang ditulis pada bab terdahulu maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Secara simultan variabel motivasi kepemimpinan dan disiplin pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha$  0,05. Sebanyak 78,6 persen variasi nilai kerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar ditentukan secara simultan oleh variabel motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai.
2. Secara parsial variabel motivasi kepemimpinan dan disiplin pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t$  masing-masing signifikan  $t$  variabel pada tingkat lebih kecil dari 0,05.
3. Variabel motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar ditunjukkan dari nilai *standardized coefficients* Beta paling besar.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dengan sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini selanjutnya diusulkan beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan

Perdagangan Kota Denpasar. Adapun saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut.

1. Variabel motivasi kepemimpinan dan disiplin pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Untuk itu ketiga variabel tersebut perlu mendapat perhatian yang lebih baik sehingga kinerja pegawai di tahun-tahun mendatang dapat lebih ditingkatkan.
2. Motivasi merupakan variabel yang dominan dalam penelitian ini hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja perlu mendapatkan perhatian sehingga dapat merubah kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar. Setidaknya ada tiga kebutuhan yang harus dipenuhi yakni : kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan berkuasa. Terutama menurut penilaian responden yang tidak setuju dengan kebutuhan berafiliasi yakni rasa hormat menghormati dan saling mempercayai antar sesama teman serta kebutuhan berkuasa terutama pemberian kekuasaan, merata secara personal sesuai tugas dan wewenangnya sesuai peraturan yang berlaku.
3. Variabel kepemimpinan yang terdiri dari tujuh faktor yakni : ketaatan pada prosedur, aturan dan mekanisme kerja, hirarki kedudukan dan kepangkatan, pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan, kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan, kecendrungan kepada status quo, hirarki dalam pengambilan keputusan dan fokus pada kegiatan rutin dapat diterapkan kepada pegawai dengan memperhatikan beberapa faktor yang mendapat penilaian sangat tidak setuju dan tidak setuju dari responden yakni

pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan, kecenderungan kepada status quo, hirarki dalam pengambilan keputusan dan fokus pada kegiatan rutin.

4. Variabel disiplin pegawai berada pada urutan kedua yang terdiri dari empat faktor yakni : ketegasan pimpinan, kesejahteraan, ancaman dan teladan pimpinan dapat terus diterapkan kepada pegawai. Bagi para pengambil keputusan agar memperoleh pegawai yang lebih baik hendaknya memperhatikan beberapa faktor yang mendapat penilaian kurang baik dari responden yakni : kesesuaian gaji yang diterima, penghargaan berupa promosi yang diterima oleh pegawai, dan teladan pimpinan dalam memegang teguh janji yang dilaksanakan sehari-hari.
5. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar hendaknya memperhatikan lima standar pengukuran pekerjaan yakni ; kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, inisiatif, loyalitas dan perencanaan kerja. Menurut penelitian responden yang mendapat tanggapan tidak setuju seperti : inisiatif, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan beragam tugas, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menunjukkan kesungguhan kerja untuk melaksanakan berbagai beban yang dipercayakan kepadanya.
6. Sehubungan dengan penelitian yang hanya menitik beratkan pada variabel motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Denpasar maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan memasukkan variabel dari teori lain yang mempergunakan alat analisis dan alat uji statistik yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2001. *Analisis Regresi, Teori, kasus dan Solusi*. Edisi Pertama BPFE UGM. Yogyakarta.
- Bennis, Warren G dan Burt Nannus. 1990. *Kepemimpinan : Strategi dalam Mengemban Tanggung Jawab Terjemahan Edisi Pertama*. Prenhalindo. Jakarta
- Byars, L, and Lesli. W. Roe. 2001. *Human Resources and Personel Management 1<sup>st</sup> Editoon*. Richard D. Irwin Inc, Homewood Illinois
- Dharma, Agus. 2004. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*. Sinar Baru. Bandung.
- Gibson. Ans Wancevich, M. John, Donnelly, H. James 1996, *Organisasi : Perilaku, Struktur, proses*, Edisi Kedelapan, Binarupa, Aksara, Jakarta
- Gujarati, Damodar. 1997. *Ekonomi Trika Dasar*, Erlangga. Surabaya
- Handoko, Ham. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo. 1999. *Metodelogi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. BPFE. Jogjakarta.
- Jennings, Eugene E dan Robert T. Golembieski. 1999. *Kepemimpinan*. Terjemahan. Dahara. Prize, Semarang.
- Karyanto, Jangkung, 2003, *Manejemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Edisi Pertama, Ganesa, Bandung
- Katz, Det al., 2003 *The Study of Organization Finding From Filed and Laboratory*. California : Bass dan Auolio Publishers
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 1989. *Organizational Behavior, 1<sup>st</sup> Edition*, Richard D. Irwin Inc, Boston.
- Mangkunegara, A A. Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* , Cetakan Kedua, Remaja, Rosdakarya, Bandung
- Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalialia*. Cetakan Ketujuh. Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Martoyo, S. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat Cetakan Kelima. BPFE – UGM. Jogjakarta.
- Muchdasyah, Ahmad. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Penerbit Rosdakarya Bandung.
- Mulyana. 1986. *Perilaku Organisasi*. Binarupa Aksara. Cetakan Pertama. Jakarta.
- Nawawi, H, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk bisnis yang kompetitif*, Edisi Pertama, Gajah Mada University Press
- Nazir, Moch. 2004. *Metode Penelitian*. Cetakan Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Niti Semito S. 2001. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Cetakan 9 Edisi Ketiga. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nitisesmito, Alex, S, 2001, *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Graha Industri Jakarta
- Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1990, *Kode Etik dan Disiplin Pegawai Negeri Sipil* Jakarta : Badan Administrasi Kepegawaian Nasional
- Robbins, Stephen P, 2004. *Perilaku organisasi : Konsep Kontroveksi, Aplikasi Jilid 1, 2 Prehalindo, Jakarta*
- Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrat dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Kedua Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*, Edition. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Bina Aksara. Jakarta
- Siswanto, Bedjo, 1989, *Manajemen Tenaga Kerja*, Cetakan Kedua, Sinar Baru Bandung
- Soeprihanto, John. 2000. *Penilaian Pelaksanaan Kerja dan Pengembangan Karyawan*. Cetakan Keempat. Prenhallindo. Jakarta.
- Stoner, James A.F. R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, Jr, 2001, *Organications Behavior*, PT. Prenhanllindo, Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung.

- Theodore, Wilson. 1991. *Organization Approach in Human Resources*, 3<sup>rd</sup> Edition, Kent Publising, Chicago.
- Werther, Jr. William B and Davis, Keith. 1996. *Human Resource and Personnel Management, 5th Edition, International Edition*. McGraw Hill Book co, Singapore.
- Wood. J.M.Wallace, J.Zeffance, R. Schermerhorn, J.R. Hunt,J.G. and Osborn, R.N. 1998 *Organizational Behavior An. Asia – Pasific Prespective*, Australian Edition, Jacaranda Wilwy Ltd, Queensland.

UNIVERSITAS TERBUKA

## KUESIONER

No.....

**Identitas Responden :**

Nama : .....

Jenis Kelamin : .....

Umur : .....

Pendidikan : .....

Jabatan : .....

Masa Kerja : .....

Petunjuk : Mohon kuesioner ini diisi dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia sebagaimana pernyataan yang diajukan sesuai dengan kondisi yang ada/pendapat anda

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Setuju  
 2 = Tidak Setuju  
 3 = Cukup Setuju  
 4 = Setuju  
 5 = Sangat Setuju

NO	DAFTAR PERTANYAAN	1	2	3	4	5
1	<b>Motivasi Kerja</b>					
	<b>a. Kebutuhan Berprestasi</b>					
1	Pimpinan memberikan peluang bagi keinginan karyawan untuk mewujudkan potensi diri mencapai kinerja yang baik					
2	Adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi diri bagi setiap pegawai demi kemajuan instansi					
3	Pimpinan mendukung upaya mewujudkan potensi diri setiap pegawai .					
4	Pimpinan memiliki peran dalam setiap tugas yang berhasil dilaksanakan oleh pegawai					
	<b>b. Kebutuhan Berafiliasi</b>					
1	Dirasakan adanya saling hormat menghormati dan rasa saling mempercayai antara sesama teman selama bekerja di instansi ini					
2	Adanya rasa saling hormat menghormati dan saling mempercayai antara pimpinan dengan bawahan					
3	Adanya dukungan penuh untuk melakukan kegiatan sosial yang dilaksanakan oleh pegawai					
	<b>c. Kebutuhan Berkuasa</b>					
1	Hubungan kerja dalam kelompok kerja, tercipta dengan baik dan akrab					

2	Pemberian kekuasaan, merata secara personal sesuai tugas dan wewenangnya berdasarkan peraturan yang berlaku					
3	Instansi memberikan penghargaan dan keleluasaan kepada setiap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan					
4	Dinas selama ini mendukung pemberian kesempatan menjadi pemimpin sebagai bagian dari pengembangan karir pegawai					
2	<b>Kepemimpinan</b>					
	<b>a. Ketaatan pada prosedur aturan dan mekanisme kerja</b>					
1	Pimpinan selalu taat terhadap peraturan, prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku					
2	Pimpinan melakukan hubungan kerja formal dengan pegawai sebatas ketentuan organisasi berdasarkan wewenang dan tanggungjawab					
3	Pimpinan selalu melakukan pengambilan keputusan secara berjenjang dan melalui banyak pertimbangan					
	<b>b. Hirarki kedudukan dan kepangkatan</b>					
1	Setiap pimpinan yang lebih tinggi akan menuntut ketaatan pimpinan yang lebih rendah posisinya					
2	Pimpinan selalu menganggap ketidaktaatan bawahan sebagai kerugian bagi organisasinya					
3	Pimpinan menekankan bahwa setiap anggota organisasi harus mendahulukan kepentingan organisasi					
	<b>c. Pengembangan terhadap hubungan dengan bawahan</b>					
1	Pimpinan selalu berusaha mengembangkan hubungan informal					
2	Pimpinan selalu berusaha mengembangkan hubungan informal untuk mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku					
	<b>d. Kerjasama berorientasi pada posisi dan kedudukan</b>					
1	Pimpinan dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi					
2	Pimpinan dalam mengatur tim kerja disesuaikan dengan posisinya menurut struktur organisasi					
	<b>e. Kecendrungan kepada status QUO</b>					
1	Pimpinan cenderung kurang aktif menciptakan kegiatan organisasi					
2	Pimpinan kurang mengembangkan kegiatan organisasi					

3	Pimpinan cenderung tidak menyukai adanya perubahan					
	<b>f. Hirarki dalam pengambilan keputusan</b>					
1	Pimpinan selalu melakukan pengambilan keputusan sesuai perosedur					
2	Pimpinan selalu melakukan pengambilan keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja					
3	Proses pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan saya tergolong lamban					
	<b>g. Fokus pada kegiatan rutin</b>					
1	Pimpinan lebih menyukai pekerjaan rutin					
2	Pimpinan lebih menyukai pekerjaan yang beresiko rendah					
3	Pimpinan tidak menyukai pekerjaan yang menantang					
3	<b>Disiplin Kerja</b>					
	<b>a. Ketegasan Pimpinan</b>					
1	Di instansi setiap kegiatan atau tugas yang telah direncanakan dengan tepat sesuai dengan peraturan dan direncanakan dengan tepat sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku					
2	Jika ada kesalahan yang dilakukan oleh seorang pegawai pimpinan cepat bertindak					
3	Pimpinan saya selalu tegas dalam bertindak maupun dalam pemberian hukuman					
4	Bila ada kesalahan, pimpinan menegur dan memberi sanksi dengan sikap yang bijaksana					
	<b>b. Kesejahteraan</b>					
1	Gaji yang saya terima setiap bulannya telah memenuhi kebutuhan hidup sebulan					
2	Tunjangan keluarga yang diberikan pemerintah selama ini sudah mencukupi kebutuhan keluarga di rumah					
3	Selama ini promosi bagi pegawai dilaksanakan sebagai penghargaan untuk mereka yang berkualifikasi baik					
	<b>c. Ancaman</b>					
1	Saya sangat memahami ketentuan, tata ara pelaksanaan dari setuiap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi					
2	Sanksi administrai maupun sanksi non administrasi akan dikenakan kepada semua pegawai sesuai dengan besarnya pelanggaran yang dilakukan					

3	Pimpinan selalu memberikan hukuman akan pelanggaran yang dilakukan pegawai tanpa membedakan jabatan					
4	Saya merasakan kehilangan kebebasan dengan adanya ancaman hukuman/sanksi atas pelanggaran disiplin yang diterapkan oleh instansi					
	<b>d. Teladan Pimpinan</b>					
1	Dalam menjalankan tugas sehari-hari, pimpinan senantiasa menerapkan peraturan kepada siapapun tanpa kecuali					
2	Dalam menjalankan tugas sehari-hari, pimpinan selalu masuk tepat waktu					
3	Pimpinan selalu memegang teguh janji dengan bawahan					
4	<b>Kinerja</b>					
	<b>a. Kuantitas Pekerjaan</b>					
1.	Saya mampu menyelesaikan beragam tugas					
2.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
	<b>b. Kualitas Pekerjaan</b>					
1.	Saya senantiasa memperhatikan kualitas tugas yang diberikan pimpinan					
2.	Saya selalu memperhatikan pelaksanaan tugas dengan teliti					
	<b>c. Inisiatif</b>					
1.	Saya memiliki inisiatif yang tinggi untuk membantu memecahkan persoalan pekerjaan					
2.	Saya selalu memberikan ide-ide baru					
	<b>d. Loyalitas</b>					
1.	Saya termotivasi untuk melaksanakan sebaik mungkin tugas yang diberikan pimpinan					
2.	saya selalu termotivasi untuk menguasai tugas yang diberikan pimpinan					
	<b>e. Perencanaan Kerja</b>					
1.	Saya selalu melakukan perencanaan atas setiap tugas yang diberikan					
2.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan					

No	x1.1.1	x1.1.2	x1.2.1	x1.2.2	x1.2.3	x1.3.1	x1.3.2	x1.3.3	x1.3.4	x1	x2.1.1	x2.1.2	x2.1.3	x2.2.1	x2.2.2
1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	5	4	4	5	4
2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	31	2	2	3	2	1
3	2	4	3	4	4	4	5	4	3	33	3	4	4	4	3
4	3	2	2	2	4	4	3	4	4	28	2	2	3	3	2
5	4	3	3	4	2	4	3	2	2	27	4	3	4	4	3
6	4	2	4	4	4	4	5	4	4	35	4	3	4	4	4
7	2	3	4	2	4	4	4	4	4	31	2	3	3	3	3
8	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34	3	4	3	4	4
9	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25	4	4	4	4	5
10	4	4	4	4	2	4	4	2	4	32	4	4	4	4	5
11	3	3	3	2	2	3	3	2	2	23	4	4	4	4	5
12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4	4	4	4	5
13	2	2	2	2	2	2	2	2	3	19	2	3	3	2	2
14	5	5	3	4	4	4	2	4	4	35	5	4	3	3	4
15	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32	3	3	4	4	4
16	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4
17	5	5	3	2	4	4	4	4	4	35	5	2	3	3	2
18	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34	4	2	4	4	3
19	5	5	3	3	3	4	4	4	4	35	5	3	3	3	3
20	4	4	4	4	3	2	3	3	3	30	4	4	3	4	4
21	2	2	4	4	4	4	4	4	4	32	2	2	4	4	4
22	4	4	3	2	4	4	4	4	3	32	4	3	3	3	2
23	2	2	4	4	3	4	2	4	4	29	2	2	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	4	4	3	4	4
25	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34	4	3	4	3	3
26	2	2	4	4	2	4	4	4	4	30	2	2	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	4	4	4	4	4
28	2	2	4	4	3	3	3	4	4	29	2	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	4
30	2	2	4	4	3	3	4	3	2	27	2	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4
32	3	3	4	3	4	4	3	4	4	32	3	4	4	4	3
33	3	3	4	4	4	4	3	4	3	32	3	4	4	4	4
34	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4
35	4	4	3	3	4	4	2	4	4	32	4	1	2	3	3
36	3	3	3	2	3	4	4	4	3	29	3	3	3	3	2
37	4	4	4	3	3	4	4	4	4	34	4	4	4	4	3
38	2	4	4	4	4	4	3	3	3	31	2	4	4	4	4
39	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34	4	4	4	4	3
40	2	4	4	3	4	3	4	4	4	32	2	4	4	4	4
41	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	4	5	5	5	4
42	4	2	3	4	5	3	4	4	3	32	4	4	4	4	4
43	3	5	4	3	4	4	3	3	4	33	3	4	4	4	3
44	4	4	4	3	5	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4
45	4	4	3	4	3	4	4	4	2	32	4	4	4	4	4
46	3	5	4	3	4	4	4	3	4	34	4	1	2	3	3
47	3	4	3	4	3	4	4	4	4	33	3	3	3	3	2
48	4	3	4	3	5	4	4	4	5	36	4	4	4	4	3
49	3	4	3	4	3	3	3	3	4	30	3	4	4	5	3
50	4	3	4	3	5	4	4	5	2	34	4	3	2	4	4
51	4	3	3	4	5	5	4	5	4	37	4	3	4	5	3
52	3	4	4	4	5	5	3	3	4	35	3	4	2	4	4
53	4	3	3	4	3	5	4	5	4	35	4	3	4	4	3

x2.2.3	x2.3.1	x2.3.2	x2.4.1	x2.4.2	x2.5.1	x2.5.3	x2.6.1	x2.6.2	x2.6.3	x2.7.1	x2.7.2	x2	x.3.1.1	x3.1.2	x3.1.4
5	4	5	4	5	3	2	3	2	2	3	2	62	2	4	3
2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	33	2	2	2
4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	66	3	4	4
2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	43	2	2	3
4	2	5	5	4	3	4	3	4	2	5	5	64	4	3	4
4	2	4	5	4	3	4	4	4	2	4	5	64	4	3	4
2	2	3	4	2	3	3	3	2	2	3	4	47	2	3	3
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	67	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	69	2	2	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	68	4	3	4
4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	68	3	2	3
4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	69	4	4	4
2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	39	4	4	4
4	4	2	3	5	4	3	4	4	4	2	3	61	2	1	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	60	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	64	4	4	4
4	4	4	4	5	2	3	2	4	4	4	4	59	2	2	3
4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	60	3	3	4
3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	61	1	2	3
3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	57	4	4	5
4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	60	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	59	2	2	3
3	4	2	4	2	2	4	4	3	4	2	4	54	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	65	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	62	2	1	3
2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	4	4	56	5	5	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	66	3	3	5
3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	58	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	66	5	5	4
3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3	58	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	62	3	3	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	64	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	66	4	4	5
4	4	2	4	4	1	3	3	4	4	2	4	52	4	1	5
3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	55	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	64	4	4	5
4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	62	2	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	64	4	4	4
3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	60	2	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	73	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4	2	5
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	62	4	4	2
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	64	3	1	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	66	4	4	4
4	4	2	4	4	1	3	3	4	4	2	4	52	4	3	2
3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	55	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	64	3	5	5
4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	60	4	3	2
3	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	64	4	4	4
4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	5	4	70	3	5	4
4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	66	4	3	4
4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	64	3	4	4

x3.2.1	x3.2.2	x3.2.3	x3.3.1	x3.3.2	x3.3.3	x3.3.4	x3.4.1	x3.4.2	x3.4.3	x3	y1.1	y1.2	y2.1	y2.2	y3.1
1	2	3	4	3	1	3	3	3	3	35	3	4	4	3	2
2	2	3	2	1	2	1	2	3	4	28	2	2	3	2	1
3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	50	3	4	4	4	3
2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	31	2	2	3	3	2
4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	51	4	3	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	51	4	3	4	4	4
2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	35	2	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	50	3	4	3	4	4
2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	36	2	3	4	3	3
4	3	5	2	4	2	2	4	5	4	46	4	4	5	4	4
3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	43	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	50	2	2	3	2	2
3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	38	5	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	48	3	4	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	46	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	43	5	3	3	3	2
4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	45	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	1	35	5	3	3	3	3
3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	43	4	5	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	2	5	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	34	4	3	3	3	2
4	4	4	3	2	3	3	2	4	2	43	2	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	45	4	4	3	4	4
4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	39	4	3	4	3	3
4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	57	2	2	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	2	4	2	43	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51	2	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	60	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	2	2	2	4	2	36	2	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	58	4	5	4	4	4
4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	42	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	49	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	50	4	5	4	4	4
2	3	3	4	3	4	4	2	4	2	41	4	5	2	3	3
3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	41	3	3	3	3	2
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	49	4	5	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	49	2	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	48	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	2	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4	5	5	5	4
3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	47	4	5	3	4	3
5	5	4	3	4	5	2	4	4	4	50	3	2	5	5	4
4	4	4	3	4	2	4	1	2	1	37	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	49	4	4	4	4	3
2	2	2	4	4	2	4	3	3	3	38	3	5	5	5	4
4	2	4	3	4	4	2	4	5	4	48	3	4	4	4	3
4	4	2	3	4	2	4	5	5	5	51	4	3	2	4	4
3	2	5	4	4	4	2	3	3	3	42	3	4	4	5	3
4	2	5	3	4	2	2	4	4	4	46	4	3	2	4	4
4	4	2	4	1	4	3	5	5	5	49	4	3	4	5	3
4	2	5	3	4	4	2	3	3	3	44	3	4	2	4	4
2	4	2	4	4	4	2	4	4	4	45	4	3	4	4	3

y3.2	y4.1	y4.2	y5.1	y5.2	y
3	2	4	5	3	33
2	1	2	3	4	22
4	4	4	5	4	39
2	3	3	3	3	26
4	2	5	5	4	38
4	2	4	5	4	38
2	2	3	4	3	28
4	4	4	5	4	39
3	3	3	3	3	30
2	4	4	5	4	40
2	3	3	3	2	27
4	4	4	4	4	40
2	2	2	3	3	23
4	4	2	3	4	35
4	4	3	3	3	36
2	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	36
4	4	3	4	4	38
3	4	4	4	4	36
3	2	3	3	3	34
4	4	4	4	4	39
4	4	4	4	3	34
3	4	2	4	4	35
4	4	4	3	3	37
4	4	4	4	4	37
2	4	4	4	4	34
4	4	4	3	3	39
3	3	3	4	4	35
4	4	3	4	4	39
3	3	4	3	2	33
4	4	4	4	4	41
4	4	3	4	4	37
4	4	3	4	3	37
3	4	4	4	4	40
4	4	2	4	4	35
3	4	4	4	3	32
3	4	4	4	4	39
4	4	4	3	3	36
4	4	3	4	4	38
3	4	3	4	4	36
4	4	4	4	4	43
4	5	3	4	4	39
3	4	4	3	3	36
3	5	4	4	4	40
4	3	4	4	4	38
3	4	4	4	3	40
4	3	4	4	4	37
3	5	4	4	4	37
4	3	3	3	3	35
3	5	4	4	5	38
4	5	5	4	5	42
4	5	5	3	3	37
4	3	5	4	5	39

## Lampiran 3

## Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	31.33	19.954	.385	.820
y1.2	31.10	19.748	.545	.796
y2.1	30.97	21.964	.458	.807
y2.2	31.07	20.064	.746	.782
y3.1	31.33	19.195	.584	.792
y3.2	31.37	19.620	.566	.794
y4.1	31.27	19.513	.528	.799
y4.2	31.13	20.533	.501	.801
y5.1	30.77	21.220	.419	.809
y5.2	31.07	21.995	.385	.812

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1.1	35.13	17.568	.378	.728
x1.1.2	35.17	17.454	.396	.725
x1.1.3	35.17	19.316	.254	.742
x1.1.4	34.80	20.303	.234	.741
x1.2.1	34.97	19.206	.420	.722
x1.2.2	35.10	18.921	.304	.736
x1.2.3	35.07	17.651	.489	.709
x1.3.1	34.77	18.668	.576	.707
x1.3.2	34.93	18.133	.447	.716
x1.3.3	34.90	18.162	.481	.712
x1.3.4	35.00	18.966	.418	.721

## Lampiran 3

## Validitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1.1	63.00	71.655	.475	.878
x2.1.2	63.17	74.144	.463	.878
x2.1.3	62.80	76.924	.496	.878
x2.2.1	62.77	73.633	.649	.873
x2.2.2	62.87	69.361	.659	.870
x2.2.3	62.97	71.275	.648	.871
x2.3.1	62.83	69.454	.630	.871
x2.3.2	62.87	73.154	.544	.875
x2.4.1	62.60	76.041	.440	.879
x2.4.2	63.00	71.655	.475	.878
x2.5.1	63.23	74.668	.439	.879
x2.5.2	63.07	79.582	.092	.889
x2.5.3	62.90	73.748	.616	.874
x2.6.1	63.10	72.438	.576	.874
x2.6.2	63.07	70.754	.696	.870
x2.6.3	63.10	72.576	.485	.877
x2.7.1	62.93	72.754	.609	.873
x2.7.2	62.67	75.816	.401	.880
x2.7.3	62.87	77.982	.208	.885

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1.1	44.20	48.786	.792	.845
x3.1.2	44.20	51.131	.597	.858
x3.1.3	43.87	61.982	-.085	.895
x3.1.4	43.67	56.506	.398	.867
x3.2.1	43.97	53.275	.623	.857
x3.2.2	43.90	54.507	.621	.858
x3.2.3	43.80	57.476	.304	.871
x3.3.1	43.87	52.602	.634	.856
x3.3.2	44.13	51.568	.645	.855
x3.3.3	43.97	50.654	.708	.851
x3.3.4	43.93	50.892	.715	.851
x3.4.1	43.90	51.472	.697	.852
x3.4.2	43.53	56.878	.388	.868
x3.4.3	43.97	54.102	.471	.865

## Lampiran 4

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	10

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1.1	3.27	1.048	30
y1.2	3.50	.861	30
y2.1	3.63	.556	30
y2.2	3.53	.629	30
y3.1	3.27	.907	30
y3.2	3.23	.858	30
y4.1	3.33	.922	30
y4.2	3.47	.776	30
y5.1	3.83	.747	30
y5.2	3.53	.629	30

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.60	24.662	4.966	10

## Lampiran 4

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	11

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1.1	3.37	1.033	30
x1.1.2	3.33	1.028	30
x1.1.3	3.33	.844	30
x1.1.4	3.70	.596	30
x1.2.1	3.53	.629	30
x1.2.2	3.40	.855	30
x1.2.3	3.43	.858	30
x1.3.1	3.73	.583	30
x1.3.2	3.57	.817	30
x1.3.3	3.60	.770	30
x1.3.4	3.50	.682	30

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.50	21.914	4.681	11

## Lampiran 4

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	19

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1.1	3.43	1.073	30
x2.1.2	3.27	.823	30
x2.1.3	3.63	.490	30
x2.2.1	3.67	.661	30
x2.2.2	3.57	1.006	30
x2.2.3	3.47	.860	30
x2.3.1	3.60	1.037	30
x2.3.2	3.57	.817	30
x2.4.1	3.83	.648	30
x2.4.2	3.43	1.073	30
x2.5.1	3.20	.805	30
x2.5.2	3.37	.765	30
x2.5.3	3.53	.681	30
x2.6.1	3.33	.844	30
x2.6.2	3.37	.850	30
x2.6.3	3.33	.959	30
x2.7.1	3.50	.777	30
x2.7.2	3.77	.728	30
x2.7.3	3.57	.774	30

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
66.43	81.426	9.024	19

## Reliability

### Lampiran 4

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	14

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x.3.1.1	3.10	1.062	30
x3.1.2	3.10	1.094	30
x3.1.3	3.43	1.040	30
x3.1.4	3.63	.765	30
x3.2.1	3.33	.844	30
x3.2.2	3.40	.724	30
x3.2.3	3.50	.777	30
x3.3.1	3.43	.898	30
x3.3.2	3.17	.986	30
x3.3.3	3.33	.994	30
x3.3.4	3.37	.964	30
x3.4.1	3.40	.932	30
x3.4.2	3.77	.728	30
x3.4.3	3.33	.959	30

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.30	61.666	7.853	14

## Lampiran 5

## Frequencies

## Frequency Table

y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	22.6	22.6	22.6
	3	13	24.5	24.5	47.2
	4	25	47.2	47.2	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9.4	9.4	9.4
	3	15	28.3	28.3	37.7
	4	23	43.4	43.4	81.1
	5	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	14	26.4	26.4	34.0
	4	31	58.5	58.5	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	12	22.6	22.6	26.4
	4	34	64.2	64.2	90.6
	5	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

y3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	7	13.2	13.2	15.1
3	17	32.1	32.1	47.2
4	28	52.8	52.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

y3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	15.1	15.1	15.1
3	16	30.2	30.2	45.3
4	29	54.7	54.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

y4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	6	11.3	11.3	13.2
3	9	17.0	17.0	30.2
4	31	58.5	58.5	88.7
5	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

y4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	9.4	9.4	9.4
3	15	28.3	28.3	37.7
4	29	54.7	54.7	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

y5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	15	28.3	28.3	28.3
4	32	60.4	60.4	88.7
5	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## y5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3.8	3.8	3.8
3	17	32.1	32.1	35.8
4	31	58.5	58.5	94.3
5	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## Kinerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22	1	1.9	1.9	1.9
23	1	1.9	1.9	3.8
26	1	1.9	1.9	5.7
27	1	1.9	1.9	7.5
28	1	1.9	1.9	9.4
30	1	1.9	1.9	11.3
32	1	1.9	1.9	13.2
33	2	3.8	3.8	17.0
34	3	5.7	5.7	22.6
35	5	9.4	9.4	32.1
36	6	11.3	11.3	43.4
37	7	13.2	13.2	56.6
38	7	13.2	13.2	69.8
39	8	15.1	15.1	84.9
40	5	9.4	9.4	94.3
41	1	1.9	1.9	96.2
42	1	1.9	1.9	98.1
43	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## Frequencies

### Frequency Table

x1.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	20.8	20.8	20.8
	3	12	22.6	22.6	43.4
	4	27	50.9	50.9	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	18.9	18.9	18.9
	3	12	22.6	22.6	41.5
	4	25	47.2	47.2	88.7
	5	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	9	17.0	17.0	18.9
	3	11	20.8	20.8	39.6
	4	28	52.8	52.8	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.9	1.9	1.9
	3	12	22.6	22.6	24.5
	4	33	62.3	62.3	86.8
	5	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	19	35.8	35.8	39.6
	4	32	60.4	60.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	15.1	15.1	15.1
	3	13	24.5	24.5	39.6
	4	32	60.4	60.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.3	11.3	11.3
	3	13	24.5	24.5	35.8
	4	27	50.9	50.9	86.8
	5	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	8	15.1	15.1	18.9
	4	40	75.5	75.5	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	16	30.2	30.2	37.7
	4	30	56.6	56.6	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	10	18.9	18.9	26.4
	4	35	66.0	66.0	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x1.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9.4	9.4	9.4
	3	13	24.5	24.5	34.0
	4	34	64.2	64.2	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Motivasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	1	1.9	1.9	1.9
	29	1	1.9	1.9	3.8
	31	1	1.9	1.9	5.7
	35	5	11.3	11.3	17.0
	36	1	1.9	1.9	18.9
	37	3	5.7	5.7	24.5
	38	2	3.8	3.8	28.3
	39	5	9.4	9.4	37.7
	40	9	17.0	17.0	54.7
	41	6	11.3	11.3	66.0
	42	6	11.3	11.3	77.4
	43	5	9.4	9.4	86.8
	44	3	5.7	5.7	92.5
	45	1	1.9	1.9	94.3
	46	1	1.9	1.9	96.2
	47	1	1.9	1.9	98.1
	48	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	20.8	20.8	20.8
	3	11	20.8	20.8	41.5
	4	27	50.9	50.9	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.8	3.8	3.8
	2	7	13.2	13.2	17.0
	3	13	24.5	24.5	41.5
	4	30	56.6	56.6	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7.5	7.5	7.5
	3	13	24.5	24.5	32.1
	4	35	66.0	66.0	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3.8	3.8	3.8
	3	11	20.8	20.8	24.5
	4	36	67.9	67.9	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	6	11.3	11.3	13.2
3	16	30.2	30.2	43.4
4	26	49.1	49.1	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

x2.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	11.3	11.3	11.3
3	13	24.5	24.5	35.8
4	33	62.3	62.3	98.1
5	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

x2.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	5	9.4	9.4	11.3
3	5	9.4	9.4	20.8
4	35	66.0	66.0	86.8
5	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

x2.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	11.3	11.3	11.3
3	14	26.4	26.4	37.7
4	28	52.8	52.8	90.6
5	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x2.4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	22.6	22.6	22.6
	4	37	69.8	69.8	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## x2.4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	20.8	20.8	20.8
	3	11	20.8	20.8	41.5
	4	27	50.9	50.9	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## x2.5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	3.8	3.8	3.8
	2	7	13.2	13.2	17.0
	3	15	28.3	28.3	45.3
	4	28	52.8	52.8	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

## x2.5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	6	11.3	11.3	13.2
	3	14	26.4	26.4	39.6
	4	31	58.5	58.5	98.1
	5	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5.7	5.7	5.7
	3	12	22.6	22.6	28.3
	4	35	66.0	66.0	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	6	11.3	11.3	13.2
	3	19	35.8	35.8	49.1
	4	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	13.2	13.2	13.2
	3	13	24.5	24.5	37.7
	4	33	62.3	62.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.9	1.9	1.9
	2	7	13.2	13.2	15.1
	3	5	9.4	9.4	24.5
	4	37	69.8	69.8	94.3
	5	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.7.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11.3	11.3	11.3
	3	15	28.3	28.3	39.6
	4	28	52.8	52.8	92.5
	5	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

x2.7.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	12	22.6	22.6	24.5
4	36	67.9	67.9	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

x2.7.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	1	1.9	1.9	3.8
3	16	30.2	30.2	34.0
4	31	58.5	58.5	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Kepemimpinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 40	1	1.9	1.9	1.9
45	1	1.9	1.9	3.8
49	1	1.9	1.9	5.7
53	1	1.9	1.9	7.5
58	2	3.8	3.8	11.3
61	2	3.8	3.8	15.1
62	1	1.9	1.9	17.0
63	1	1.9	1.9	18.9
64	3	5.7	5.7	24.5
65	1	1.9	1.9	26.4
66	2	3.8	3.8	30.2
67	2	3.8	3.8	34.0
68	5	9.4	9.4	43.4
69	1	1.9	1.9	45.3
70	3	5.7	5.7	50.9
71	5	9.4	9.4	60.4
72	6	11.3	11.3	71.7
73	2	3.8	3.8	75.5
74	6	11.3	11.3	86.8
75	2	3.8	3.8	90.6
76	2	3.8	3.8	94.3
77	1	1.9	1.9	96.2
79	1	1.9	1.9	98.1
82	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	12	22.6	22.6	24.5
3	13	24.5	24.5	49.1
4	24	45.3	45.3	94.3
5	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	7.5	7.5	7.5
2	9	17.0	17.0	24.5
3	12	22.6	22.6	47.2
4	22	41.5	41.5	88.7
5	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	10	18.9	18.9	18.9
3	11	20.8	20.8	39.6
4	28	52.8	52.8	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	9.4	9.4	9.4
3	11	20.8	20.8	30.2
4	27	50.9	50.9	81.1
5	10	18.9	18.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	7	13.2	13.2	15.1
3	12	22.6	22.6	37.7
4	31	58.5	58.5	96.2
5	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	17.0	17.0	17.0
3	12	22.6	22.6	39.6
4	30	56.6	56.6	96.2
5	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	17.0	17.0	17.0
3	14	26.4	26.4	43.4
4	26	49.1	49.1	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	11.3	11.3	11.3
3	18	34.0	34.0	45.3
4	26	49.1	49.1	94.3
5	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.8	3.8	3.8
2	9	17.0	17.0	20.8
3	14	26.4	26.4	47.2
4	25	47.2	47.2	94.3
5	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	10	18.9	18.9	20.8
3	12	22.6	22.6	43.4
4	26	49.1	49.1	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	12	22.6	22.6	24.5
3	11	20.8	20.8	45.3
4	25	47.2	47.2	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.9	1.9	1.9
2	7	13.2	13.2	15.1
3	17	32.1	32.1	47.2
4	23	43.4	43.4	90.6
5	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.9	1.9	1.9
3	17	32.1	32.1	34.0
4	27	50.9	50.9	84.9
5	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## x3.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	3.8	3.8	3.8
2	6	11.3	11.3	15.1
3	17	32.1	32.1	47.2
4	24	45.3	45.3	92.5
5	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## Disiplin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31	1	1.9	1.9	1.9
34	1	1.9	1.9	3.8
37	1	1.9	1.9	5.7
38	3	5.7	5.7	11.3
40	2	3.8	3.8	15.1
41	1	1.9	1.9	17.0
42	1	1.9	1.9	18.9
43	2	3.8	3.8	22.6
44	1	1.9	1.9	24.5
45	4	7.5	7.5	32.1
46	1	1.9	1.9	34.0
47	2	3.8	3.8	37.7
48	4	7.5	7.5	45.3
49	3	5.7	5.7	50.9
50	1	1.9	1.9	52.8
51	4	7.5	7.5	60.4
52	4	7.5	7.5	67.9
53	6	11.3	11.3	79.2
54	2	3.8	3.8	83.0
55	5	9.4	9.4	92.5
59	1	1.9	1.9	94.3
60	1	1.9	1.9	96.2
62	1	1.9	1.9	98.1
64	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

## Lampiran 6

## Regression

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja	36.04	4.372	53
Motivasi	32.36	3.601	53
Kepemimpinan	60.94	7.581	53
Disiplin	45.11	6.905	53

## Correlations

		Kinerja	Motivasi	Kepemimpinan	Disiplin
Pearson Correlation	Kinerja	1.000	.708	.759	.548
	Motivasi	.708	1.000	.454	.164
	Kepemimpinan	.759	.454	1.000	.482
	Disiplin	.548	.164	.482	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	.000	.000	.000
	Motivasi	.000	.	.000	.121
	Kepemimpinan	.000	.000	.	.000
	Disiplin	.000	.121	.000	.
N	Kinerja	53	53	53	53
	Motivasi	53	53	53	53
	Kepemimpinan	53	53	53	53
	Disiplin	53	53	53	53

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan		Enter

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

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.786	2.024	.798	64.524	3	49	.000	1.975

- a. Predictors: (Constant), Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan  
b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	793.149	3	264.383	64.524	.000 <sup>a</sup>
	Residual	200.776	49	4.097		
	Total	993.925	52			

a. Predictors: (Constant), Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.886	2.990		-1.634	.109					
	Motivasi	.578	.088	.476	8.588	.000	.708	.685	.423	.790	1.287
	Kepemimpinan	.238	.047	.412	5.063	.000	.759	.586	.325	.623	1.608
	Disiplin	.172	.047	.271	3.690	.001	.548	.466	.237	.764	1.309

a. Dependent Variable: Kinerja

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Motivasi	Kepemimpinan	Disiplin
1	1	3.972	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.016	15.954	.04	.17	.00	.72
	3	.007	23.229	.38	.00	.81	.08
	4	.005	27.224	.58	.83	.19	.20

a. Dependent Variable: Kinerja

Residuals Statistics<sup>a</sup>

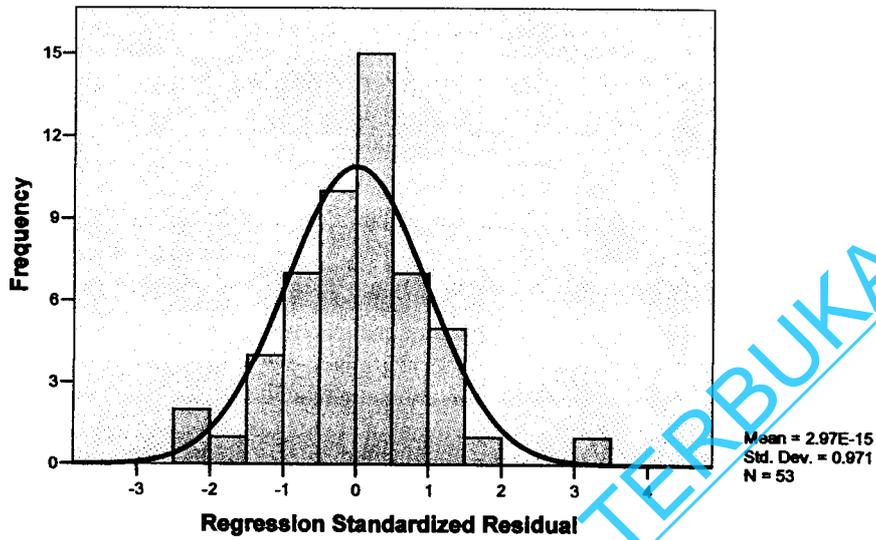
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	23.94	43.45	36.04	3.905	53
Residual	-4.942	6.359	.000	1.965	53
Std. Predicted Value	-3.097	1.899	.000	1.000	53
Std. Residual	-2.441	3.141	.000	.971	53

a. Dependent Variable: Kinerja

## Charts

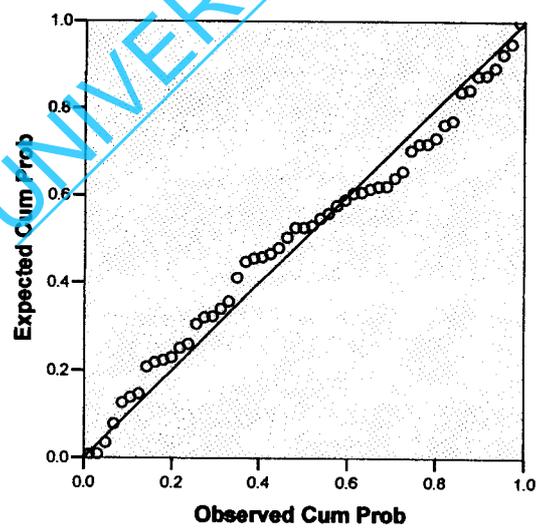
### Histogram

Dependent Variable: Kinerja



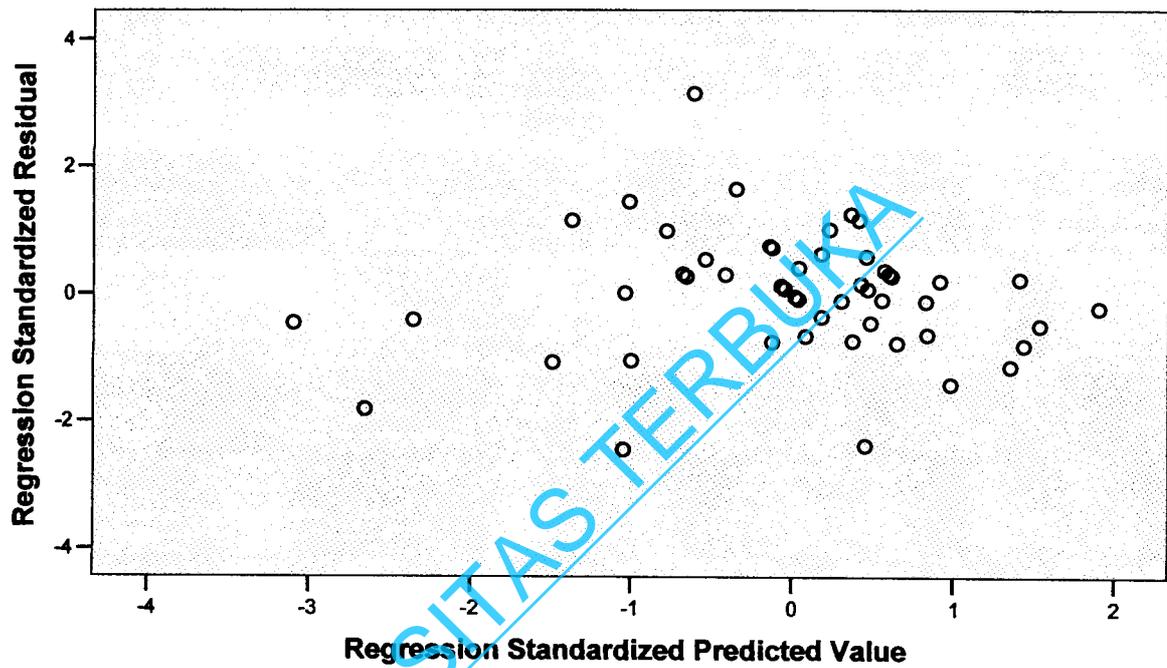
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



## Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja



## Regression

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	4.981	1.943		2.554	.014					
	Motivasi	-.024	.057	-.065	-.425	.672	-.132	-.061	-.058	.790	1.267
	Kepemimpinan	-.010	.030	-.059	-.340	.736	-.205	-.048	-.046	.623	1.606
	Disiplin	-.047	.030	-.243	-1.555	.126	-.282	-.217	-.212	.784	1.309

a. Dependent Variable: Abs Unst Residual