



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMPETENSI KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSUD  
dr. ABDUL RIVAI KABUPATEN BERAU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**HENDRY SUPRIADI**

**NIM. 500894903**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2017**

## ABSTRAK

### **Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum dr. Abdul Rivai**

Hendry Supriadi

[Hendryrsu1973@gmail.com](mailto:Hendryrsu1973@gmail.com)

Universitas terbuka

Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat tahun 2015 Terdapat beberapa tingkat urgensi unsur layanan masih terdapat beberapa point yang perlu mendapat tindak lanjut untuk peningkatan terhadap pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah dr Abdul Rivai. Penelitian bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh kompetensi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai rumah sakit umum dr. Abdul Rivai. Penelitian ini adalah penelitian diskriptif analitik, Pengambilan data menggunakan rancangan *cross sectional*, yaitu penelitian yang memberikan informasi mengenai situasi yang ada dengan cara mengamati antara variabel bebas dan terikat secara bersama sama. Metode pengumpulan data secara kuantitatif dengan sampel stratified random sampling yaitu pada populasi pejabat di lingkungan pegawai RSUD dr Abdul Rivai berjumlah 34 orang. Pengambilan sampel menggunakan jumlah populasi karena subyeknya kurang dari seratus. Hasil dari penelitian faktor kompetensi kepemimpinan dan motivasi mempunyai hubungan yang signifikan secara statistik ( $p < 0,05$ ) terhadap kinerja pada pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr Abdul Rivai, artinya kompetensi seseorang mempunyai peran penting terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas sehari hari. Di sarankan Pimpinan secara simultan harus meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan bawahan secara demokratis memberikan keleluasaan bawahan dalam mengembangkan karir dan secara terumsm enerus mendorong dan memberikan motivasi bawahannya melalui pembekalan diklat-diklat kepemimpinan dan Untuk pendelegasian tugas dan tanggungjawab bawahan perlu diperhatikan Kompetensi yang dimiliki oleh setiap aparatur sehingga kewenangan dan tanggungjawab yang diberikan oleh atasan akan terlaksana dengan baik

*Kata kunci, kompetensi kepemimpinan, motivasi dan kinerja*

## ABSTRACT

### **Effect of Competence Leadership and Motivation on Employee Performance General Hospital dr. Abdul Rivai**

Hendry Supriadi  
[Hendryrsu1973@gmail.com](mailto:Hendryrsu1973@gmail.com)  
Open University

Public Satisfaction Index value in 2015 are keeping the urgency level service element there are still some points that need to receive follow-up to increase the health services in the District General Hospital Dr. Abdul Rivai. Penelitian aims to analyze whether there is influence of leadership competencies and motivation to employee performance home General pain dr. Abdul Rivai. This research is descriptive analytic, data retrieval using cross-sectional design, the research provides information on the situation by observing anantara independent and dependent variables with the same. Quantitative data collection methods with a sample stratified random sampling in populations environmental officials dr Abdul Rivai employees amounted to 34 people. Sampling uses the population because the subject is less than a hundred. Results from the study of leadership competencies and motivational factors have a statistically significant relationship ( $p < 0.05$ ) on the performance of the employees of the Regional General Hospital Dr. Abdul Rivai, competence means a person has an important role to kerja employee in performing daily tasks. At suggest Leader simultaneously must improve its performance by involving subordinates democratically provide flexibility subordinates in developing a career and terus menerus encouraging and motivating subordinates through the briefing and training of leadership and for the delegation of tasks and responsibilities of subordinates need diperhatikan competencies possessed by each apparatus so that The authority and responsibility given by the employer will be done well

*Keywords, leadership competencies, motivation and performance*

**BEBAS PLAGIASI****UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINITRASI PUBLIK****PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister yang berjudul Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (Plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Tanjung Redeb, 05 April 2017

Yang menyatakan



Hendry Supriadi  
NIM. 300894903

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

Judul Penelitian : Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Identitas Peneliti : HENDRY SUPRIADI

NIM : 500 894 903

UPBJJ : Samarinda

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Sabtu, 29 April 2017

Menyetujui,

Pembimbing I, Pembimbing II,

Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si Dr. Ernik Yuliana, S.Pi, MT  
NIP.19501215 198601 1 005 NIP. 197207152005012012

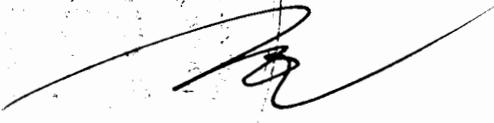
Penguji Ahli



Dr. Pheni Chalid, MA, P.hD  
NIP.195605052000121001

Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu/Program Direktur Program Pascasarjana  
Magister Administrasi Publik

Dr. Darmanto, M.Ed Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si  
NIP. 19591027 198603 1 003 NIP.19501215 198601 1 005

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

**PENGESAHAN**

Nama : HENDRY SUPRIADI  
 NIM : 500 894 903  
 Program : Magister Ilmu Administrasi Publik  
 Studi  
 Judul TAPM : Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap  
 Kinerja Pegawai RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 29 April 2017  
 Waktu : 16.00 – 17.30

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Nama : Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si

Tanda Tangan

Penguji Ahli  
 Nama : Dr. Pheni Chalid, MA, P.hD

Pembimbing I  
 Nama : Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si

Pembimbing II  
 Nama : Dr.Ernik Yuliana, S.Pi, MT

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan ke ahdirat Allah SWT atas segala limpahan rahmah dan hidayahnya sehingga TAPM (Tugas Akhir Program Megister) ini dapat diselesaikan bagaimana adanya.

Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan imbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini.

Pada kesempatan ini saya menyampaikan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

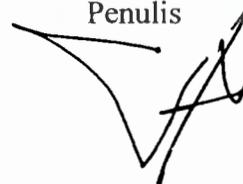
1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti studi pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia sampai pada penulisan dan penyusunan TAPM ini.
2. Kepala UPBJJ UT Samarinda Dr. Meita Istandia, S.IP, M.Si
3. Bpk.. Dr.Liestyodono Bawono Irianto,M.Si sebagai pembimbing 1, dan Ibu. Dr.Ernik Yuliana, S.Pi, MT.. sebagai pembimbing 2 dalam penyusunan TAPM ini, yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu untuk membimbing, memberi petunjuk serta memberikan sentuhan nilai – nilai akademik kepada penulis untuk menyusun TAPM ini sesuai dengan eksistensi dan perannya masing – masing.

4. Ibu dr.Hj.Nurmin BM, Sp.Rad. M.Kes selaku Direktur RSUD Dr. Abdul Rivai Tanjung Redeb Berau Kalimantan Timur dan seluruh karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Tanjung Redeb Berau Kalimantan Timur sebagai responden yang telah banyak membantu memberikan data untuk kepentingan penyusunan TAPM ini.
5. Bagian administrasi akademik Universitas terbuka yang telah banyak membantu.
6. Rekan rekan sejawat di RSUD Dr. Abdul Rivai yang banyak membantu penulis dalam penyusunan TAPM ini.
7. kepada Istriku , anak – anakku serta seluruh keluarga yang telah banyak membantu serta memotivasi penulis sampai penulis dapat menyelesaikan studi ini.

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

Tanjung Redeb, April 2017

Penulis



Hendry Supriadi

**RIWAYAT HIDUP**

Nama : Hendry Supriadi  
NIM : 500894903  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Redeb, 10 September 1973

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Berau pada tahun 1986  
Lulus SMP di Berau pada tahun 1989  
Lulus SPK di Samarinda pada tahun 1992  
Lulus D3 di Samarinda pada tahun 2002  
Lulus S1 di Malang pada tahun 2007

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1992 s/d 2010 sebagai Tenaga Fungsional  
Perawat di RSUD dr. Abdul Rivai Kabupaten  
Berau  
Tahun 2011 s/d sekarang sebagai Kasi Ketenagaan  
dan Logistik Keperawatan di RSUD dr. Abdul  
Rivai Kab. Berau

Tanjung Redeb, 15 April 2017,



Hendry Supriadi  
Nim. 500894903

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Abstrak	ii
Bebas Plagiasi	iv
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>5</b>
A. Kajian teori	5
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka berfikir	37
D. Hipotesis	37
E. Oprasionalisasi variabel	39

BAB III	METODE PENELITIAN	36
A.	Desain Penelitian	36
B.	Populasi dan sampel	36
C.	Prosedur pengumpulan data	36
D.	Analisis Data	37
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	44
A.	Deskripsi RSUD dr. Abdul Rivai	44
B.	Hasil Penelitian	50
C.	Pembahasan	64
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	68
A.	Kesimpulan	68
B.	Saran	69
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN-LAMPIRAN		
Lampiran 1	Permohonan menjadi responden	
Lampiran 2	Persetujuan menjadi responden	
Lampiran 3	Kuisioner	
Lampiran 4	Statistik SPSS 23	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu -----	32
Tabel 4.1 Data tenaga RS tahun 2015 -----	47
Tabel 4.2 Perbandingan Kinerja Pelayanan RS tahun 2011 - 2015 -----	48
Tabel 4.3 Perbandingan Kinerja Pelayanan RS tahun 2014 - 2015 -----	49
Tabel 4.4 Deskripsi Responden dari jenis kelamin -----	50
Tabel 4.5 Deskripsi Responden dari Pendidikan -----	50
Tabel 4.6 Deskripsi Responden dari Lama Kerja -----	51
Tabel 4.7 Deskripsi Responden dari Kompetensi Pimpinan -----	52
Tabel 4.8 Deskripsi Responden dari Kompetensi motivasi -----	55
Tabel 4.9 Kinerja -----	57
Tabel 4.10 Tabel Hasil Korelasi Ganda -----	59
Tabel 4.11 Hasil Analisis Determinasi -----	59
Tabel 4.12 Nilai (R <sup>2</sup> ) Vareabel Motivasi Terhadap Kinerja -----	60
Tabel 4.13 ( R <sup>2</sup> ) Vareabel Kompetensi terhadap Kinerja -----	61
Tabel 4.14 Uji F -----	62
Tabel 4.15 Uji T -----	63

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian .....	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSDU dr Abdul Rivai .....	46





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Berdasarkan UU No 44 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Rumah Sakit, definisi rumah sakit (RS) adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Salah satu tujuan yang ingin dicapai rumah sakit adalah mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien dan masyarakat hingga memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia (SDM) di RS itu sendiri. , RS harus menyediakan pelayanan kesehatan yang profesional yang didukung ketersediaan sarana, peralatan dan SDM.

Hasil penelitian Rosidah (2003) tentang SDM di Rumah Sakit Kabupaten A.M Parikesit Tenggara dan RSUD Aji Batara Agung Dewa Sakti, Samboja menyatakan bahwa beberapa SDM yang menduduki jabatannya masih ada yang belum memenuhi kompetensinya dan berdasarkan hasil analisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja dinyatakan sebesar 70,9% memberikan pengaruh terhadap kemampuan SDM yang ada di rumah sakit.

Menghadapi kondisi tersebut rumah sakit harus menelaah secara sistematis untuk merumuskan strategi agar dapat bertahan dalam menghadapi segala tantangan di masa mendatang. Pengaruh perubahan lingkungan global terhadap perilaku organisasi dapat disebabkan karena tuntutan masyarakat maupun tekanan lingkungan tugas baik yang bersifat nasional, maupun global.

Tuntutan dan tekanan tersebut, baik langsung maupun tidak langsung mempengaruhi operasional dan kebijakan suatu organisasi, termasuk juga organisasi jasa seperti rumah sakit. (Adisasmito, 2007 )

Karyawan suatu RS adalah SDM yang sangat diperlukan bagi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, motivasi karyawan sangat berpengaruh dalam menentukan jalannya roda organisasi (Handoko, 2001). Demikian pula kepemimpinan sebagai SDM yang menduduki posisi kunci (*key position*) atau penentu kebijakan (*decision maker*) tidak kalah pentingnya untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi (Siagian, 2006). Iklim kerja juga merupakan suatu situasi yang sangat diperlukan untuk kemajuan suatu RS.

Kepemimpinan tingkat puncak atau direktur rumah sakit adalah kepemimpinan yang menjadi ujung tombak dalam mengarahkan segenap sumber daya yang ada, baik fisik maupun non-fisik, sehingga organisasi mampu melakukan perubahan kearah perbaikan secara terus-menerus (*continue*) dan berkelanjutan (*sustainable*).

Salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah mengupayakan agar organisasi bisa bergerak kepada tujuan bersama. Sebab dengan kekayaan inspirasi dari para pemimpin dan seluruh karyawan dirumahsakit, sehingga akan mampu menciptakan budaya kerja dengan kinerja tinggi yang bisa menyenangkan seluruh pelanggan (Steers, 1980).

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul “ **PENGARUH KOMPETENSI**

## **KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI RUMAH SAKIT UMUM dr. ABDUL RIVAI BERAU ”**

### **B. Rumusan Masalah**

Pertanyaan penelitian yang akan dijawab pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai ?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
3. Menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja

### **D. Manfaat Penelitian**

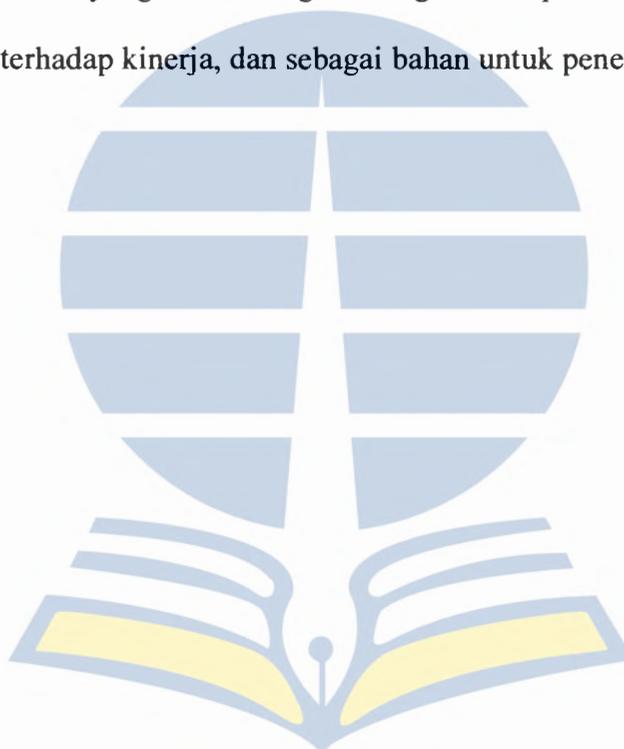
Kegunaan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoretis,  
yaitu memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya bidang umum dan kepegawaian
2. Kegunaan praktis,  
yaitu diharapkan hasil penelitian dapat berkontribusi dalam memberikan

informasi kepada Direktur Rumah Sakit Umum dr.Abdul Rivai selaku pimpinan tertinggi di dalam organisasi tersebut, Kepala Tata Usaha, Kepala bidang (Kabid), dan kepala seksi (Kasie), selaku pimpinan langsung para pegawai.

### 3. Manfaat bagi Universitas Terbuka

Agar dapat berkontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan tentang SDM yang berhubungan dengan kompetensi kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja, dan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kompetensi Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kompetensi Kepemimpinan

Konsep mengenai kompetensi untuk pertamakalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan”. Dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat menurut Hutapea dan Thoha (2008) yaitu :

- 1). Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/Functional Competency*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard Skills/Hard Competency* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara Commonwealth. Kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik.
- 2). Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan

berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Perilaku (Behavioural Competencies) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak. Perlu diketahui di sini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (action) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam melakukan pekerjaan.

Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Apa yang dapat diungkapkan mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat bekerja di masa mendatang. profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Nick Boreham (2004) yang meneliti mengenai teori kompetensi kolektif menantang individualisasi neo-liberal kinerja di tempat kerja. Pekerjaan contemporary terkait pendidikan dan pelatihan merupakan kebijakan kompetensi kerja sebagai hasil dari kinerja individu di tempat kerja. Karya ini menyajikan kritik dari asumsi neoliberal, dengan alasan bahwa dalam banyak kasus kompetensi harus terencana sebagai atribut kelompok, tim, dan masyarakat. Ini mengusulkan teori kompetensi kolektif dalam hal (1) membuat rasa kolektif acara di tempat kerja, (2) mengembangkan dan menggunakan basis pengetahuan kolektif dan (3) mengembangkan rasa saling ketergantungan.

Menurut Mitrani dalam Usmara (2002) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Sedarmayanti (2008) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah perilaku.

Malthis dan Jackson (2006) bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim. Ada semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi. Tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah : untuk mengomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi, untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut, dan untuk menekankan kapabilitas karyawan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional.

Memiliki SDM yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Proses rekrutmen dan seleksi diarahkan untuk mencari orang yang

mendekati kompetensinya, demikian pula halnya untuk pengembangan kinerja dan karir karyawan. Setiap kali diadakan uji kompetensi (assessment) untuk mencocokkan apakah karyawan bisa memenuhi model kompetensinya atau tidak. Bila terjadi kekurangan maka karyawan tersebut harus dilatih dan dibina lebih lanjut. Kelalaian atau mengabaikan pelatihan bisa berakibat karyawan menjadi tidak kompeten sehingga kinerja tidak maksimal.

Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritikal dan esensial karena di satu sisi merupakan Human capital dan Active agent bagi pengembangan suatu organisasi, di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumberdaya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti.

Jenis kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993), mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu:

1). Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman professional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Kapasitas intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi sebagai berikut: berprestasi, kepastian kerja, inisiatif, penguasaan informasi, berfikir analitik, berfikir konseptual, keahlian praktikal, dan kemampuan linguistik serta kemampuan naratif

2). **Kompetensi emosional**

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja. Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut: sensitivitas atau saling pengertian, pengendalian diri, percaya diri, kemampuan beradaptasi, komitmen pada organisasi,

3). **Kompetensi sosial.**

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja. Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan, yaitu pengaruh dan dampak, kesadaran berorganisasi, membangun hubungan kerja, mengembangkan orang lain, mengarahkan bawahan, kerja tim, dan kepemimpinan kelompok.

**b. Manfaat Kompetensi**

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan (1995) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan, organisasi sebagai berikut:

1). **Karyawan**

- a). Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentransfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
  - b). Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
  - c). Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
  - d). Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
  - e). Pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
  - f). Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
  - g). Meningkatnya keterampilan dan marketability sebagai karyawan.
- 2). Organisasi
- a). Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada yang dibutuhkan.
  - b). Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
  - c). Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan

dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.

- d). Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- e). Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- f). Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- g). Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

Menurut Dharma (2005) kompetensi kerja dapat dilakukan penilaian sebagaimana yang diuraikan oleh Spencer, Mc Clelland dan Spencer (1996) kepada penelitian David Mc Clelland mengenai variabel kompetensi yang mana yang memperkirakan kinerja suatu pekerjaan Spencer (1996) menetapkan dua puluh kompetensi yang paling sering dipakai untuk memperkirakan keberhasilan.

Mc Clelland kemudian mengembangkan secara bersama dengan koleganya suatu "expert system" yang berisi data base definisi kompetensi pada butir-butir tersebut diatas. Metode penilaian kompetensi dipakai sebagai model kompetensi untuk suatu pekerjaan yang generik. Misalnya suatu posisi yang dipegang oleh sejumlah pemegang pekerjaan dimana tanggung jawab dasarnya sama, seperti peneliti atau manajer penjualan.

Metode ini didasarkan kepada daftar kompetensinya Mc Clelland dan menggunakan data base yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitiannya.

### c. **Komponen Utama Kompetensi**

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola SDM berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Prihadi (2004) mengatakan bahwa komponen utama kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan.

Kemudian Hutapea dan Thoha (2008) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, pengalaman, dan perilaku individu. Keempat komponen utama dalam kompetensi dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

#### 1). Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi. Yuniarsih dan Suwatno (2008) bahwa :

”Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya

pada Bidang spesifik.” agar tidak merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya.

Pengetahuan dikategorikan sebagai berikut :

- a) Informasi yang didapatkan dan diletakkan dalam ingatan kita (*Deklaratif*).
- b) Bagaimana informasi dikumpulkan dan digunakan ke sesuatu hal yang sudah kita ketahui (*Procedural*).
- c) Mengerti tentang how, when dan why informasi tersebut berguna dan dapat digunakan (*Strategic*).

2). Keterampilan

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor keterampilan karyawan. Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan Dunnett's (2004) skill adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Yuniarsih dan Suwatno (2008) bahwa "Keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

3). Perilaku

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2008) mengemukakan bahwa :

"Perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang

dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya.”

Amirullah (2002) bahwa : “Perilaku kerja sebagai status mental dan syaraf sehubungan dengan kesiapan untuk menganggapi yang diorganisasi melalui pengalaman dan memilih pengaruh yang mengarahkan dan atau dinamis terhadap perilaku.”

#### 4). Pengalaman kerja

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang diperoleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dialami dalam perjalanan hidup. Pengalaman yang dapat membentuk kompetensi seseorang misalnya pengalaman yang diperoleh dari bekerja dan berorganisasi. Baik pengalaman manis maupun pahit berperan penting dalam pembentukan kompetensi dari individu. Mengingat pengalaman seseorang memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan kompetensi, maka sudah sewajarnya seorang pemimpin mengetahui latar belakang sumber daya manusianya.

Menurut Manullang (2002) bahwa : “Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Sedangkan Knoers dan Hadinoto (2001) mengemukakan bahwa ”Pengalaman kerja adalah sebagai suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.”

Selanjutnya Boyatzis (Sudarmanto, 2009) mengemukakan bahwa

komponen-komponen kompetensi terdiri dari *motive* (dorongan), *traits* (ciri,sifat, karakter pembawaan), *self image* (citra diri), *social role* (peran sosial),dan *skills* (keterampilan).

Untuk lebih jelasnya komponen-komponen kompetensi tersebut akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1). *Motive* (Dorongan)

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan studi driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu dimulai dengan motivasi (niat). Menurut Wexley & Yuki (dalam As'ad, 1987) motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Sedangkan menurut Mitchell (dalam Winardi, 2002) motivasi mewakili proses persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan ke tujuan tertentu. Sedangkan menurut Gray (dalam Winardi, 2002) motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Morgan (dalam Soemanto, 1987) mengemukakan bahwa motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari motivasi. Ketiga hal tersebut adalah : keadaan yang mendorong tingkah laku (motivating states), tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated*

*behavior*), dan tujuan dari pada tingkah lakutersebut, (*Goals or ends of such behavior*). Mc Donald (dalam Soemanto, 1987) mendefinisikan motivasi sebagai perubahan tenaga di dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi mencapai tujuan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto, dkk. 2003).

Lebih lanjut motivasi sebagai suatu perubahan tenaga yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi-reaksi pencapaian tujuan. Karena kelakuan manusia itu selalu bertujuan, kita dapat menyimpulkan bahwa perubahan tenaga yang memberi kekuatan bagi tingkah laku (mencapai tujuan, telah terjadi di dalam diri seseorang. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah energi aktif yang menyebabkan terjadinya suatu perubahan pada diri seseorang yang nampak pada gejala/kejiwaan, perasaan, dan juga emosi, sehingga mendorong individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dikarenakan adanya tujuan, kebutuhan, atau keinginan yang harus terpuaskan.

2). *Traits* (Ciri, sifat, karakter pembawaan)

Trait adalah elemen dasar dari kepribadian yang berperan vital dalam usaha meramalkan tingkah laku. Hal ini tampak definisi kepribadian menurut Cattell. Menurutnya, kepribadian adalah struktur kompleks yang tersusun dalam berbagai kategori yang memungkinkan prediksi tingkah

laku seseorang dalam situasi tertentu, mencakup seluruh tingkah laku baik yang konkrit atau yang abstrak.

3). *Self image* (Citra diri)

Menurut Brisset (Burn, 1993) *self image* merupakan suatu gambaran dan keadaan diri yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan. *Self image* berkenaan dengan karakteristik fisik dan mentalnya. Proses perkembangan *self image* merupakan gambaran diri yang dimiliki individu melalui interaksi dengan lingkungan. Individu mendapat umpan balik dan persetujuan mengenai perilakunya dari orang-orang di sekitar individu tersebut.

4). *Social role* (Peran sosial)

*Social role* merupakan seperangkat harapan dan perilaku atas status sosial. Menurut Soerjono Soekanto (1981), peran sosial merupakan tingkah laku individu yang mementaskan suatu kedudukan tertentu. Dalam peranan yang berhubungan dengan pekerjaannya, seseorang diharapkan menjalankan kewajiban-kewajibannya yang berhubungan dengan peranan yang dipegangnya.

d. **Ciri-ciri Kompetensi**

Kompetensi menurut Sutrisno (2009) merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Ada lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- 1). Motif (*Motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong

perilaku mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu. Contoh motif berprestasi akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang cukup menantang serta mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya dan menggunakan umpan balik untuk menjadi lebih baik.

- 2). Sifat/ciri bawaan (*Trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh, reaksi waktu, luas pandangan yang baik merupakan kompetensi bagi seorang pilot.
- 3). Konsep diri (*Self concept*), sikap, nilai atau self image dari orang-orang. Contoh, percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsep dirinya.
- 4). Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
- 5). Keterampilan (*Skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu. Contohnya seorang dokter gigi memiliki kemampuan menambal dan mencabut gigi tanpa merusak syaraf, atau seorang programmer komputer memiliki kemampuan mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial,

Inti kompetensi motif (*motive*) dan sifat (*trait*) berada pada dasar "Personality Iceberg" sehingga sulit untuk dinilai dan dikembangkan serta

memakan biaya yang besar untuk memilih karakteristik tersebut. Sedangkan konsep diri (*self-concept*) berada diantara keduanya. Sikap (*attitudes*) dan nilai (*values*) seperti percaya diri (*self-confidence*) dapat diubah melalui pelatihan dan psikoterapi atau pengalaman pengembangan yang positif, walaupun memerlukan jangka waktu yang lebih lama dan sulit.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

- 1). Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis.
- 2). Membuat pekerjaan dilakukan melalui; dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
- 3). Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Menurut Thoha (2008) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

- 1). Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
- 2). Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan obyektivitas persepsi.

- 3). Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan
- 4). Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan
- 5). Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri
- 6). Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
- 7). Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

## 2. Motivasi

Menurut Swanburg (2000) motivasi adalah konsep yang menggambarkan baik keadaan ekstrinsik yang merangsang perilaku tertentu, dan respon intrinsik yang menampakkan perilaku manusia. Respon intrinsik ditopang oleh sumber energi, yang di sebut motif. sering di jelaskan hal itu sebagai kebutuhan, keinginan, atau dorongan. Motivasi di ukur dengan perilaku yang dapat di observasi atau dicatat. Kekurangan dalam kebutuhan merangsang manusia untuk mencari dan menacapai tujuan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Sedangkan menurut Wexley and Yulk (1998), motivasi adalah suatu keadaan yang melatarbelakangi individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Asnawi (2002) "Motivasi berasal dari kata "*motive*" yang berarti suatu pernyataan batin yang berwujud daya kekuatan untuk bertindak atau bergerak, baik secara langsung maupun melalui saluran perilaku yang mengarah kepada sasaran. Dari kata dasar motive inilah lahir kata "motivasi" yang berarti dorongan yang ada dalam diri seseorang, untuk berbuat dalam rangka mencapai tujuan.

(Padmowihardjo 1994) menyatakan bahwa “Motivasi” berasal dari dua kata, yaitu *motiv* dan *aksi (action)*. *Motiv* berarti dorongan dan *aksi* berarti usaha, sehingga *motivasi* berarti usaha yang dilakukan manusia untuk menimbulkan dorongan berbuat atau melakukan tindakan. Secara umum *motivasi* adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko, 1994)

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek *motivasi kerja* mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian *motivasi kerja* sangat perlu diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berkontak langsung dengan bawahan di tempat kerja.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan *motivasi*, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat lingkungan kerja yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya (Mas’ud, 2004). Untuk itu diperlukan pemahaman *motivasi* yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan kinerjanya. Adapun pertimbangan yang perlu diperhatikan pemimpin dalam memberikan *motivasi* menurut Siagian (2002) yaitu:

- 1). Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.

- 2). Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
- 3). Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
- 4). Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun organisasi, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Menurut Mangkunegara(2005) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan,dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Robbins (2008) motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Kemudian Zainun (1990) menjelaskan motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Selanjutnya Masrukhin dan Waridin (2006) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Stoner (1996) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi ialah:

1). Karakteristik Individu yang berbeda .

Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus bisa memahami perbedaan itu dan memahami pula karakteristik individu karyawan dalam motivasi kerjanya seperti: motivasi untuk memperoleh uang yang banyak, dan motivasi untuk bekerja keras dan rajin karena resiko pekerjaannya tinggi dan penuh tantangan.

2). Karakteristik pekerjaan yang berbeda.

Karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memotivasi kerja pegawai dalam perusahaan. Untuk itu pegawai harus mengetahui karakter-karakter pekerjaannya seperti : diperlukan kecakapan dalam pekerjaannya, identitas dalam pekerjaannya, dan tingkat besar kecilnya tanggung jawab dalam jenis pekerjaannya, sehingga akan timbul semangat dan tantangan sebagai bentuk motivasi kerja dalam diri pegawai.

3). Karakteristik organisasi.

Karakter ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Untuk itu dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai bentuk pencapaian kinerja pegawai yang optimal maka pemimpin organisasi harus bisa mempertimbangkan hubungan-hubungan tersebut.

Model motivasi menurut Martoyo (2000) yaitu:

1). Model tradisional .

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pemimpin adalah

bagaimana membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Dalam model ini para pemimpin mendorong atau memotivasi pegawainya dengan cara memberikan upah atau gaji yang makin meningkat. Maksudnya adalah apabila mereka bekerja dengan giat dan aktif, upahnya akan meningkat atau dinaikkan. Dengan asumsi para pegawai adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan uang.

2). Model hubungan manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para pegawai dalam bekerja. Akan tetapi faktor imbalan tidak diabaikan. Dalam metode ini para pemimpin dapat memotivasi pegawai dengan cara menumbuhkan hubungan sosial dengan pegawai dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna bagi organisasi, serta memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya.

3). Model sumber daya manusia.

Dalam model ini menekankan pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap pegawai memainkan peranan mereka dalam organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan yang mereka miliki.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara (2005) adalah sebagai berikut:

1). Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai.

Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen

yang mendasari perilaku kerja pegawai.

2). Teknik komunikasi persuasif.

Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan).

Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

**b. Teori-teori Motivasi**

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins (2008) adalah sebagai berikut:

1). Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa didalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

a). Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik.

Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks,

dan kebutuhan fisik lain.

- b). Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
  - c). Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
  - d). Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau ego. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
  - e). Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.
- 2). Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a). Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b). Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c). Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d). Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a). Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b). Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c). Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d). Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori

Y lebih sahih (valid) daripada Teori X.

### 3. Kinerja Pegawai

Secara umum kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seorang pegawai akan mampu mencapai kinerja yang maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Handoko (1996) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi.

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi:

- 1). Sasaran yang dicapai;
- 2). Kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan

3). Efektivitas kerja (Dharma, 2005).

Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Syafaruddin Alwi, 2001). Disamping itu juga motivasi dan kesempatan (Robbins, 2001). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya

Untuk mengetahui prestasi kerja (performance) seseorang atau sekelompok orang menurut Soeprihanto (2001) dapat dilakukan melalui penilaian, karena dengan penilaian dapat diketahui apakah karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Prestasi kerja tidak hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan, sehingga dalam penilaian prestasi kerja ditunjukkan kepada berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya. Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Soeprihanto, 2001) :

- 1). Mengetahui keadaan ketrampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
- 2). Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang Personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3). Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

- 4). Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 5). Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan / karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
- 7). Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang personalia secara keseluruhan.

Menurut Dessler (1997) ada tiga langkah dalam penilaian prestasi kerja:

- 1). Mendefinisikan pekerjaan, artinya adanya kesepakatan antara atasan dan bawahan tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan;
- 2). Menilai kinerja dengan membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dengan berbagai formulir penilaian.
- 3). Menuntut satu atau lebih sesi umpan balik.

Bernadin H dan John Joyce E A Russel (1993), bahwa kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu. Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Sementara Seymour (1991), kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur; sedangkan Byors dan Rue (1998), kinerja merupakan derajat

penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang yang seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Kinerja diartikan sebagai tingkatan pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para karyawan (Shore, Newton, dan Thornton 1990).

Dari pengertian-pengertian kinerja diatas, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian / penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut (Guest, 1997). Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk dikatakan suatu aktifitas berjalan sesuai rencana atau tidak.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini indikatornya terdiri atas : laporan kerja, ketrampilan dan pengetahuan teknis, mengembangkan inisiatif dan kemandirian, berpedoman pada kebijakan, memberikan informasi, mengendalikan biaya, dan memberikan pelayanan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel kinerja pegawai, kompetensi kepemimpinan, dan motivasi kerja adalah sebagai berikut pada tabel di bawah ini

Tabel 2.1  
penelitian terdahulu

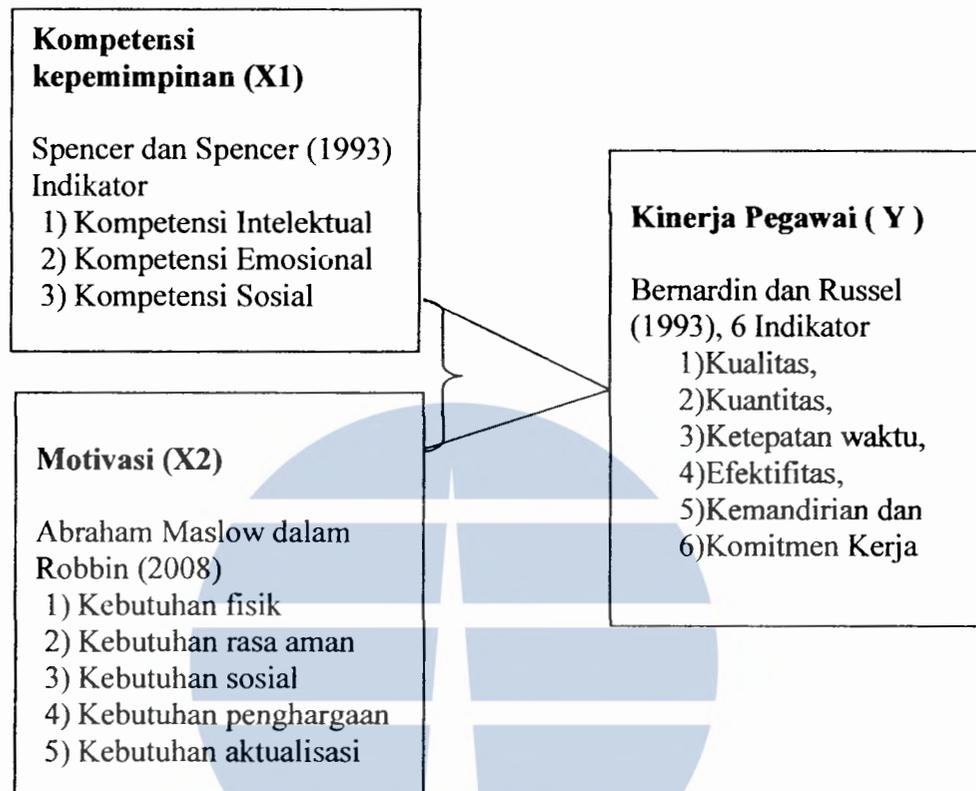
NO	NAMA/TAHUN	JUDUL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	Amir (1999)	Hubungan antara faktor kepemimpinan, komitmen dan motivasi dengan kinerja dosen tetap, pendidikan ahli madya keperawatan Jambi	Jenis penelitian kuantitatif, menggunakan rancangan Cross sectional. Variabel penelitian kepemimpinan, motivasi dan kinerja	Tempat Penelitian
2	Ita (2012)	Hubungan antara gaya kepemimpinan dan iklim kerja dengan motivasi kerja karyawan Rumah Sakit Jiwa Daerah	Jenis penelitian kuantitatif, menggunakan rancangan Cross sectional, Variabel motivasi dan kinerja	Variabel kompetensi kepemimpinan dan tempat penelitian
3	Ardi (2015)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pustakawan di perpustakaan UIN Sunan Kalijaga.	Jenis penelitian kuantitatif,	Tempat penelitian

Sumber : data diolah

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen (Ferdinand, 2006). Berikut kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini:

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Kerangka pemikiran yang disajikan diatas menjelaskan bahwa kompetensi kepemimpinan ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai.

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan singkat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1

$H_1$  : Kompetensi Kepemimpinan Berpengaruh Secara positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

$H_0$  : Kompetensi Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Secara positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 2

$H_1$  : Motivasi kerja Berpengaruh Secara Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

$H_0$  : Motivasi kerja Tidak Berpengaruh Secara positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 3

$H_1$  : Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi kerja Berpengaruh Secara Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

$H_0$  : Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi kerja Tidak Berpengaruh Secara positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

#### E. Definisi Oprasional

Berikut adalah tabel definisi operasional pada penelitian ini:

No	Jenis Variabel	Nama Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
1.	Variabel independen	1. kompetensi kepemimpinan  2. Motivasi kerja	- Intelektual - Emosional - Sosial  - rasa aman - kesempatan untuk maju - tipe pekerjaan - gaji - pemimpin - jam kerja	Skala likert

2.	Variabel dependen	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"><li>- kualitas</li><li>- kuantitas</li><li>- ketepatan waktu</li><li>- efektifitas</li><li>- kemandirian</li><li>- komitmen kerja</li></ul>	
----	-------------------	---------	---	--



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, desain penelitian deskriptif yang digunakan adalah analisis kuantitatif, dengan rancangan *cross sectional* (Potong Lintang), yang memberikan informasi mengenai variabel variabel yang bebas dan terikat secara bersama sama yang bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kompetensi kepemimpinan (PNS) terhadap kinerja pegawai

#### B. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pada pegawai negeri sipil terutama pimpinan, pejabat eselon, kepala instalasi, dan kepala ruangan berjumlah 34 orang, dengan sampel *stratified random sampling* dengan memperhatikan strata atau tingkatan dalam sampel, pada Rumah Sakit Umum dr Abdul Rivai.

#### C. Prosedur Pengumpulan data

Dalam penelitian ini, pengambilan dan pengumpulan data dilakukan dengan berbagai cara, yaitu :

1. Kuesioner yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dimana pada setiap pertanyaan disediakan alternative jawaban. Alternatif jawaban yang disediakan dalam kuesioner adalah sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.
2. Telaah dokumen, yaitu pencarian data informasi dengan cara mempelajari berbagai referensi, literature dan buku-buku lainnya yang berkaitan dengan

variable penelitian.

## D. Metode Analisis data

### 1. Analisis statistic

Analisis statistic yang digunakan adalah analisis korelasi momen produk dari Pearson, sehingga diperoleh nilai koefisien ( $r$ ). Nilai tersebut dikatakan valid serta sah apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  table.

Rumus momen produk Pearson :

Dimana :  $r_{xy}$  = Koefisien korelasi

$X$  = Jumlah skor tiap item

$Y$  = Jumlah total skor seluruh item

$N$  = Jumlah responden

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan tingkat suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Reliabilitas menunjukkan hasil pengukuran tetap stabil bila digunakan dalam beberapa kali pengukuran terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama untuk mendapatkan pengukuran yang stabil.

Menurut Priyatno (2011), pengujian Reliabilitas di sini menggunakan koefisien  $\alpha$  atau Cronnbach's  $\alpha$ , secara umum criteria Reliabilitas  $\alpha$  dikatakan andal apabila koefisien  $\alpha > 0,6$ . Bila koefisien  $\alpha < 0,6$  menunjukkan tidak adanya internal stability reliability.

### 2. Analisis Deskripsi

Analisis deskripsi dipergunakan untuk mengetahui karakteristik data pada masing-masing variable penelitian. Dengan bantuan SPSS 23 for Windows, data-data penelitian diolah dan disajikan dalam bentuk table tentang modus, nilai tengah (median), nilai rerata (mean), simpangan baku (standart deviation), nilai

maksimum, nilai minimum dan jumlah total nilai, sertagambaran frekuensi data dalam bentuk grafik/histogram. Analisis deskripsi juga berguna untuk mengetahui kecenderungan data hasil penelitian dan penempatan kelas intervalnya, berdasarkan gambaran mengenai penyebaran/distribusi data beserta kategorinya. Distribusi data tersebut disajikan dalam bentuk table maupun dalam bentuk grafik/diagram distribusi frekuensi dan persentase untuk masing-masing kategori data (sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik dan tidak baik).

### 3. Uji Persyaratan Analisis Regresi

Sebelum dilakukan analisis regresi dan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan regresi, yaitu :

- a. Uji normalitas, bertujuan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul berdistribusi normal atau tidak. Apabila hasil pengujian normal, maka hasil perhitungan statistic dapat digeneralisasi pada populasinya. Uji normalitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 23 for Windows menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, dimana kriterianya adalah jika signifikansi untuk uji dua sisi hasil perhitungan lebih besar dari 0,05 berarti berdistribusi normal (Priyatno, 2012).
- b. Uji Linieritas, dilakukan dengan maksud untuk mengetahui bentuk hubungan antara masing-masing variable bebas dengan variable terkait, apakah linier ataukah tidak. Dalam hal ini dilakukan pengujian linieritas dengan uji F melalui bantuan aplikasi/program SPSS 23 for Windows (ANOVA table), dengan criteria : jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka berarti hubungan variable bebas dengan variable terikat adalah linier.

- c. Uji homogenitas, dilakukan dengan maksud untuk mengetahui apakah sebaran data setiap variable mempunyai sifat yang homogeny dan tidak menyimpan dari cirri-ciri data yang sama. Dalam hal ini dilakukan pengujian homogenitas dengan uji Levene's melalui bantuan program SPSS 16 for Windows, dengan criteria : jika signifikasi (sig.) > 0,05 maka berarti varian kelompok data sama/homogeny, dan jika signifikasi (sig.) < 0,05 maka berarti varian kelompok data tidak homogeny/tidak sama.

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Secara umum analisis regresi ialah analisis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh hubungan (asosiasi) antara dua variabel yakni variabel X (independen) dan variabel Y (dependen) (Mas'ud, 2004). Analisis regresilinier berganda yaitu analisis yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan ketergantungan, dan arah hubungan ketergantungan antara dua atau lebih variabel bebas atau independen (X) dengan variabel terikat atau dependen (Y) apakah positif atau negatif (Priyatno, 2008). Kemudian lebih lanjut lagi Priyatno (2008) menjelaskan bahwa analisis regresi linier berganda bertujuan untuk memprediksi atau mengestimasi nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen yang diketahui mengalami kenaikan atau penurunan.

Estimasi yang dilakukan ditujukan untuk menggambarkan suatu pola hubungan ke dalam fungsi atau persamaan yang ada di antara variabel-variabel tersebut (Ghozali, 2006). Adapun persamaan regresi linier bergandanya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + e.....$$

Dimana:

- Y = Variabel dependen (kinerja pegawai)  
X<sub>1</sub> = Variabel independen (gaya kepemimpinan)  
X<sub>2</sub> = Variabel independen (motivasi kerja)  
a = Konstanta  
b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien regresi  
e = Variabel lain yang tidak diteliti atau dimasukkan dalam model

## 5. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan pada tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

### a. Analisis Korelasi Ganda (R)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel independen (Kompetensi dan Motivasi) terhadap variabel dependen (Kinerja) secara serentak. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel independen (Kompetensi dan Motivasi) secara serentak terhadap variabel dependen (Kinerja). nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

0,00 - 0,199 = sangat rendah

0,20 - 0,399 = rendah

0,40 - 0,599 = sedang

0,60 - 0,799 = kuat

0,80 - 1,000 = sangat kuat

b. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) (Ghozali, 2006).

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Ha : Ada pengaruh secara signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Cara melakukan uji F adalah sebagai berikut:

- i. Membandingkan hasil besarnya peluang melakukan kesalahan (tingkat signifikansi) yang muncul, dengan tingkat peluang munculnya kejadian (probabilitas) yang ditentukan sebesar 5% atau 0,05 pada output, guna mengambil keputusan menolak atau menerima hipotesis nol (Ho):
  - a. Apabila signifikansi  $> 0.05$  maka keputusannya adalah menerima Ho dan menolak Ha

- b. Apabila signifikansi  $< 0.05$  maka keputusannya adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$
2. Membandingkan nilai statistik F hitung dengan nilai statistik F tabel:
  - a. Apabila nilai statistik F hitung  $<$  nilai statistik F tabel, maka  $H_0$  diterima
  - b. Apabila nilai statistik F hitung  $>$  nilai statistik F tabel, maka  $H_0$  ditolak Rumus uji F adalah (Priyatno, 2008):
- c. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji  $R^2$  dimaksudkan untuk mengukur kemampuan seberapa besar persentase variasi variabel bebas (independen) pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) (Priyatno, 2008). Dengan kata lain pengujian model menggunakan  $R^2$ , dapat menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model regresi linier berganda adalah variabel-variabel independen yang mampu mewakili keseluruhan dari variabel-variabel independen lainnya dalam mempengaruhi variabel dependen, kemudian besarnya pengaruh ditunjukkan dalam bentuk persentase.

Nilai Koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai  $R^2$  yang kecil (nol) berarti kemampuan variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja pegawai) amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai ( $R^2$ ) yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2006).

Menurut Santoso (dalam Priyatno, 2008), mengemukakan bahwa untuk model regresi dengan dua atau lebih variabel bebas menggunakan Adjusted  $R^2$  sebagai koefisien determinasi. Adjusted  $R^2$  ialah nilai R Square yang telah disesuaikan, sehingga dalam tampilan output SPSS for windows biasa ditulis Adjusted R Square. Kemudian nilai ini selalu lebih kecil dari R Square, serta angka ini bisa bernilai negatif meski yang dikehendaki harus bernilai positif (Priyatno, 2008).

Menurut Gujarati (dalam Ghozali, 2006), menjelaskan jika dalam uji empiris didapat nilai Adjusted  $R^2$  negatif, maka nilai Adjusted  $R^2$  dianggap bernilai 0 (nol). Dalam tampilan output SPSS for windows suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi yang digunakan dalam memprediksi nilai variabel dependen (Y), terlihat pada kolom Standard Error of The Estimate (SEE) (Priyatno, 2008). Semakin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2006).

d. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel  $X_1$ , dan  $X_2$  (gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja pegawai) secara individual atau parsial (Ghozali, 2006). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan antara variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi objek penelitian

RSUD dr. Abdul Rivai merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kabupaten Berau yang didirikan pada tahun 1968 dengan nama RSUD Kabupaten Berau. Pada tahun 1974 rumah sakit tersebut dipindahkan ke Batumiang. Dengan semakin bertambahnya jumlah pasien yang harus dilayani maka pada bulan Juni 1986 rumah sakit dipindahkan kembali untuk menempati gedung baru di Jalan Pulau Panjang, Kabupaten Berau. Pada tahun 1990 dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Berau Nomor 203 Tahun 1990 tanggal 27 Juli 1990 ditetapkan nama RSUD dr. Abdul Rivai sebagai pengganti nama RSUD Kabupaten Berau.

Pada tanggal 15 Februari 1999 status Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe C oleh Menteri Kesehatan dengan Surat Keputusan Nomor 124/MENKES/SK/II/1999. Sifat bisnis rumah sakit adalah sosio ekonomi atau *not to profit* dan lebih menekankan pada pelayanan sosial kepada masyarakat tidak mampu dan sekaligus sebagai pusat pelayanan kesehatan bagi masyarakat Provinsi Kalimantan Timur di Wilayah Utara.

Sebagai tindak lanjut pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, RSUD Dr. Abdul Rivai adalah Lembaga Teknis Daerah. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Berau, RSUD dr. Abdul Rivai, adalah pendukung kepala

Daerah dibidang penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah dengan susunan organisasi RSUD dr.Abdul Rivai adalah sebagai berikut:

1. Direktur.
2. Tata Usaha, membawahi
  - a. Sub Bagian Perencanaan
  - b. Sub Bagian Umum dan Kepegawaia
  - c. Sub Bagian Keuangan
3. Bidang Pengembangan Baku Mutu dan Informasi, membawahi
  - a. Seksi Pengembangan Baku Mutu
  - b. Seksi Pengembangan Informasi dan pemasaran
4. Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik Membawahi
  - a. Seksi Ketenagaan, Mutu Pelayanan Medik dan Penunjang Medik
  - b. Seksi Prasarana,Sarana Pelayanan Medik dan Penunjang Medik
5. Bidang Pelayanan Keperawatan
  - a. Seksi Mutu Pelayanan dan Asuhan Keperawatan
  - b. Seksi Ketenagaan dan Logistik keperawatan.
6. Kelompok Jabatan fungsional

Berjumlah 13 Instalasi yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur.

Instalasi tersebut terdiri dari :

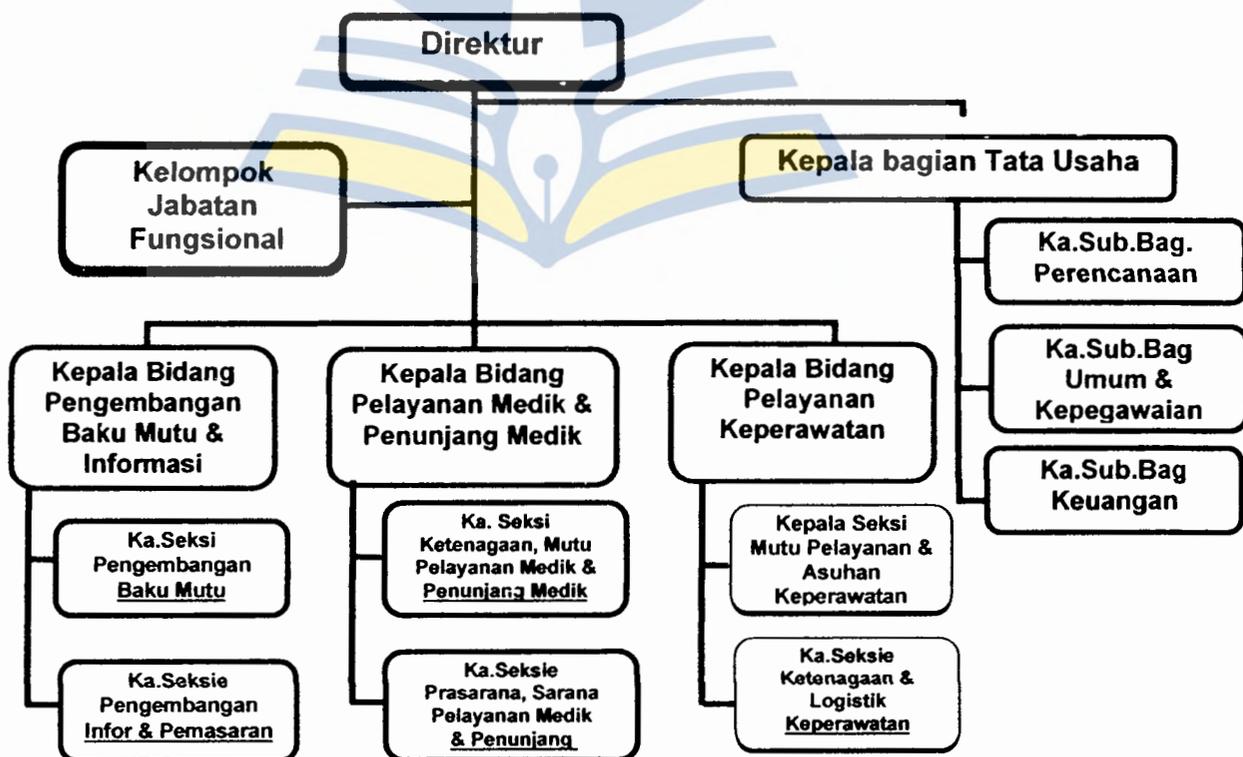
- a. Rawat Jalan
- b. Rawat Inap
- c. Rawat Darurat

- d. PONEK ( Pelayanan Obstetri Neonatal Emergensi Komprehensif )
- e. Intensif
- f. Bedah
- g. Rekam Medik
- h. Laboratorium
- i. Radiologi
- j. Gizi dan Farmasi
- k. Rehabilitasi Medik
- l. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit
- m. Kamar Jenazah dan Forensik
- n. Medical *Check Up*

Bagan Struktur organisasi RSUD dr Abdul Rivai Berau sebagai berikut:

Gambar. 4.1

Bagan Struktur Organisasi RSUD dr Abdul Rivai Berau



Saat ini RSUD dr.Abdul Rivai memiliki 607 pegawai yang terdiri dari atas Pegawai Negeri Sipil 414 orang, Pegawai tidak tetap 193 orang. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1

Data Ketenagaaan RSUD dr Abdul Rivai Kab. Berau Tahun 2015

No	Jenis Tenaga	Status Kepegawaian		Jumlah
		PNS	PTT	
<b>Tenaga Medis</b>				
1	Dokter Spesialis	18	-	18
2	Dokter Umum	12	8	20
3	Dokter Gigi	3	-	3
4	Apoteker	6	2	8
5	D3 Farmasi	3	3	6
6	SMF (Sekolah Menengah Farmasi)	4	-	4
7	S1 dan D4 Perawat	15	5	20
8	D3 Perawat	143	58	201
9	Sarjana Kesehatan Masyarakat	7	4	11
10	S1 Gizi	2	-	2
11	D3 Gizi	5	-	5
12	D3 Kebidanan	24	11	35
13	D1 Kebidanan	8	-	8
14	D3 Analis	9	4	13
15	D3 Radiografer	6	-	6
16	D3 Kesehatan Lingkungan	2	-	2
17	D3 Elektromedik	3	-	3
18	D3 Perkam Medis	2	-	2
19	D4 Fisioterapi	1	1	2
20	D3 Fisioterapi	2	-	2
21	D3 Okupasi Therapy	1	-	1
22	D3 Teknik Gigi	1	-	1
23	D3 Anaesthesi	2	-	2
24	D1 PMI	3	-	3
25	SPK (Sekolah Perawat Kesehatan)	2	-	2
<b>Tenaga Non Medis</b>				
1	Sarjana	30	4	34
2	Sarjana Muda	5	-	5
3	SLTA	69	62	131
4	SLTP & SD	27	30	-
Sub Total		131	96	227
JUMLAH TOTAL		414	193	607

Dalam pencapaian kinerja melalui kegiatannya RSUD Dr. Abdul Rivai diharapkan dapat meningkatkan penerimaan rumah sakit. Sebagai salah satu kinerja keuangan yang dapat dilihat dari indikator-indikator seperti tercapainya *cost recovery*, efektivitas, efisiensi, *liquiditas*, *solvabilitas*, menurunnya *bed debit*. Untuk kinerja pelayanan diharapkan dapat tercapainya volume kegiatan serta bertambahnya diberbagai unit layanan. Untuk kepuasan terhadap pasien RSUD Dr.Abdul Rivai disamping menyediakan fasilitas sarana dan prasarana juga dapat memberikan pelayanan prima serta dapat memberikan jaminan keamanan seperti semakin berkurangnya kehilangan barang dan kenyamanan seperti semakin berkurangnya tingkat komplain serta kecelakaan pasien.

Tercapainya kinerja RSUD dr.Abdul Rivai tidak terlepas dari disiplinnya SDM yang semakin meningkat dalam hal ini kepatuhan terhadap Standar Oprasional Prosedur SOP semakin meningkat. Indikator capaian kinerja RSUD dr.Abdul Rivai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2 :

Perbandingan Kinerja Pelayanan RSUD.Dr.Abdul Rivai Kabupaten Berau  
Tahun 2011 - Tahun 2015

No	Indikator	Satuan	Standar Rasio	Tahun				
				2011	2012	2013	2014	2015
1	Kunjungan Pasien R. Jalan	Orang	-	28.733	32.407	35.485	35.110	37.458
2	Kunjungan IGD	Orang	-	2.900	3.192	2.025	5.471	6.132
3	Rawat Inap	Orang	-	11.759	9.077	8.801	9.145	11.831
4	BOR	%	60-85	69,7	72,6	68,3	70,5	85,41
5	BOR kelas III	%	60-85	-	0,74	62,2	68,2	82,4
6	ALOS	Hari	06-Sep	4,3	4	3,9	3,9	3,38

No	Indikator	Satuan	Standar Rasio	Tahun				
				2011	2012	2013	2014	2015
7	TOI	Hari	01-Mar	1,7	1,9	2,2	2	0,77
8	BTO	Kali	40-50	39	53	51,8	53,8	55,82
9	NDR	%	< 25	5	7	6,8	17,8	14,54
10	GDR	%	≤ 45	1	13	12,5	34,3	28,57

Tabel 4.3 :

## Perbandingan Kinerja Pelayanan RSUD.Dr.Abdul Rivai Kabupaten Berau

Tahun 2014 - Tahun 2015

No	Indikator	Satuan	Standar Rasio	Tahun		Keterangan	
				2014	2015	Capaian	Prosentase
a	b	c	d	E	f	g=(e - f)	h=(g/ex100%)
1	Kunjungan Pasien R. Jalan	Orang	-	35.110	37.458	2.348	<b>6,69%</b>
2	Kunjungan IGD	Orang	-	5.471	6.132	661	<b>12,08%</b>
3	Rawat Inap	Orang	-	9.145	11.831	2.686	<b>29,37%</b>
4	BOR	%	60-85	70,5	85,41	14,91	<b>21,15%</b>
5	BOR kelas III	%	60-85	68,2	82,4	14,20	<b>20,82%</b>
6	ALOS	Hari	6-9 hari	3,9	3,38	-0,52	<b>-13,33%</b>
7	TOI	Hari	1-3 hari	2	0,77	-1,23	<b>-61,50%</b>
8	BTO	Kali	40-50	53,8	55,82	2,02	<b>3,75%</b>
9	NDR	%	< 25	17,8	14,54	-3,26	<b>-18,31%</b>
10	GDR	%	≤ 45	34,3	28,57	-5,73	<b>-16,71%</b>

## B. Hasil Penelitian

### 1. Gambaran Umum Responden.

Responden dalam penelitian ini diidentifikasi menurut jenis kelamin, pendidikan, dan lama kerja yang hasilnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4.

Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin Responden	Jumlah Orang	Persentase
Pria	24	70,6
Wanita	10	29,4
Total	34	100

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa karyawan pada RSUD dr Abdul Rivai lebih banyak pria daripada wanita. Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5

Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Orang	Persentase
Akademi	13	38,2
Sarjana (S1)	16	47,1
Magister (S2)	5	14,7
Total	34	100

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden yang paling besar adalah sarjana (S1) yakni sebesar 16 orang atau 47,1 %. Pengalaman kerja dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6.  
Deskripsi Responden berdasarkan Lama Kerja

Lama Bekerja	Jumlah Orang	Persentase
< 2 tahun	0	0
2 - 5 tahun	1	2,9
5 - 10 tahun	6	17,6
> 10 tahun	27	79,4
Total	34	100

Pengalaman kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah antara > 10 tahun yakni sebesar 27 orang atau 79,4%, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan pada rsud dr Abdul Rivai, adalah mempunyai lama kerja antara > 10 tahun, kemudian disusul lama kerja 5 - 10 tahun yakni sebanyak 6 orang atau 17,6%, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai. Rsud dr Abdul rivai rata-rata sudah berpengalaman karena mempunyai masa kerja yang cukup lama.

## 2. Deskripsi Kompetensi Pemimpin

Deskripsi kompetensi pemimpin di bagi menjadi 3 yaitu tentang kompetensi intelektual, kompetensi emosional dan kompetensi sosial, di sajikan pada tabel 4.7

Tabel 4.7

Diskripsi responden tentang kompetensi pemimpin (Jumlah orang / %)

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
KOMPETENSI INTELEKTUAL						
1	Pengetahuan yang saudara miliki saat ini sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan	2 5,9	3 8,8	28 82,4	1 2,9	0 0,0
2	Dengan pengetahuan yang saudara miliki, saudara dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan tepat waktu	2 5,9	4 11,8	27 79,4	1 2,9	0 0,0
3	Dengan pengetahuan yang saudara miliki, saudara dapat memecahkan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan di perusahaan	2 5,9	29 85,3	2 5,9	1 2,9	0 0,0
4	Saudara merasa senang apabila mengerjakan tugas yang menantang, walaupun imbalannya tidak ada atau tidak besar	1 2,9	28 82,4	4 11,8	0 0,0	1 2,9
5	Saudara kurang mampu membuat dokumen surat-surat yang diperlukan oleh perusahaan maupun yang diperlukan karyawan	0 0,0	28 82,4	2 5,9	2 5,9	2 5,9

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
6	Dengan keterampilan yang saudara miliki, saudara dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas pokok saudara di perusahaan	1 2,9	30 88,2	2 5,9	0 0,0	1 2,9
KOMPETENSI EMOSIONAL						
7	Saudara kurang percaya diri bila ditempatkan pada tugas pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang saudara miliki	2 5,9	28 82,4	3 8,8	0 0,0	1 2,9
8	Kompetensi yang saudara miliki membuat saudara merasakan percaya diri untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan kualitas yang baik	2 5,9	31 91,2	0 0,0	1 2,9	0 0,0
9	Saudara tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalankan tugas pekerjaan	2 5,9	29 85,3	1 2,9	2 5,9	0 0,0
10	Saudara kurang mampu beradaptasi dengan cepat apabila ada perubahan-perubahan tugas kerja yang ditetapkan oleh atasan	2 5,9	29 85,3	1 2,9	2 5,9	0 0,0
11	Saudara mampu beradaptasi secara baik apabila atasan meminta saudara untuk melakukan tugas pekerjaan yang berbeda	4 11,8	4 11,8	26 76,5	0 0,0	0 0,0
12	Pemahaman saudara tentang visi,	4	29	1	0	0

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
	misi dan tujuan organisasi sangat baik	11,8	85,3	2,9	0,0	0,0
KOMPETENSI SOSIAL						
13	Saudara mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kantor	2 5,9	30 88,2	1 2,9	1 2,9	0 0,0
14	Saudara menghormati rekan-rekan kerja di tempat saudara bekerja tanpa membeda-bedakan jabatan, golongan, ataupun latar belakang	2 5,9	30 88,2	1 2,9	1 2,9	0 0,0
15	Saudara siap membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan ataupun masalah-masalah lain di luar pekerjaan	3 8,8	3 8,8	27 79,4	1 2,9	0 0,0
16	Saudara dapat membangun hubungan kerja yang positif terhadap semua karyawan	3 8,8	3 8,8	27 79,4	1 2,9	0 0,0
17	Hubungan kerja yang terjalin diantara karyawan saat ini belum begitu optimal dan perlu untuk ditingkatkan	2 5,9	31 91,2	1 2,9	0 0,0	0 0,0
18	Komunikasi kerja yang terjalin diantara karyawan belum begitu maksimal	2 5,9	29 85,3	2 5,9	0 0,0	1 2,9

Sumber : Data primer diolah, 2017

### Keterangan

SS = Sangat Setuju,

S = Setuju,

KS =Kurang Setuju,

TS =Tidak Setuju,

STS = Sangat Tidak Setuju

Persepsi responden terhadap kompetensi intelektual adalah 30 (88,2 %) responden menjawab setuju, kemudian pernyataan urutan yang ke dua 29 ( 85,3% ) respondeng setuju bahwa dengan pengetahuan yang dimiliki, responden dapat memecahkan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan, sedangkan pada kompetensi emosional bahwa responden sebanyak 31 ( 91,2 % ) orang setuju bahwa kompetensi yang dimiliki membuat mereka merasakan percaya diri untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan kualitas yang baik. Sedangkan pada kompetensi sosial bahwa 31 ( 91,2 % ) orang setuju bahwa responden perlu meningkatkan hubungan kerja secara optimal

### 3. Persepsi Responden tentang Motivasi

Tabel 4.8.

Persepsi responden tentang Motivasi (Jumlah Orang / %)

No	Pertanyaan tentang motivasi kerja karyawan	Tingkat Persetujuan			
		4	3	2	1
1	Pekerjaan saat ini menghambat saya untuk maju dalam bekerja	0 0,0	0 0,0	12 35,3	22 64,7
2	Gaji yang saya terima tidak sesuai dengan jerih payah yang saya keluarkan	0 0,0	10 29,4	23 67,6	1 2,9

No	Pertanyaan tentang motivasi kerja karyawan	Tingkat Persetujuan			
		4	3	2	1
3	Atasan saya adil dan bijaksana	0 0,0	33 97,1	0 0,0	1 2,9
4	Saya selalu bekerja sebaik mungkin	0 0,0	32 94,1	1 2,9	1 2,9
5	Di rumah sakit ini terbuka kesempatan untuk maju dalam karir	0 0,0	23 67,6	10 29,4	1 2,9
6	Tenaga saya rasanya habis setelah bekerja	0 0,0	23 67,6	10 29,4	1 2,9
7	Saya merasa gaji saya kurang besar	0 0,0	33 97,1	0 0,0	1 2,9
8	Saya tidak berkeberatan untuk kerja lembur	1 2,9	12 35,3	20 58,8	1 2,9
9	Saya terpaksa bekerja di rumah sakit ini	0 0,0	10 29,4	22 64,7	2 5,9
10	Rasanya sulit sekali bagi saya untuk naik pangkat	0 0,0	11 32,4	21 61,8	2 5,9
11	Pekerjaan saya ini membosankan	0 0,0	0 0,0	11 32,4	23 67,6
12	Rumah sakit cukup murah hati untuk membagi keuntungan kepada bawahan	0 0,0	21 61,8	11 32,4	2 5,9
13	Atasan saya selalu banyak mencampuri urusan bawahannya	0 0,0	10 29,4	2 5,9	22 64,7
14	Rumah sakit ini memberikan kesempatan kepada karyawannya menduduki jabatan yang lebih tinggi bila mampu.	0 0,0	22 64,7	11 32,4	1 2,9
15	Saya sering merasa malas bekerja	0 0,0	0 0,0	11 32,4	23 67,6
16	Gaji saya saat ini sudah mencukupi kebutuhan saya sehari-hari	0 0,0	22 64,7	10 29,4	2 5,9

No	Pertanyaan tentang motivasi kerja karyawan	Tingkat Persetujuan			
		4	3	2	1
17	Atasan saya kurang peduli dengan urusan bawahannya.	0 0,0	11 32,4	21 61,8	2 5,9
18	Ilmu yang saya dapat dari sekolah sangat berguna dalam pekerjaan saya saat ini.	12 35,3	21 61,8	0 0,0	1 2,9

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tanggapan responden mengenai pada tabel 4.11 tentang motivasi bahwa 33 orang responden merasa gaji kurang besar, akan tetapi ada 33 orang responden juga menyatakan cukup baik, bahwa atasan adil dan bijaksana.

#### 4. Persepsi Responden tentang Kinerja

Tabel 4.9.

Persepsi responden tentang Kinerja (Jumlah Orang / %)

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Posisi kerja yang saya alami telah sesuai dengan kemampuan saya	6 17,6	26 76,5	1 2,9	0 0,00	1 2,9
2	Saya bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan	13 38,2	20 58,8	0 0,00	0 0,00	1 2,9
3	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya berpedoman pada kewenangan posisi atau jabatan	8 23,5	25 73,5	0 0,00	0 0,00	1 2,9
4	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan	5 14,7	28 58,8	8 23,5	0 0,00	1 2,9
5	Saya menghasilkan out put yang baik dalam setiap pekerjaan saya	4 11,8	25 73,5	4 11,8	0 0,00	1 2,9

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
6	Saya mengedepankan akurasi, kecermatan dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan	7 20,6	25 73,5	1 2,9	0 0,00	1 2,9
7	Saya berpacu dalam mengembangkan potensi yang saya miliki	5 14,7	25 73,5	3 8,8	0 0,00	1 2,9
8	Saya dalam bekerja menekankan pada sehat mental dan fisik	10 29,4	21 61,8	2 5,9	0 0,00	1 2,9
9	Saya memiliki inisiatif dalam memecahkan masalah yang sulit	3 8,8	26 76,5	4 11,8	0 0,00	1 2,9
10	Saya berhati hati dalam bekerja	12 35,3	20 58,8	1 2,9	0 0,00	1 2,9
11	Dalam melaksanakan pekerjaan yang di berikan pimpinan, saya berusaha untuk bisa mencapai tujuan organisasi	4 11,8	28 82,4	1 2,9	0 0,00	1 2,9
12	Karyawan dapat melakukan pekerjaan tepat waktu	2 5,9	27 79,4	3 8,8	0 0,00	2 5,9
13	Kemampuan karyawan dalam melaksakan pekerjaan sesuai dengan keterampilannya	7 20,6	24 70,6	2 5,9	0 0,00	1 2,9
14	Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik	10 29,4	21 61,8	2 5,9	0 0,00	1 2,9

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tanggapan responden mengenai kinerja pegawai rumah sakit umum dr. Abdul Rivai, maka rata-rata responden memberikan jawaban setuju, dilihat dari perilaku yang baik mendukung dalam penanganan pekerjaan, rata-rata responden memberikan jawaban setuju yakni sebesar 28 orang teliti dalam melaksanakan pekerjaan, dan 28 orang responden yang lain menyatakan Dalam melaksanakan pekerjaan yang di berikan pimpinan, saya berusaha untuk bisa mencapai tujuan organisasi, dan semua responden tidak ada yang memilih

opsi tidak setuju dan hanya 1 orang pada beberapa bagian opsi pilihan.

## 5. Analisis Hipotesis

### a. Analisis Korelasi Ganda (R)

Dari hasil analisis regresi, lihat pada output *model summary* dan disajikan sebagai berikut:

Tabel. 4.10

Hasil analisis korelasi ganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,836 <sup>a</sup>	0,700	0,680	4,749
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi				

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka R sebesar 0,836. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sangat kuat antara Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja

### 2. Analisis Determinasi ( $R^2$ )

Dari hasil analisis regresi, lihat pada output *model summary* dan disajikan sebagai berikut:

Tabel.4.11

Hasil analisis determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,836 <sup>a</sup>	0,700	0,680	4,749
a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi				

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,700 atau (70%). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (Kompetensi dan Motivasi) terhadap variabel dependen (Kinerja) sebesar 70%. variasi variabel independen yang digunakan dalam model (Kompetensi dan Motivasi)) mampu menjelaskan sebesar 70% variasi variabel dependen (Kinerja). Sisanya sebesar 30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini

Adjusted R Square adalah nilai R Square yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari R Square dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Santoso (2001) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan Adjusted  $R^2$  sebagai koefisien determinasi.

Standard Error of the Estimate adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y (Kinerja). Dari hasil regresi di dapat nilai 4,749 atau (satuan Kinerja), hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam prediksi Kinerja sebesar 4,749 Sebagai pedoman jika Standard error of the estimate kurang dari standar deviasi Y (Kinerja), maka model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai Y ( Kinerja)

Tabel 4. 12

Tabel. Nilai Koefisien Determinan ( $R^2$ ) Variabel Motivasi terhadap Kinerja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,768 <sup>a</sup>	0,590	0,577	5,464
a. Predictors: (Constant), Motivasi				

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,590 atau (59 %). Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (Motivasi) terhadap variabel dependen (Kinerja) sebesar 59%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (Motivasi) mampu menjelaskan sebesar 59% variasi variabel dependen (Kinerja). Sedangkan sisanya sebesar 41% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Tabel. 4.13

Nilai Koefisien Determinan ( $R^2$ ) Variabel Kompetensi terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,777 <sup>a</sup>	0,604	0,592	5,367

a. Predictors: (Constant), Kompetensi

Berdasarkan tabel di atas diperoleh angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,604. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen (Kompetensi) terhadap variabel dependen (Kinerja) sebesar 60,4 %. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (Kompetensi) mampu menjelaskan sebesar 60,4 % variasi variabel dependen (Kinerja). Sedangkan sisanya sebesar 39,6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### 3. Uji Koefisien Regresi Secara Simultan/Bersama-sama (Uji F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (Kompetensi dan Motivasi) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja). Atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel Kinerja atau tidak. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasikan) dengan jumlah sampel yang diambil sebanyak 34 Orang, apakah pengaruh yang terjadi atau kesimpulan yang didapat dari penelitian ini.

Dari hasil output analisis regresi dapat diketahui nilai F seperti pada tabel berikut ini.

Tabel. 4.14

Hasil Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1629,145	2	814,572	36,113	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	699,238	31	22,556		
	Total	2328,382	33			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Motivasi

Dalam pengujian signifikansi secara simultan hipotesa yang di gunakan adalah

Ho : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Ha : Ada pengaruh secara signifikan antara Kompetensi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Dari tabel hasil uji f, di peroleh nilai F secara simultan atau bersama-sama di peroleh nilai sebesar 36.113, nilai ini lebih besar dari nilai F tabel dengan jumlah responden 34 (df 2 (n-k-1)) atau  $34-2-1 = 31$  adalah 3,03, Nilai F Hitung Lebih Besar dari F Tabel atau  $36,113 > 3.03$ , dan f signifikan sebesar  $0.000 < \text{nilai alpha } 0.005$ , sehingga dapat di katakan bahwa variable Kompetensi dan motivasi memberikan pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variable kinerja.

#### 4. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen (Kompetensi dan Motivasi) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja). Dari hasil analisis regresi output dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel.4.15

Hasil Uji t

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-29,573	11,869		-2,492	0,018
Motivasi	0,723	0,230	0,437	3,142	0,004
Kompetensi	0,601	0,178	0,469	3,369	0,002

a. Dependent Variable: Kinerja

##### a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Dalam pengujian signifikansi hipotesa yang di gunakan adalah

Ho : Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Ha : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Dari tabel di atas diperoleh T hitung sebesar 3,142, jumlah nilai ini lebih besar dari nilai T tabel dengan jumlah responden 34 ( $df = 2(n-k-1)$ ) atau  $34-2-1 = 31$  adalah 2,040 artinya Nilai T Hitung Lebih Besar dari T Tabel atau  $3,142 > 2,040$ , dan t signifikan sebesar  $0,004 < \text{nilai alpha } 0,005$  sehingga dapat dikatakan bahwa variable motivasi memberikan pengaruh secara parsial terhadap variable kinerja

#### **b. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Dalam pengujian signifikansi hipotesa yang digunakan adalah

Ha : Kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Ho : Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

Dari tabel di atas diperoleh T hitung sebesar 3,369, jumlah nilai ini lebih besar dari nilai T tabel dengan jumlah responden 34 ( $df = 2(n-k-1)$ ) atau  $34-2-1 = 31$  adalah 2,040 artinya Nilai T Hitung Lebih Besar dari T Tabel atau  $3,369 > 2,040$ , dan t signifikan sebesar  $0,002 < \text{nilai alpha } 0,005$  sehingga dapat dikatakan bahwa variable Kompetensi memberikan pengaruh secara parsial terhadap variable kinerja

### **C. Pembahasan**

a. Pengaruh kompetensi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi adalah sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai rumah sakit umum dr. Abdul Rivai adalah sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini dapat dikatakan kompetensi kepemimpinan, motivasi berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara kompetensi kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja terlihat dari nilai F hitung yang di peroleh lebih tinggi di bandingkan dengan nilai F tabel, Sehingga dapat di simpulkan bahwa antara kompetensi kepemimpinan, motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personil baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel didalam organisasi Supriatna, (1996). Kinerja karyawan menjadi penting, karena tanpa peningkatan hasil kerja dan kualitas sumber daya manusia, visi yang telah dicanangkan akan sulit terealisasi. Kinerja karyawan ini bukanlah sesuatu yang terbentuk begitu saja, melainkan ditentukan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

Motivasi kerja yang tinggi juga mampu mendorong hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Motivasi sangat diperlukan agar dapat bekerja dengan hasil yang maksimal. Kerja yang maksimal dari karyawan rumah sakit umum dr. Abdul rivai antara lain juga dapat dicapai oleh adanya motivasi yang ada pada diri karyawan. Motivasi yang tinggi membuat karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi terutama dalam memenuhi dan mentaati semua aturan dan sistem yang ada ditempatnya bekerja. Dengan demikian akan tercipta kerja yang tinggi sesuai harapan.

b. Pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja

Hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi kepemimpinan sebagai variabel bebas pertama terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini didapatkan kompetensi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara kompetensi pemimpin dengan kinerja terlihat dari nilai  $t$  hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel dan nilai signifikansi berada dibawah 0,05.

Wibowo (2007), menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kepemimpinan yang baik dapat menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan serta tujuan organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Siagian, (2006), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang itu mampu melakukan kehendak pemimpin. Kepemimpinan seperti ini sangat dibutuhkan agar bawahan dapat bekerja dengan optimal. Dengan adanya dukungan dari pimpinan yang berkompentensi yang baik maka kinerja karyawan dapat meningkat.

c. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Hipotesa yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja sebagai variabel bebas kedua terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Pada penelitian ini didapatkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang signifikan antara motivasi dengan kinerja terlihat dari nilai hitung yang diperoleh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai tabel dan nilai

signifikansi yang diperoleh dibawah 0,05. dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Agar karyawan mau dan dapat menjalankan tugasnya secara baik penuh semangat, keinginan dan hasrat dengan tanggung jawab masing – masing diperlukan motivasi dalam diri karyawan. Motivasi adalah merupakan unsur yang penting, karena dengan motivasi dapat mendorong seseorang yang ada dalam organisasi untuk berprestasi. Dengan motivasi yang tinggi diharapkan kinerja akan menjadi lebih baik. Adanya motivasi kerja merupakan suatu keharusan yang selayaknya ada dalam diri masing – masing karyawan, pada akhirnya dapat menimbulkan kinerja karyawan yang baik.

Karyawan pada rumah sakit umum dr.Abdul Rivai sangat memerlukan motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan aktifitasnya sehari – hari. Adanya hasil kerja yang maksimal merupakan salah satu unsur tercapainya kinerja karyawan. Dengan penuh semangat yang akan berdampak kepada hasil kerja yang diberikan.

Dengan motivasi kerja yang tinggi dari dalam diri individu akan mendorong seseorang untuk berperilaku dan berprestasi dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh Azhar (2007), yang menyatakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan – kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan. Dengan motivasi kerja yang tinggi dari dalam diri individu khususnya karyawan rumah sakit umum dr. Abdul rivai akan mendorong seseorang untuk berperilaku dan berprestasi dengan baik.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian pengaruh kompetensi pemimpin dan motivasi terhadap kinerja di rumah sakit umum dr Abdul rivai, maka dapat di ambil suatu kesimpulan sebagai berikut

1. Kompetensi Kepemimpinan di RSUD dr Abdul Rivai berpengaruh secara signifikan, Berdasarkan angka  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,604. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen kompetensi kepemimpinan terhadap variabel dependen kinerja sebesar 60.4 %. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model kompetensi kepemimpinan mampu menjelaskan sebesar 60.4 % variasi variabel dependen (Kinerja). Sedangkan sisanya sebesar 39.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja pegawai RSUD dr. Abdul Rivai , jika di lihat pada hasil uji t hitung, sebesar 3.142 jumlah nilai ini lebih besar dari nilai T tabel dengan jumlah responden 34 ( $df = 2(n-k-1)$  atau  $34-2-1 = 31$  adalah 2,040 artinya nilai t hitung lebih besar dari t tabel  $3.142 > 2.040$ , dan signifikan sebesar  $0,004 <$  nilai alpha 0,005 sehingga dapat di katakan bahwa variabel motivasi memberikan pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja.

3. Secara bersama sama bahwa kompetensi kepemimpinan dan motivasi juga berpengaruh secara positif dan signifikan bahwa dari hasil uji f, diperoleh nilai F secara simultan atau bersama-sama di peroleh nilai sebesar 36.113, nilai ini lebih besar dari nilai F tabel dengan jumlah responden 34 (df 2 (n-k-1)) atau  $34-2-1 = 31$  adalah 3.03, Nilai F Hitung Lebih Besar dari F Tabel atau  $36.113 > 3.03$ , dan f signifikan sebesar  $0.000 < \text{nilai alpha } 0.005$ , sehingga dapat di katakan bahwa variable Kompetensi dan motivasi memberikan pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variable kinerja.

## B. Saran

Berdasarkan Kesimpulan diatas disarankan kepada:

### 1. Organisasi

- a. Pimpinan secara simultan harus meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan bawahan secara demokratis memberikan keleluasaan bawahan dalam mengembangkan karir dan secara terus menerus mendorong dan memberikan motivasi bawahannya melalui pembekalan diklat-diklat kepemimpinan
- b. Untuk pendelegasian tugas dan tanggungjawab bawahan perlu diperhatikan Kompetensi yang dimiliki oleh setiap Aparatur sehingga kewenangan dan tanggungjawab yang diberikan oleh atasan akan Terlaksana dengan baik.
- c. Untuk meningkatkan Pengembangan Karir setiap karyawan perlu adanya penyegaran mutasi

## **2. Penelitian Lanjutan.**

Disarankan pada peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang berkaitan dengan upaya peningkatan Pengembangan kinerja



## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmito, W. (2007) *Sistem Kesehatan, edisi 1*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Amir, (1999) Hubungan antara faktor Kepemimpinan, Komitmen dan motivasi dengan kinerja dosen tetap,pendidik Ahli Madya Keperawatan Jambi, UGM, Jogjakarta
- Amirullah (2002), *Perilaku Konsumen*, edisi Pertama cetakan Pertama Yogyakarta, PT Graha Ilmu
- Algifari. ( 2003) *Analisis: Teori dan Kasus Solusi*. BPFE. Yogyakarta
- Ahyari Agus ( 2002 ) *Kepemimpinan efektif dalam perusahaan, suatu pendekatan psikologik*, cetakan ke 2, Yogyakarta, Liberty
- Arsyad Azhar ( 2007 ) *Media pembelajaran*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Ardi (2015) *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga*, UIN, Jogjakarta
- Asnawi (2002), *Teori Motivasi*, Jakarta, Studio Ekspres
- Bernadin, J. (2003). *Human Resource Management, An Experience Approach* (3th ed.). Boston: Mc-Graw Hill.
- Boyatzis,R.E (1982) *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*, Jhon Wiley & Sons, USA
- Dessler, ( 1994 ) *Managing Organization in era of Change*. Florida. The Dryden Press
- Dharma, ( 2005 ), *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan kedua, Penerbit : Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Ferdinand, Augusty. ( 2006) *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, L.J. (2000). *Perilaku Organisasi*. Edisi terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. ( 2005 ). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.
- Gitosudarmo dan Sudita (2008), *Perilaku Organisasi*, edisi Pertama

Yogyakarta, BPFE

Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. ( 2008.) *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

[https://www.academia.edu/23705861/kuesioner\\_kompetensi\\_karyawan\\_model\\_Spencer](https://www.academia.edu/23705861/kuesioner_kompetensi_karyawan_model_Spencer)

Ita (2012), Hubungan antara gaya kepemimpinan dan iklim kerja dengan motivasi karyawan Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta, UGM, Jogjakarta.

Knoers,AM dan Hadinoto,SR (2001), Psikologi Perkembangan : Pengantar Dalam Berbagai Bagiannya, Yogyakarta Gajah Mada University Press

Lina Anatan dan Lena Ellitan, ( 2007 ), Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Bisnis Modern, Penerbit : Bandung, Alfabeta,

Handoko,T. Hani, ( 2001 ), Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Ketujuh, BPFE, Yogyakarta

Mamat (2009), Hubungan antra faktor Kemampuan dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Ciamis, UGM, Jogjakarta.

Mangkunegara, AP. ( 2000 ). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung , , Rosda

Mangkunegara, A A Anwar Prabu. ( 2000 ). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Manullang (2002), *Manajemen Personalia*, Jakarta, Ghalia Indonesia

Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. EKOBIS. Vol 7

Mathis,RL & JH.Jackson (2006) *Human Resource Management; Manajemen Sumber Daya Manusia* terjemahan Dian Angelia, Jakarta, Salemba Empat.

Martoyo (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi keenam, cetakan kedua, Yogyakarta, BPFE

Nick Boreham, 2004, *A theory of collective competence challenging the neoliberal individualisation of Performance at work*. Journal of Management Development Vol. 27 No.1, hal.5-7

- Prihadi (2004), *Assesment Centre: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Jakarta, PT, Gramedia Pustaka Utama
- Rosidah, ( 2003 ) *Analisis Pengaruh pengetahuan dan pelaksanaan manajerial pimpinan rumah sakit terhadap kinerja manajemen (Studi Kasus di RSUD Am. Parkesit Tenggarong dan RSUD Aji Batara Agung Dewa Sakti [Tesis]*. Samboja: Universitas Lambung Mangkurat;
- Rivai, Veithzal. ( 2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Rivai, Veithzal dan Basri. ( 2005 ). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*.PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta
- Robbins, Stephen. P. ( 2006 ). *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks, Kelompok GRAMEDIA. Jakarta
- Rylatt,A dan Lohan,K (1955), *Creating Training Miracle*,Australia : Australia Institute of Management NSW Training Centre LTD, Competitive EDGE, Management series
- Stoner, James. AF Dan R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert.( 1996 ). *Manajemen. .* Jakarta. PT Prenhallindo
- Sedarmayanti. ( 2004 ). *Good Governance .Kepemerintahan Yang Baik. Bagian Kedua : Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas sesuai dengan Good Governance\_*. Penerbit CV. Mandar Maju. Bandung
- Soemanto (1987), *Psikologi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta
- Soerjono Soekanto (1981), *Pengantar Penelitian Hukum*, Universitas Indonesia, Jakarta
- Suranta, Sri. ( 2002 ). *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Empirika.Vol 15.
- Sutrisno (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Pertama, Cetakan pertama, Jakarta, Kencana Persada Media Group.
- Swanburg (2000), *Pengantar Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan*, Terjemahan. Jakarta, EGC

- Siagian, Sondang P, ( 2007 ), Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora Henry. ( 2004 ). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke tiga, STIE YKPN, Yogyakarta
- Sekaran, Uma. ( 2006 ). Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk bisnis. Salemba Empat. Jakarta.
- Spencer, M., Lyle, Jr, & Signe M. Spencer,( 1993 ) Competence at Work “Models for Superior Performance”, New York: John Wiley & Sons Inc,
- Thoha, (2003) Kepemimpinan Dalam Manajemen, Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Usmara,A (2002), Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan keempat Yogyakarta, Amara Books
- Wibowo. ( 2007 ) Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Press,
- Winardi,(2002), Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen, Jakarta PT Raja Grafindo Persada
- Yulk (2005), Kepemimpinan dan Organisasi, Jakarta, PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Yunarsi Suwatno (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Zainun (1990), Manajemen dan Motivasi, Jakarta, Toko Gunung Agung
- UU No.44 tahun 2009. Tentang Penyelenggaraan Rumah Sakit. Jakarta: Kementrian Kesehatan
- Permenkes No. 971 tahun 2009 tentang kompetensi pejabat struktural. Jakarta; Kementrian Kesehatan
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Jakarta\_\_\_\_\_
- LAKIP RSUD dr. Abdul Rivai tahun 2013 – 2015, Berau.

Lampiran 1.

### PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu....

Di RSUD dr. Abdul Rivai, Berau

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi bidang minat Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Samarinda :

Nama : Hendry Supriadi

NiM : 500894903

Sedang mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai ”.

Penelitian ini tidak akan menimbulkan akibat yang merugikan bagi Bapak/Ibu sebagai responden. Peneliti mengharapkan jawaban atau tanggapan yang saudara berikan sesuai dengan pendapat saudara sendiri tanpa dipengaruhi oleh orang lain. Peneliti menjamin kerahasiaan pendapat dan identitas saudara. Informasi yang saudara berikan hanya akan dipergunakan untuk penelitian saja dan tidak untuk maksud-maksud yang lain.

Partisipasi saudara dalam penelitian ini bersifat bebas dan tidak ada sanksi apapun. Silahkan saudara menandatangani lembar persetujuan pada angket yang telah disediakan.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Peneliti,  
Hendry Supriadi

## Lampiran 2

## PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN

Setelah mendapat informed consent, saya memahami bahwa penelitian ini tidak akan merugikan saya. Oleh karena itu saya bersedia ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang akan dilakukan oleh Hendry Supriadi, mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi bidang minat Administarsi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Samarinda dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai”

Demikian lembar persetujuan ini saya isi dengan sebenar-benarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tanjung Redeb, 2017

Responden

(Nama & tanda tangan)

## Lampiran 3

**KUESIONER PENELITIAN****A. PETUNJUK :**

1. Bapak/ibu yang kami hormati, mohon kiranya Saudara berkenan untuk mengisi kuesioner di bawah ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Kuesioner ini disebarakan dalam rangka untuk menyelesaikan tesis kami yang berjudul :  
“Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dr. Abdul Rivai”.
2. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah tersedia dengan memilih sesuai dengan keadaan sebenarnya

**B. DATA RESPONDEN**

- 1 No. Kuesioner :
- 2 Nama :
- 3 Jenis Kelamin :
- 4 Pendidikan terakhir :
- 5 Masa Kerja :

**C. UCAPAN TERIMA KASIH**

Peneliti sangat berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini. Hasil kuesioner ini tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu dan semua ini hanya untuk kepentingan ilmiah semata

## 1. KUESIONER KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

## KRITERIA JAWABAN SKOR PENILAIAN

SS = Sangat Setuju 5

S = Setuju 4

KS = Kurang Setuju 3

TS = Tidak Setuju 2

STS = Sangat Tidak Setuju 1

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>KOMPETENSI INTELEKTUAL</b>						
1	Pengetahuan yang saudara miliki saat ini sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah					
2	Dengan pengetahuan yang saudara miliki, saudara dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan tepat waktu					
3	Dengan pengetahuan yang saudara miliki, saudara dapat memecahkan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan di pemerintahan					
4	Saudara merasa senang apabila mengerjakan tugas yang menantang, walaupun imbalannya tidak ada atau tidak besar					
5	Saudara kurang mampu membuat dokumen surat-surat yang diperlukan oleh kantor maupun yang diperlukan karyawan					
6	Dengan keterampilan yang saudara miliki, saudara dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas pokok saudara di pemerintahan					
<b>KOMPETENSI EMOSIONAL</b>						
7	Saudara kurang percaya diri bila ditempatkan pada tugas pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi yang saudara miliki					
8	Kompetensi yang saudara miliki membuat saudara					

	merasakan percaya diri untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan kualitas yang baik					
9	Saudara tidak merasa rendah diri bila mengalami kegagalan dalam menjalankan tugas pekerjaan					
10	Saudara kurang mampu beradaptasi dengan cepat apabila ada perubahan-perubahan tugas kerja yang ditetapkan oleh atasan					
11	Saudara mampu beradaptasi secara baik apabila atasan meminta saudara untuk melakukan tugas pekerjaan yang berbeda					
12	Pemahaman saudara tentang visi, misi dan tujuan organisasi sangat baik					
<b>KOMPETENSI SOSIAL</b>						
13	Saudara mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja di lingkungan kantor					
14	Saudara menghormati rekan-rekan kerja di tempat saudara bekerja tanpa membeda-bedakan jabatan, golongan, ataupun latar belakang					
15	Saudara siap membantu rekan kerja yang memerlukan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan ataupun masalah-masalah lain di luar pekerjaan					
16	Saudara dapat membangun hubungan kerja yang positif terhadap semua karyawan					
17	Hubungan kerja yang terjalin diantara karyawan saat ini belum begitu optimal dan perlu untuk ditingkatkan					
18	Komunikasi kerja yang terjalin diantara karyawan belum begitu maksimal					

*Diadaptasi dari instrumen Eko Hertanto*

## 2. KUESIONER MOTIVASI

Petunjuk: Isilah kuesioner dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang telah tersedia.

NB:

4 = Baik Sekali

3 = Cukup Baik

2 = Tidak Baik

1 = Sangat Tidak Baik

No	Pertanyaan tentang motivasi kerja karyawan	Tingkat persetujuan			
1	Pekerjaan saat ini menghambat saya untuk maju dalam bekerja	4	3	2	1
2	Gaji yang saya terima tidak sesuai dengan jerih payah yang saya keluarkan	4	3	2	1
3	Atasan saya adil dan bijaksana	4	3	2	1
4	Saya selalu bekerja sebaik mungkin	4	3	2	1
5	Di rumah sakit ini terbuka kesempatan untuk maju dalam karir	4	3	2	1
6	Tenaga saya rasanya habis setelah bekerja	4	3	2	1
7	Saya merasa gaji saya kurang besar	4	3	2	1
8	Saya tidak berkeberatan untuk kerja lembur	4	3	2	1
9	Saya terpaksa bekerja di rumah sakit ini	4	3	2	1
10	Rasanya sulit sekali bagi saya untuk naik angkat	4	3	2	1
11	Pekerjaan saya ini membosankan	4	3	2	1
12	Rumah sakit cukup murah hati untuk membagi keuntungan kepada bawahan	4	3	2	1
13	Atasan saya selalu banyak mencampuri urusan bawahannya	4	3	2	1
14	Rumah sakit ini memberikan kesempatan kepada karyawannya menduduki jabatan yang lebih tinggi bila mampu.	4	3	2	1
15	Saya sering merasa malas bekerja	4	3	2	1
16	Gaji saya saat ini sudah mencukupi kebutuhan saya sehari-hari	4	3	2	1
17	Atasan saya kurang peduli dengan urusan bawahannya.	4	3	2	1
18	Ilmu yang saya dapat dari sekolah sangat berguna dalam pekerjaan saya saat ini.	4	3	2	1

Sumber Iia

### 3. KUESIONER KINERJA

#### KRITERIA JAWABAN SKOR PENILAIAN

SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
KS	= Kurang Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

No	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Posisi kerja yang saya alami telah sesuai dengan kemampuan saya					
2	Saya bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan					
3	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya berpedoman pada kewenangan posisi atau jabatan					
4	Saya teliti dalam melaksanakan pekerjaan					
5	Saya menghasilkan out put yang baik dalam setiap pekerjaan saya					
6	Saya mengedepankan akurasi, kecermatan dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan					
7	Saya berpacu dalam mengembangkan potensi yang saya miliki					
8	Saya dalam bekerja menekankan pada sehat mental dan fisik					
9	Saya memiliki inisiatif dalam memecahkan masalah yang sulit					
10	Saya berhati hati dalam bekerja					
11	Dalam melaksanakan pekerjaan yang di berikan pimpinan, saya berusaha untuk bisa mencapai tujuan organisasi					
12	Karyawan dapat melakukan pekerjaan tepat waktu					
13	Kemampuan karyawan dalam melaksakan pekerjaan sesuai dengan keterampilannya					

## Lampiran 4

GET

```
FILE='F:\Data umum Responden.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
```

```
SAVE OUTFILE='F:\Data umum Responden.sav'
/COMPRESSED.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Jeniskelamin Pendidikan Masa_kerja
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

[DataSet1] F:\Data umum Responden.sav

Statistics				
		Jenis kelamin	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	34	34	34
	Missing	0	0	0

**Frequency Table**

Jenis kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	24	70.6	70.6	70.6
	perempuan	10	29.4	29.4	100.0
Total		34	100.0	100.0	

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma 3	13	38.2	38.2	38.2
	S-1	16	47.1	47.1	85.3
	S-2	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5 tahun	1	2.9	2.9	2.9
	5-10 tahun	5	14.7	14.7	17.6
	> 10 tahun	26	76.5	76.5	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

GET

```
FILE='F:\Data umum Responden.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
```

```
SAVE OUTFILE='F:\Data umum Responden.sav'
/COMPRESSED.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Jeniskelamin Pendidikan Masa_kerja
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies****Notes**

Output Created		30-MAR-2017 10:17:14
Comments		
Input	Data	F:\Data umum Responden.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=Jeniskelamin Pendidikan Masa_kerja /ORDER=ANALYSIS.
Resources	* Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] F:\Data umum Responden.sav

**Statistics**

		Jenis kelamin	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	34	34	34
	Missing	0	0	0

**Frequency Table****Jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	24	70.6	70.6	70.6
	perempuan	10	29.4	29.4	100.0
Total		34	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma 3	13	38.2	38.2	38.2
	S-1	16	47.1	47.1	85.3
	S-2	5	14.7	14.7	100.0
Total		34	100.0	100.0	

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5 tahun	1	2.9	2.9	2.9
	5-10 tahun	5	14.7	14.7	17.6
	> 10 tahun	26	76.5	76.5	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
Total		34	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Kinerja_1 Kinerja_2 Kinerja_3 Kinerja_4
Kinerja_5 Kinerja_6 Kinerja_7
      Kinerja_8 Kinerja_9 Kinerja_10 Kinerja_11 Kinerja_12
Kinerja_13 Kinerja_14
  /ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

### Notes

Output Created		30-MAR-2017 10:50:47
Comments		
Input	Data	F:\Data Kinerja.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=Kinerja_1 Kinerja_2 Kinerja_3 Kinerja_4 Kinerja_5 Kinerja_6 Kinerja_7       Kinerja_8 Kinerja_9 Kinerja_10 Kinerja_11 Kinerja_12 Kinerja_13 Kinerja_14   /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03



## Frequency Table

### Kinerja 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	1	2.9	2.9	5.9
	4	26	76.5	76.5	82.4
	5	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Kinerja 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	4	20	58.8	58.8	61.8
	5	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Kinerja 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	4	25	73.5	73.5	76.5
	5	8	23.5	23.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Kinerja 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	8	23.5	23.5	26.5
	4	20	58.8	58.8	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	4	11.8	11.8	14.7
	4	25	73.5	73.5	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	1	2.9	2.9	5.9
	4	25	73.5	73.5	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	3	8.8	8.8	11.8
	4	25	73.5	73.5	85.3
	5	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	2	5.9	5.9	8.8
	4	21	61.8	61.8	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	4	11.8	11.8	14.7
	4	26	76.5	76.5	91.2
	5	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	1	2.9	2.9	5.9
	4	20	58.8	58.8	64.7
	5	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	1	2.9	2.9	5.9
	4	28	82.4	82.4	88.2
	5	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	5.9	5.9	5.9
	3	3	8.8	8.8	14.7
	4	27	79.4	79.4	94.1
	5	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	2	5.9	5.9	8.8
	4	24	70.6	70.6	79.4
	5	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kinerja 14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.9	2.9	2.9
	3	2	5.9	5.9	8.8
	4	21	61.8	61.8	70.6
	5	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	



```

FREQUENCIES VARIABLES=Kom_1 Kom_2 Kom_3 Kom_4 Kom_5 Kom_6 Kom_7
Kom_8 Kom_9 Kom_10 Kom_11 Kom_12
Kom_13 Kom_14 Kom_15 Kom_16 Kom_17 Kom_18
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

Notes		
Output Created		30-MAR-2017 10:09:53
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		<pre> FREQUENCIES VARIABLES=Kom_1 Kom_2 Kom_3 Kom_4 Kom_5 Kom_6 Kom_7 Kom_8 Kom_9 Kom_10 Kom_11 Kom_12 Kom_13 Kom_14 Kom_15 Kom_16 Kom_17 Kom_18 /ORDER=ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet0]

## Stasistik

Kompetensi 18	34	0
Kompetensi 17	34	0
Kompetensi 16	34	0
Kompetensi 15	34	0
Kompetensi 14	34	0
Kompetensi 13	34	0
Kompetensi 12	34	0
Kompetensi 11	34	0
Kompetensi 10	34	0
Kompetensi 9	34	0
Kompetensi 8	34	0
Kompetensi 7	34	0
Kompetensi 6	34	0
Kompetensi 5	34	0
Kompetensi 4	34	0
Kompetensi 3	34	0
Kompetensi 2	34	0
Kompetensi 1	34	0
	N	Valid Missing

## Frequency Table

### Kompetensi 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	28	82.4	82.4	85.3
	Setuju	3	8.8	8.8	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Kompetensi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	27	79.4	79.4	82.4
	Setuju	4	11.8	11.8	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Kompetensi 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	2	5.9	5.9	8.8
	Setuju	29	85.3	85.3	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	4	11.8	11.8	14.7
	Setuju	28	82.4	82.4	97.1
	Sangat Setuju	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak setuju	2	5.9	5.9	5.9
	Tidak Setuju	2	5.9	5.9	11.8
	Kurang setuju	2	5.9	5.9	17.6
	Setuju	28	82.4	82.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	2	5.9	5.9	8.8
	Setuju	30	88.2	88.2	97.1
	Sangat Setuju	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Kompetensi 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	3	8.8	8.8	11.8
	Setuju	28	82.4	82.4	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Kompetensi 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	31	91.2	91.2	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Kompetensi 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.9	5.9	5.9
	Kurang setuju	1	2.9	2.9	8.8
	Setuju	28	82.4	82.4	91.2
	Sangat Setuju	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

## Kompetensi 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.9	5.9	5.9
	Kurang setuju	1	2.9	2.9	8.8
	Setuju	29	85.3	85.3	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	26	76.5	76.5	76.5
	Setuju	4	11.8	11.8	88.2
	Sangat Setuju	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	29	85.3	85.3	88.2
	Sangat Setuju	4	11.8	11.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	2	5.9	5.9	8.8
	Setuju	26	76.5	76.5	85.3
	Sangat Setuju	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	1	2.9	2.9	5.9
	Setuju	30	88.2	88.2	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	27	79.4	79.4	82.4
	Setuju	3	8.8	8.8	91.2
	Sangat Setuju	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	27	79.4	79.4	82.4
	Setuju	3	8.8	8.8	91.2
	Sangat Setuju	3	8.8	8.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Setuju	31	91.2	91.2	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Kompetensi 18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak setuju	1	2.9	2.9	2.9
	Kurang setuju	2	5.9	5.9	8.8
	Setuju	29	85.3	85.3	94.1
	Sangat Setuju	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

```
SAVE OUTFILE='F:\Data Kompetensi.sav'
/COMPRESSED.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Motivasi_1 Motivasi_2 Motivasi_3 Motivasi_4
Motivasi_5 Motivasi_6 Motivasi_7
    Motivasi_8 Motivasi_9 Motivasi_10 Motivasi_11 Motivasi_12
Motivasi_13 Motivasi_14 Motivasi_15
    Motivasi_16 Motivasi_17 Motivasi_18
/ORDER=ANALYSIS.
```

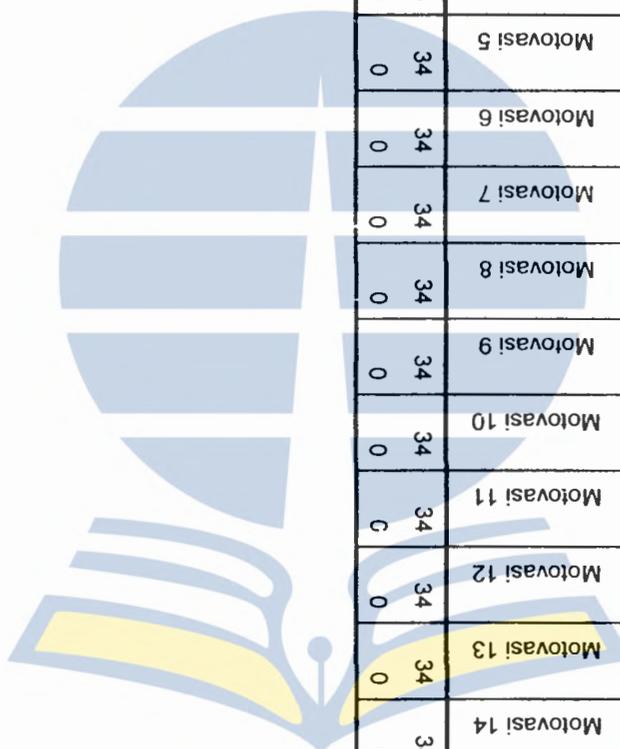
## Frequencies

Notes	
Output Created	30-MAR-2017 10:43:03
Comments	
Input	
Data	F:\Data Motivasi.sav
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<pre>FREQUENCIES VARIABLES=Motivasi_1 Motivasi_2 Motivasi_3 Motivasi_4 Motivasi_5 Motivasi_6 Motivasi_7     Motivasi_8 Motivasi_9 Motivasi_10 Motivasi_11 Motivasi_12 Motivasi_13 Motivasi_14 Motivasi_15     Motivasi_16 Motivasi_17 Motivasi_18 /ORDER=ANALYSIS.</pre>
Resources	
Processor Time	00:00:00,02
Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet0] F:\Data Motivasi.sav

Statistics

	Valid	Missing
Motovasi 1	34	0
Motovasi 2	34	0
Motovasi 3	34	0
Motovasi 4	34	0
Motovasi 5	34	0
Motovasi 6	34	0
Motovasi 7	34	0
Motovasi 8	34	0
Motovasi 9	34	0
Motovasi 10	34	0
Motovasi 11	34	0
Motovasi 12	34	0
Motovasi 13	34	0
Motovasi 14	34	0
Motovasi 15	34	0
Motovasi 16	34	0
Motovasi 17	34	0
Motovasi 18	34	0



## Frequency Table

### Motovasi 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	22	64.7	64.7	64.7
	Tidak Baik	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Motovasi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Tidak Baik	23	67.6	67.6	70.6
	Cukup Baik	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Motovasi 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Cukup Baik	33	97.1	97.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

### Motovasi 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Tidak Baik	1	2.9	2.9	5.9
	Cukup Baik	32	94.1	94.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Tidak Baik	10	29.4	29.4	32.4
	Cukup Baik	23	67.6	67.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Tidak Baik	10	29.4	29.4	32.4
	Cukup Baik	23	67.6	67.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Cukup Baik	33	97.1	97.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Tidak Baik	20	58.8	58.8	61.8
	Cukup Baik	12	35.3	35.3	97.1
	Baik Sekali	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	5.9	5.9	5.9
	Tidak Baik	22	64.7	64.7	70.6
	Cukup Baik	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	5.9	5.9	5.9
	Tidak Baik	21	61.8	61.8	67.6
	Cukup Baik	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	23	67.6	67.6	67.6
	Tidak Baik	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 12**

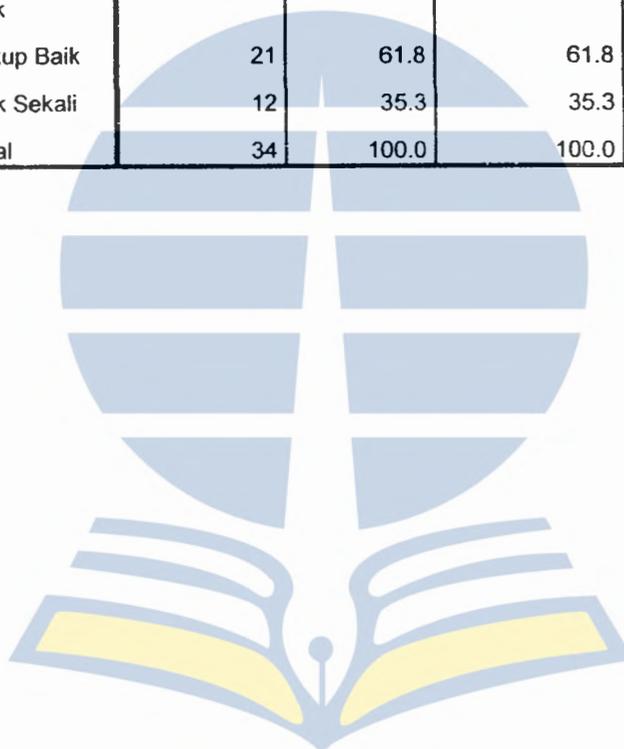
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	5.9	5.9	5.9
	Tidak Baik	11	32.4	32.4	38.2
	Cukup Baik	21	61.8	61.8	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

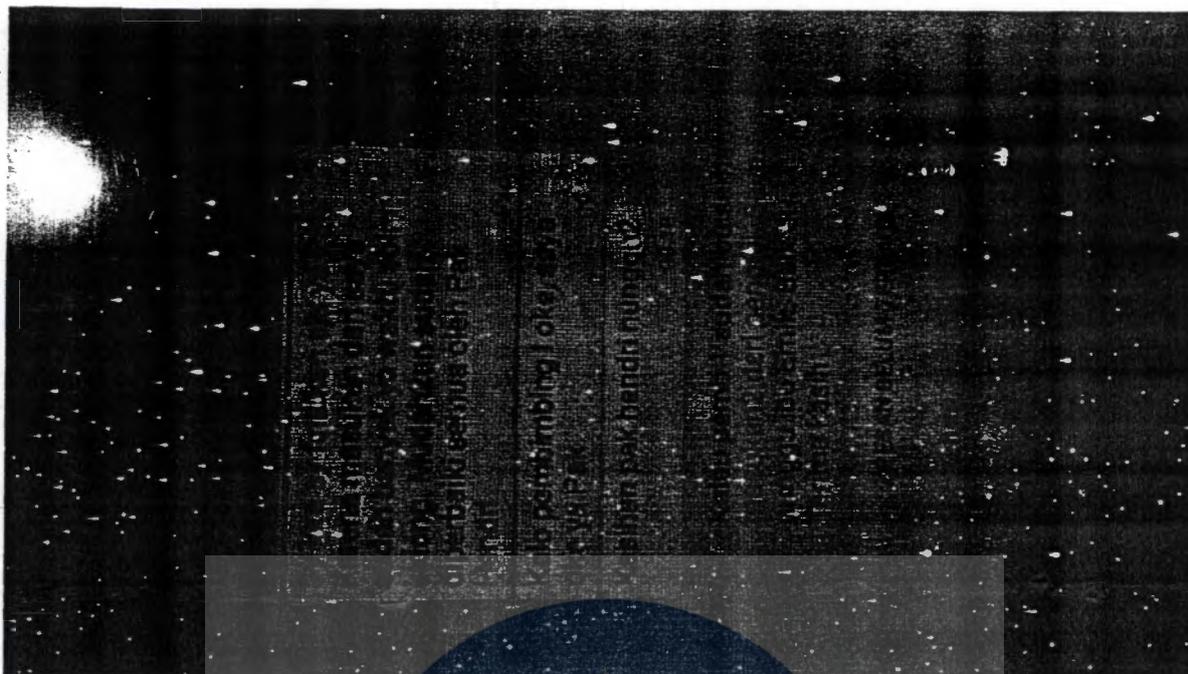
**Motovasi 17**

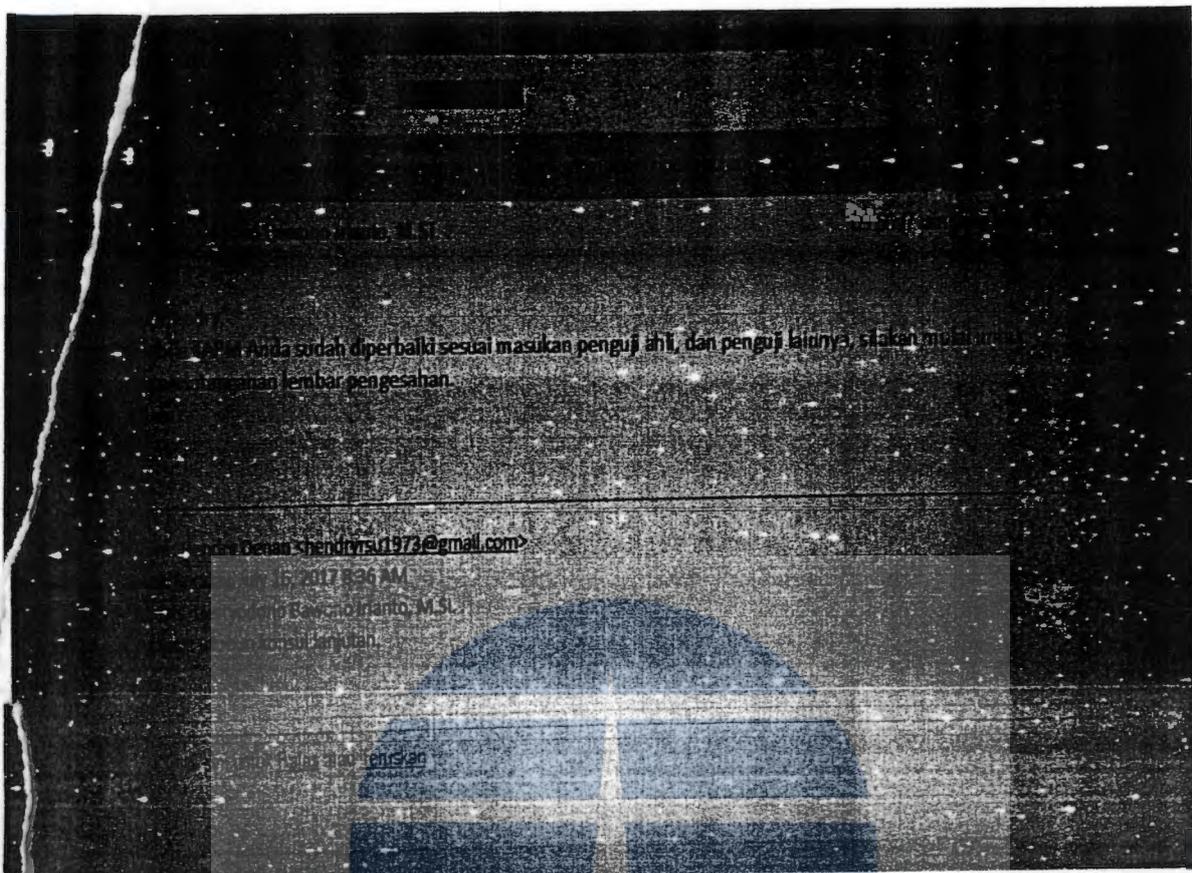
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	5.9	5.9	5.9
	Tidak Baik	21	61.8	61.8	67.6
	Cukup Baik	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

**Motovasi 18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	2.9	2.9	2.9
	Cukup Baik	21	61.8	61.8	64.7
	Baik Sekali	12	35.3	35.3	100.0
	Total	34	100.0	100.0	







... .. M.S.

... .. Anda sudah diperbaiki sesuai masukan penguji ahli, dan penguji lainnya, silakan melanjutkan ... ..  
... .. lembar pengesahan.

... .. shendriyati1973@gmail.com>

... .. 16:20:17 8/26 AM  
... .. G. Wahyu Arianto, M.Si.  
... .. Konsultan

... .. 16:15:30

