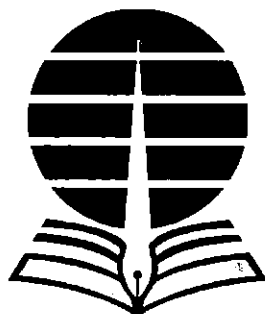


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**DETERMINASI KINERJA PEGAWAI PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA (BKPSDM) DI KABUPATEN KETAPANG  
PROVINSI KALIMANTAN BARAT**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**WINDA ADINDA PUTRI**

**NIM. 500863489**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

## ABSTRAK

Penelitian ini berawal dari pentingnya kualitas sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai. Permasalahan awal penelitian ini salah satunya yaitu terdapat indikasi penurunan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Ketapang. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada BKPSDM di Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 46 pegawai pada BKPSDM dan menggunakan teknik penarikan sampling jenuh (sensus). Metode analisis data menggunakan uji asumsi klasik, analisis jalur dan uji hipotesis. Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi mampu menjelaskan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ketapang.

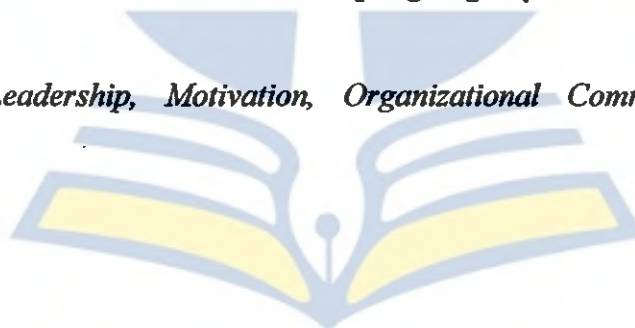
**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai.



## ABSTRACT

*This research started from the importance of quality human resources as an effort to improve employee performance. The initial problem of this research is one of the indications that there is an indication of the decreasing of employee's performance at Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) in Ketapang Regency. The purpose of this study is to know The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediation Variable at BKPSDM in Ketapang Regency, West Kalimantan Province. The method used in this research is quantitative method. Data collection techniques used questionnaires with the number of respondents as many as 46 employees at BKPSDM and using the technique of sampling saturated sampling (census). Methods of data analysis using the classical assumption test, path analysis and hypothesis testing. This research yields some conclusion that is Leadership has a significant effect on Organizational Commitment, Motivation has a significant effect on Organizational Commitment, Leadership has a significant effect on Employee Performance, Motivation has a significant effect on Employee Performance and Organizational Commitment have a significant effect on Employee Performance. Organizational Commitment as the mediating variable is able to explain the indirect effect Leadership and Motivation on Employee Performance at BKPSDM Ketapang Regency.*

**Keywords:** Leadership, Motivation, Organizational Commitmen, Employee Performance.



## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Determinasi Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat**

Penyusun TAPM : Winda Adinda Putri


NIM : 500 863 489

Program studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu 20 Januari 2018

Menyetujui :

Pembimbing II

  
Dr. Sri Listyarini, M.Ed.  
NIP. 19610407 198602 2 001

Pembimbing I

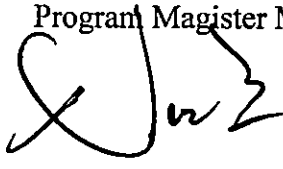
  
Dr. Erna Listiana, SE., M.Si.  
NIP. 19740725 199802 2 001

Penguji Ahli

  
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M.  
NIP. 19661201 199302 1 001


Mengetahui :

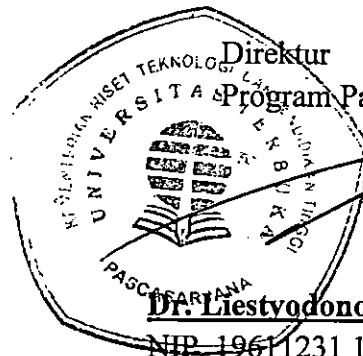
Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Manajemen

  
Muhammad Nasoha, S.E., M.Sc.  
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur

Program Pascasarjana

  
Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.  
NIP. 19611231 198601 1 002



**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Winda Adinda Putri  
NIM : 500 863 489  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : **Determinasi Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat**

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

Hari/Tanggal : Sabtu / 20 Januari 2018

Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJIAN TAPM**

Ketua Komisi penguji

Nama : Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Penguji Ahli

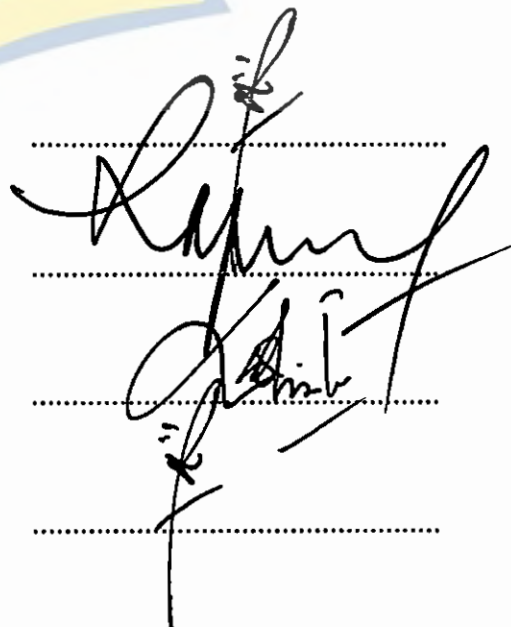
Nama : Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M.

Pembimbing I

Nama : Dr. Erna Listiana, M.Si.

Pembimbing II

Nama : Dr. Sri Listyarini, M.Ed.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Semesta Alam. Shalawat dan salam semoga tercurahkan untuk junjungan besar Rasulullah Muhammad SAW serta para sahabat beliau yang menjadi tauladan bagi umat muslim di seluruh dunia. Atas rahmat dan hidayah yang telah dilimpahkan Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini tepat pada waktunya.

Tugas Akhir Program Magister dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat”**, disusun guna memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana pada Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini tidak terlepas dari keterlibatan dan bantuan serta dukungan banyak pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D, selaku Univesitas Terbuka;
2. Ibu Dr. Erna Listiana, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Sri Listyarini, Dra. M.Ed., Dr. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister ini;



3. Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKSPDM) yang telah membantu secara moril dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian guna menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini;
4. Segenap Dosen dan Civitas Akademika Universitas Terbuka;
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister ini.

Secara khusus penulis menyampaikan terima kasih dan rasa hormat kepada orang tua tercinta, suami yang setia dan saudara-saudara yang senantiasa mendoakan dan memotivasi penulis agar selalu semangat dan sabar dalam menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini. Penulis mempersembahkan karya ini sebagai salah satu bentuk penghargaan bagi mereka yang penulis cintai.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Program Magister ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi materi maupun teknik penyusunan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak guna perbaikan dalam Tugas Akhir Program Magister ini.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan terutama kajian pemerintahan dan dapat memberikan kontribusi ilmiah kepada Pemerintah Daerah, para pembaca dan khususnya untuk penulis sebagai bekal pengalaman di masa yang akan datang.

Ketapang, Desember 2017

Penulis

WINDA ADINDA PUTRI

**RIWAYAT HIDUP**

- Nama** : Winda Adinda Putri
- NIM** : 500 863 489
- Program Studi** : Magister Manajemen
- Tempat / Tanggal Lahir** : Ketapang, 09 Februari 1991
- Riwayat Pendidikan** : Lulus SD di Ketapang pada tahun 2003  
Lulus SMP di Ketapang pada tahun 2006  
Lulus SMA di Ketapang pada tahun 2009  
Lulus S1 di Jatinangor pada tahun 2013
- Riwayat Pekerjaan** :
- 1) Tahun 2013 s/d 2016 sebagai PNS di Bagian Kepegawaian Setda Kabupaten Ketapang
  - 2) Tahun 2017 sebagai PNS di BKPSDM Kabupaten Ketapang

Ketapang,

2017



**Winda Adinda Putri**  
NIM. 500 863 489



## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Perumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian .....	9
E. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	11
1. Kinerja Pegawai.....	12
2. Komitmen Organisasi.....	13
3. Motivasi .....	15
4. Kepemimpinan.....	22
B. Penelitian Terdahulu.....	28
C. Kerangka Berpikir .....	33
D. Operasionalisasi Variabel .....	35
E. Hipotesis .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	44
B. Populasi Dan Sampel .....	44
C. Instrumen Penelitian .....	45
1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	46
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	48
1. Analisis Statistik Deskriptif .....	49
E. Metode Analisa Data .....	51
1. Uji Asumsi Klasik.....	51
a. Uji Normalitas Data .....	51
b. Uji Linieritas .....	51
2. Uji Analisis Jalur.....	52
3. Uji Hipotesis.....	53
a. Koefisien Determinasi.....	53
b. Uji Kelayakan Model .....	54
c. Uji t .....	54
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	55
1. Gambaran Umum Institusi Penelitian .....	55
B. Hasil Penelitian .....	63
1. Karakteristik Responden .....	63
2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	64
3. Tanggapan Responden Terhadap Hasil Penelitian.....	67
4. Uji Asumsi Klasik .....	80

a.	Uji Normalitas .....	80
b.	Uji Linieritas .....	81
5.	Uji Pengaruh .....	82
a.	Koefisien Determinasi.....	82
b.	Uji Kelayakan Model .....	84
c.	Koefisien Regresi dan Persamaan Regresi .....	85
d.	Uji t .....	88
6.	Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung .....	90
C.	Pembahasan .....	94
<b>BAB V PENUTUP</b>		
A.	Kesimpulan .....	104
B.	Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>108</b>
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN .....</b>		<b>111</b>



**DAFTAR GAMBAR**

2.1	Proses Motivasi.....	16
2.2	Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	33
3.1	Range Standar Deviasi.....	51
4.1	Bagan Susunan Organisasi BKPSDM.....	62
4.2	Model Analisa Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	91
4.3	Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) & Koefisien Jalur.....	93



## DAFTAR TABEL

1.1	Nilai Rata-Rata Sasaran Kerja Pegawai.....	6
2.1	Review Penelitian Sebelumnya.....	28
2.2	Operasionalisasi Variabel.....	35
2.2	Definisi Operasional Variabel .....	45
3.1	Kategori Penilaian Nilai Rata-Rata.....	49
4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Pendidikan.....	63
4.2	Hasil Uji Validitas.....	65
4.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	66
4.4	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan.....	68
4.5	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi.....	71
4.6	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi.....	75
4.7	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai.....	78
4.8	Hasil Uji Normalitas Persamaan 1 .....	80
4.9	Hasil Uji Normalitas Persamaan 2 .....	81
4.10	Hasil Uji Linieritas Substruktur Pertama.....	82
4.11	Hasil Uji Linieritas Substruktur Kedua.....	82
4.12	Hasil Analisis Regresi Persamaan 1 .....	83
4.13	Hasil Analisis Regresi Persamaan 2.....	83
4.14	Hasil Kelayakan Model ( <i>Goodness of fit</i> ) Substruktur Pertama.....	84
4.15	Hasil Kelayakan Model ( <i>Goodness of fit</i> ) Substruktur Kedua.....	85
4.16	Hasil Analisis Regresi (Persamaan 1).....	85
4.17	Hasil Analisis Regresi (Persamaan 2).....	87
4.18	Hasil Uji t Substruktur Pertama.....	89
4.19	Hasil Uji t Substruktur Kedua.....	90
4.20	Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung.....	92

**DAFTAR LAMPIRAN**

Kuesioner Penelitian	Lampiran 1
Hasil Rekap Kuesioner	Lampiran 2
Hasil Uji Pilot	Lampiran 3
Hasil Uji Normalitas	Lampiran 4
Hasil Uji Linieritas	Lampiran 5
Hasil Uji Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Lampiran 6
Standar Deviasi, Mean, Max, Min	Lampiran 7





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi dan reformasi birokrasi ini banyak terjadi perubahan yang begitu cepat, baik dalam dunia ekonomi, politik, sosial, budaya maupun tata pemerintahan. Konsekuensi logis akibat pesatnya perubahan yang terjadi menyebabkan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi baik itu organisasi swasta ataupun organisasi pemerintah. Segala proses yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik dari pengambilan keputusan, hingga pada proses evaluasi yang semuanya tidak dapat dipisahkan dari unsur sumber daya manusia. Demikian halnya organisasi/instansi pemerintah yang menekankan bahwa sumber daya manusia yang dalam hal ini pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut bekerja lebih disiplin, profesional, dan beretika untuk mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dalam rangka memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Sesuai dengan peranan dari pegawai tersebut, maka di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tertuang dalam pasal 1 ayat 2 dan 3 disebutkan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan,

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Sehubungan pengertian Pegawai Negeri Sipil diatas, maka kewajiban Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai yang tertuang dalam pasal 3 bagian kesatu tentang kewajiban Pegawai Negeri. Dalam hal ini, sesuai dengan beberapa ayat yang tertuang dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 mengenai kewajiban dari Pegawai Negeri dapat mencerminkan kesigapan pegawai dalam bekerja dan kedisiplinan pegawai dalam menaati peraturan kantor, itu merupakan beberapa bentuk peranan Pegawai Negeri yang bekerja secara optimal serta sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, dan berarti bahwa Pegawai Negeri memegang peranan yang sangat penting dalam menjaga kelancaran jalannya roda kehidupan organisasi serta sangat menentukan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa kinerja pegawai yang maksimal, kegiatan dalam suatu organisasi tidak mungkin akan berjalan dengan baik.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) (dalam Pasolong, 2010:197) merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana menurut Sobirin (2015:1.17-1.18), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi adalah: (1) **faktor individu** yang terdiri dari kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen dan motivasi serta efikasi diri karyawan; (2)



**faktor kepemimpinan; (3) faktor tim kerja; (4) faktor sistem organisasi; dan (5) faktor situasi (konteks).** Mengacu dari teori tersebut, maka dalam penelitian ini peneliti hanya memfokuskan pada tiga faktor saja yakni: kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi, alasannya karena ketiga variabel ini menjadi fokus permasalahan yang ada pada instansi yang diteliti.

Menurut Wijayanti (2010) kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja pegawai. Selain itu, pemimpin dapat menggerakkan orang/personil kearah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Sejalan dengan teori tersebut, menurut Pasolong (2010:196-197) tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, masih banyak faktor lain yang melatarbelakangi kinerja pegawai salah satunya yaitu motivasi. Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak, yang pada hakekatnya secara internal dan eksternal untuk

mengarahkannya dan semua itu sangat bergantung kepada ketentuan sang manajer. Menurut Pasolong (2010:141) pengaruh motivasi terhadap kinerja pada dasarnya dapat diungkap bahwa : kinerja (*performance*) adalah hasil dari pengaruh antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*), dengan perkataan lain kinerja adalah fungsi dari motivasi kerja kali kemampuan kali peluang Robbins dalam Pasolong (2010:141).

Hal tersebut di atas dapat dipahami bahwa jika motivasi kerja rendah, maka kinerja rendah pula, meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya pun tersedia. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Selain motivasi, faktor komitmen organisasi juga turut mempengaruhi pencapaian kinerja, dimana menurut Wirawan (2013:713) komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Jika komitmen para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini pula yang mendasari peneliti sebelumnya seperti Suziana (2014) menemukan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pentingnya kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi maka sangat perlu diketahui dan diterapkan pada setiap organisasi, khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang



Provinsi Kalimantan Barat. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah pasal 1 ayat 9 menjelaskan badan daerah adalah perangkat daerah yang merupakan unsur penunjang pelaksanaan fungsi-fungsi yang bersifat strategis yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah Pasal 9 Huruf e juga dijelaskan bahwa badan daerah sebagaimana dimaksud adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Tipe B. Sebagai Perangkat Daerah yang baru terbentuk di awal tahun 2017, BKPSDM Kabupaten Ketapang adalah badan yang bergerak di bidang pelayanan bagi masyarakat pada umumnya dan khususnya bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berada di bawah Pemerintah Kabupaten Ketapang mulai dari perekrutan pegawai, hak-hak pegawai untuk mendapatkan *reward* berupa penghargaan seperti Satya Lencana Karya Satya X, XX dan XXX tahun, promosi jabatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pengembangan pegawai dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan baik struktural maupun fungsional, cuti yang diajukan oleh pegawai, sampai dengan hak pensiun bagi pegawai yang telah memasuki Batas Usia Pensiun (BUP). Maka dari itu, diperlukan performa kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang yang mumpuni agar dapat memberikan pelayanan prima kepada Pegawai Negeri Sipil yang berada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ketapang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil bahwa dalam penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil diukur dengan menggunakan

Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dalam setiap tahun yang ditetapkan pada bulan Januari tahun berjalan sampai desember tahun berjalan atau paling telat pada bulan Januari tahun berikutnya. Penilaian prestasi kerja PNS meliputi unsur SKP dan perilaku kerja dengan bobot penilain 60% dari SKP dan 40% dari perilaku kerja. Adapun salah satu cara yang dilakukan dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan menganalisis faktor kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang, hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang baik dapat memberikan motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan melalui komitmen organisasi pegawainya. Permasalahan yang muncul pada awal pengamatan peneliti antara lain: terdapat indikasi penurunan kinerja pegawai pada beberapa tahun terakhir sebagaimana Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1  
 Nilai Rata-Rata Sasaran Kerja Pegawai

No.	Tahun Penilaian SKP	Nilai Rata-Rata SKP	Kategori
1.	2015	85,94	Baik
2.	2016	84,88	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

Selain itu, pada BKPSDM Kabupaten Ketapang dengan jumlah pegawai saat ini sebanyak 46 orang pegawai sehingga pembagian tugas pokok dan fungsi dirasa masih kurang proporsional dan profesional di beberapa bidang. Sarana dan prasarana yang mendukung suasana kerja dan lingkungan kerja yang nyaman dan berpengaruh pada kualitas kinerja yang dihasilkan masih terbatas. Sehingga penelitian ini akan dibatasi dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan



motivasi sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Oleh karena itu, penulis akan melakukan sebuah penelitian mengenai **“Determinasi Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Untuk memberikan arahan yang benar dan jelas dalam melaksanakan pembahasan lebih lanjut mengenai penelitian ini, maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang akan dibahas yaitu :

1. Terdapat indikasi penurunan kinerja pegawai beberapa tahun terakhir pada BKPSDM.
2. Terbatasnya jumlah pegawai sebagai penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan pelayanan di BKPSDM.
3. Adanya kebutuhan fasilitas sarana prasana bagi pegawai dalam menunjang kinerjanya.
4. Adanya kebutuhan akan lingkungan kerja yang baik dan nyaman bagi pegawai untuk melaksanakan rutinitas kerja sehari-hari.
5. Pembagian tugas pokok dan fungsi di tiap bidang belum proporsional dan profesional.
6. Kinerja pegawai memberikan kontribusi kepada BKPSDM, termasuk kualitas pelayanan yang disajikan.

## **C. Perumusan Masalah**

Dari uraian-uraian yang ada dalam keterangan latar belakang dan identifikasi masalah, maka dengan itu peneliti membatasi penelitiannya pada

“Determinasi Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat.”

Adapun perumusan masalah yang akan dicari kebenaran dan jawabannya dalam penelitian lebih lanjut adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?
2. Apakah motivasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?
4. Apakah motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?
6. Apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?



7. Apakah komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang ?

**D. Tujuan Penelitian**

Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- f. Untuk menguji dan menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- g. Untuk menguji dan menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai.



## **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoritis maupun praktis, antara lain:

### **a. Manfaat Teoritis:**

1. Bermanfaat bagi pengembangan studi Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga dapat memperkaya kajian ilmiah yang perlu dijadikan bahan referensi dalam penelitian sosial lainnya yang saling berkaitan.
2. Untuk mendukung teori yang didapat selama perkuliahan terutama pada beberapa mata kuliah yang berkaitan dengan penelitian.

### **b. Manfaat Praktis:**

1. Dapat mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang.
2. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk memberikan masukan bagi semua pegawai, khususnya dalam hal pencapaian tujuan organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai masukan yang positif dalam peningkatan kinerja pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Mengkaji berbagai teori dan konsep-konsep yang relevan sesuai dengan permasalahan dan variabel penelitian, kemudian disusun secara teratur dan rapi, karena akan digunakan untuk merumuskan suatu hipotesis penelitian. Dengan mengkaji berbagai teori dan konsep-konsep, maka peneliti akan memiliki konsep penelitian yang jelas serta dapat menyusun pernyataan yang dirinci pada isi dari angket (kuisisioner) yang peneliti berikan pada responden, serta dapat menemukan pengaruh yang diberikan dari variabel X terhadap variabel Y yang akan diteliti pada bab selanjutnya. Hasil penting lainnya dari kajian teori adalah didapatkan kerangka konseptual menurut peneliti, yang didalamnya terdapat gambaran dari variabel yang akan diukur, selain itu dari kajian teori akan dipaparkan juga dalam bentuk kisi-kisi instrumen berupa angket (kuesioner).

Kajian teori dibutuhkan untuk mengkaji lebih dalam tentang permasalahan yang telah dipaparkan pada Bab I, serta untuk mengetahui indikator-indikator apa saja yang relevan dengan permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teori yang kemudian diselaraskan atau disesuaikan dengan masalah yang muncul.

Teori-teori yang dipaparkan adalah tentang kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Berikut ini adalah paparan tentang konsep-konsep teori yang digunakan oleh peneliti :



## 1. Kinerja Pegawai

Ada beberapa pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh Gibson dalam Pasolong (2010:197), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Konsep kinerja menurut Robbin dalam Pramudito dan Yunianto (2009), kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut kriteria tertentu. Adapun menurut Mangkunegara dalam Delti (2015), kinerja ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan. Sedangkan kinerja menurut Cash dan Fischer dalam Trang *et al* (2013), kinerja berarti apa yang telah dihasilkan karyawan individu. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi (Pasolong, 2010:196-197).

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) dalam Pasolong (2010:197), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan yang dapat diukur dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi tujuan dari organisasi.

Selanjutnya Pasolong (2010:196-197) mendefinisikan konsep kinerja dari dua sisi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh

organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Wirawan (2013:733) mengelompokkan dimensi kinerja pegawai menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

- a. Hasil Kerja. Yaitu kuantitas dan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Perilaku Kerja. Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, pegawai melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya.
- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan dengan pekerjaannya. Yaitu sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Wirawan (2013:724) membagi indikator kinerja pegawai berdasarkan 3(tiga) dimensi sebagai berikut:

- a. Indikator Hasil Kerja:
  - 1). Kuantitas hasil kerja;
  - 2). Kualitas hasil kerja; dan
  - 3). Kecepatan dalam melaksanakan tugas.
- b. Indikator Perilaku Kerja:
  - 1). Ketelitian dalam bekerja;
  - 2). Kerja sama; dan
  - 3). Kepemimpinan dalam tim kerja.
- c. Indikator Sifat Pribadi:
  - 1). Semangat kerja; dan
  - 3). Integritas.

## 2. **Komitmen Organisasi**

Komitmen dapat dipahami melalui definisi yang dikemukakan oleh Ratminto dan Winarsih dalam Pasolong (2010:15), menyatakan komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu



yang diyakini. Adapun komitmen organisasi menurut Gibson dalam Pramudito dan Yuniarto (2009), komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakan oleh pekerja terhadap organisasinya.

Menurut Wirawan (2013:713), komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthan dalam Nurandini dan Lataruva, 2014). Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan definisi para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk perasaan seseorang untuk tetap bertahan di dalam organisasi dimana ia berada sebagai wujud loyalitas dan integritas yang ia miliki karena merasa sudah menjadi satu kesatuan dengan organisasi tersebut.

Meyer dan Allen dalam Wirawan (2013:714) dan Meyer dan Allen dalam Nurandini dan Lataruva (2014) mengemukakan model komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen yang terkait dengan keadaan psikolog : komitmen afektif (*affective comitmitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu keterkaitan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dengan indikator sebagai berikut :
  - 1). Keinginan untuk menjadi anggota organisasi;
  - 2). Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan;
  - 3). Keterkaitan secara emosional; dan
  - 4). Membanggakan perusahaan kepada orang lain
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), adalah komponen kebutuhan (*need*) atau memperoleh (*gains*) versus kehilangan (*loses*) bekerja dalam organisasi. Adapun indikatornya ialah :
  - 1). Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan;
  - 2). Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan;
  - 3). Pertimbangan keluar dari perusahaan; dan
  - 4). Berat meninggalkan organisasi
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*), dalam komitmen organisasi ini seorang individu tetap bekerja dan menjadi organisasi karena perasaan kewajiban moral.
  - 1). Ada perasaan bersalah meninggalkan perusahaan;
  - 2). Memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari perusahaan;
  - 3). Tetap bertahan merupakan kewajiban; dan
  - 4). Memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan.

### 3. Motivasi

Menurut Pasolong (2010:138) motivasi pada dasarnya berasal dari bahasa latin yaitu "*movere*" yang artinya "bergerak" berdasarkan kata tersebut, maka lahirlah berbagai definisi tentang motivasi.

Motivasi menurut Gibson dkk dalam Pasolong (2010:138) adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Stoner dalam Pasolong (2010:138) menyatakan motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Adapun menurut Hasibuan dalam Anidar dan Indarti (2015), motivasi

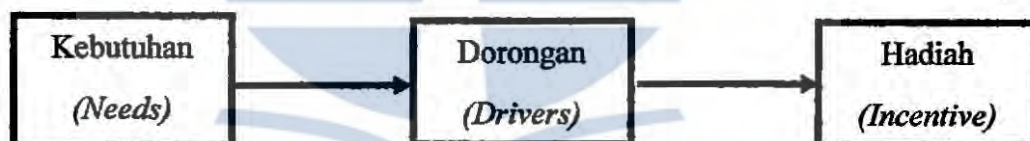


merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang.

Selanjutnya Luthans dalam Wirawan (2013:675) menyatakan definisi motivasi adalah dorongan yang diawali dengan adanya kebutuhan psikologis atau psikologikal dimana perilaku dan tindakan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka menurut Pasolong (2010:139) unsur-unsur motivasi sebagai berikut :

- a. Kebutuhan (*needs*) adalah keadaan yang memunculkan ketidakseimbangan dan kekurangan baik secara fisiologis maupun secara psikologis.
- b. Dorongan (*drives*) adalah kadang disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan.
- c. Insentif adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi dan memenuhi kebutuhan sehingga menurunkan ketegangan.



Gambar 2.1 Proses Motivasi  
Sumber : (Pasolong, 2010:139)

Menurut pendapat para ahli sebagaimana tersebut di atas, dapat penulis simpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang melatarbelakangi seseorang bertindak atau berperilaku tertentu demi tercapinya tujuan yang diharapkan, baik itu berupa kebutuhan fisiologis maupun kebutuhan psikologis.

Motivasi ditempat kerja akan menghasilkan jika para pemimpin menciptakan suatu lingkungan yang menghasilkan orang-orang terbaik ketika



mereka mencapai dan menerima individu, kelompok dan sistem imbalan-imbalan, menurut Fry dalam Wirawan (2013:222) ada dua jenis motivasi, yaitu:

Motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik terdiri dari perilaku-perilaku yang dimotivasi oleh faktor-faktor eksternal kepada individual. Imbalan-imbalan ekstrinsik diberikan oleh orang lain. Termasuk kenaikan upah, bonus, perilaku supervisor, asuransi dan waktu vakansi. Motivasi intrinsik sebagai interest atau kesenangan kepada suatu aktivitas untuk kesenangan diri sendiri dan berkaitan dengan tugas yang menyenangkan. Motivasi intrinsik menunjukkan dengan pembelajaran yang lebih baik, kinerja dan kesejahteraan.

Herzberg dalam Pasolong (2010:142-146) membagi motivasi kedalam indikator-indikator sebagai berikut:

a. faktor motivasi intrinsik, meliputi :

- 1). Prestasi
- 2). Penghargaan,
- 3). Pekerjaan itu sendiri,
- 4).Tanggung jawab
- 5). Pertumbuhan dan perkembangan.

b. Faktor motivasi ekstrinsik, meliputi :

- 1). Supervisi,
- 2). Kondisi kerja,
- 3). Hubungan interpersonal,
- 4). Bayaran dan keamanan; dan
- 5).Kebijakan organisasi

Dalam memotivasi aparatur atau karyawan perlu diperhatikan asas-asas motivasi. Menurut Hasibuan (2002:146) asas-asas motivasi tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Asas Mengikutsertakan.

Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut serta dan berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini bawahan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Asas Komunikasi.

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan asas

komunikasi motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

c. Asas Pengakuan.

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang ingin dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin jika terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya dalam memberikan pengakuan atau pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan karena prestasi kerjanya. Pengakuan yang diberikan harus dengan ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan itu semakin besar.

d. Asas Wewenang yang di Delegasikan.

Mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan. Dalam pendelegasian ini atasan harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik.

e. Asas Perhatian Timbal Balik.

Memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan atau organisasi. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja bawahan akan meningkat.

Keberhasilan seorang pemimpin salah satunya akan terlihat dari bagaimana cara ia memotivasi bawahannya dengan menerapkan asas-asas motivasi seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan akan lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya Hasibuan (2002:150) menggolongkan jenis motivasi dalam dua kategori sebagai berikut:

a. Motivasi Positif.

Dalam motivasi positif seorang manajer atau atasan memotivasi atau merangsang para bawahannya dengan memberikan hadiah pada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan meningkat, karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif.

Dalam motivasi ini, atasan memotivasi atau merangsang bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat



karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Seorang pemimpin yang ingin anggotanya menjadi pegawai yang visioner dan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi dalam rangka meningkatkan kinerja serta nilai bagi organisasinya, tentu akan merangsang mereka dengan berbagai macam cara seperti memberikan dorongan berupa motivasi positif maupun motivasi negatif disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasinya tersebut.

Adapun menurut Pasolong (2010:151) mengemukakan alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada seseorang dapat berupa :

- a. *Material Incentive* yaitu motivasi yang bersifat imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan seperti : uang dan barang-barang.
- b. *Non Material Incentive* yaitu alat perangsang yang diberikan kepada pegawai yang bukan berupa materi seperti penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang baik.

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti, mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi. Disatu pihak motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan, dilain pihak merupakan suatu hal yang sulit untuk dilakukan oleh para pemegang kepemimpinan. Teknik motivasi pegawai yang paling efektif dilakukan oleh pimpinan birokrasi adalah dengan memotivasi diri. Pimpinan dapat membuat bawahan mau bekerja karena keinginan dari dalam diri sendiri dan bukan karena paksaan. Dengan kata lain, motivasi menjadi faktor penting agar pekerja bersedia melaksanakan pekerjaannya dengan semangat, kegairahan, dan dedikasi yang tinggi.

Ada beberapa teori motivasi yang terkenal sebagai teori awal motivasi menurut Pasolong (2010:142-146) antara lain:

- a. Teori Hierarki Maslow yang mengasumsikan bahwa individu mencoba memuaskan kebutuhan dasar sebelum mengarah pada perilaku kebutuhan yang lebih tinggi. Kebutuhan orang berurutan menurut kepentingan, mulai kebutuhan dasar sampai kebutuhan puncak. Orang tidak termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi bila yang lebih rendah belum terpenuhi. Setiap orang mempunyai 5 kebutuhan secara berjenjang (piramida kebutuhan) yaitu : kebutuhan dasar, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan ego dan kebutuhan aktualisasi.
- b. Teori Kebutuhan dari McClelland menyatakan kebutuhan seseorang dipelajari dari budaya masyarakat karena pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan dan mempengaruhi kekuatan kebutuhan seseorang. Adapun tiga jenis kebutuhan yang dimaksud yaitu : 1) kebutuhan untuk berprestasi, 2) kebutuhan untuk berafiliasi dan 3) kebutuhan akan kekuasaan.
- c. Teori Dua Faktor Herzberg mengemukakan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi kasus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi pegawai. Faktor motivasi terbagi dua yaitu : 1) faktor motivasi intrinsik (meliputi : prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan). 2) Faktor kesehatan / ekstrinsik (meliputi : supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, bayaran dan keamanan serta kebijakan organisasi).
- d. Teori ERG Alderfer mengasumsikan individu yang gagal memuaskan kebutuhan pertumbuhan menjadi frustrasi mundur dan memfokuskan kembali perhatian pada kebutuhan yang lebih rendah.

Menurut Hasibuan (2002:148) menyatakan bahwa model-model motivasi ada tiga, yaitu:

1. Model Tradisional.  
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat perlu diterapkan sistem insentif yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang) saja.
2. Model Hubungan Manusia.  
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapat beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat



pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmaterial (jamak).

### 3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan. Tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dan prestasi yang baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggungjawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberi tanggungjawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan / kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral / gairah bekerja seseorang akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Berdasarkan teori kepemimpinan dan motivasi maka dapat dikatakan bahwa adapun lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah hubungan antara atasan dengan bawahan yang lazim disebut sebagai hubungan vertikal dan hubungan antara sesama pegawai atau sering disebut hubungan horizontal. Jika dua hubungan tersebut berjalan dengan baik, dapat dikatakan pelayanan kerja para pegawai akan lebih tinggi, tetapi bila mana pemimpin birokrasi tidak dapat menciptakan suasana lingkungan yang menyenangkan maka kinerja pegawai akan menurun. Tujuan lain pelayanan adalah untuk mencapai efisiensi dengan kinerja yang tinggi. Efisiensi dan kinerja birokrasi yang tinggi dapat dicapai bila pemimpin berperan secara efektif dalam mengoordinasikan semua bawahan dilingkungan birokrasi.

#### 4. Kepemimpinan

Menurut Syaifiie (2003:1), secara etimologis istilah kepemimpinan dapat dipahami sebagai berikut:

- a. Berasal dari kata dasar “pimpin” (dalam bahasa Inggris “lead”) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu didalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam).
- b. Setelah ditambah awalan “pe-“ menjadi “pemimpin” (dalam bahasa Inggris “leader”) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu.
- c. Apabila ditambah akhiran “-an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dengan pimpinan dapat dibedakan yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih otokratis, sedangkan pemimpin (ketua) cenderung lebih demokratis.
- d. Setelah dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (dalam bahasa Inggris “leadership”) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.

Adapun definisi kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli sebagaimana berikut. Menurut Rost dalam Safaria (2004:3) menyatakan kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Robbins dalam Poerwaningrum dan Sudirjo (2016), mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Benis dalam Kartono (2011:57) “... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*”(proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara tertentu). Terry dalam Kartono (2011:57) menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Definisi kepemimpinan juga dikemukakan oleh Kartono (2011:6) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi



pencapaian satu tujuan tertentu melalui interaksi antara dirinya dengan individu-individu yang dipimpinya.

Sehingga menurut Kartono (2011:57) dalam kepemimpinan terdapat unsur-unsur:

- Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok;
- Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain; dan
- Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Berdasarkan definisi yang dipaparkan oleh para ahli di atas, dapat penulis simpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengatur orang lain agar bertindak sesuai dengan kehendaknya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi yang dipimpinya, maka diperlukan interaksi yang baik antara pemimpin dan bawahan.

Tidak ada organisasi yang terbentuk tanpa adanya tujuan dan visi para anggotanya. Maka dari itu, demi mewujudkan tujuan organisasi tersebut, diperlukan keberhasilan seorang pemimpin dengan jiwa-jiwa kepemimpinannya yang dapat dilihat dan diukur berdasarkan indikator-indikator kepemimpinan menurut Martoyo dalam Delti (2015) diantaranya :

- a. **Kemampuan Analitis**  
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
- b. **Keterampilan Berkomunikasi**  
Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
- c. **Keberanian**  
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.
- d. **Kemampuan Mendengar**  
Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran oranglain, terutama bawahan-bawahannya.
- e. **Ketegasan**  
Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.



Kartono (2011:57) menyatakan bahwa kepemimpinan juga dapat dilihat dari indikator yang salah satunya yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok. Kehadiran seorang pemimpin yang berkompeten sebagaimana dijabarkan pada indikator-indikator tersebut tidaklah dihasilkan melalui proses yang instan, melainkan harus melewati fase demi fase dinamika kehidupan yang penuh dengan tantangan. Menurut Kartono (2011:33) teori yang menonjol dalam menjelaskan kemunculan pemimpin terbagi 3 (tiga) yaitu:

- a. Teori Genetis menjelaskan (a) pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya, (b) dia ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga yang khusus, (c) secara filosofi teori tersebut menganut pandangan *deterministis*.
- b. Teori Sosial (lawan teori genetis) menjelaskan (a) pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak terlahir begitu saja, (b) setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan, serta didorong oleh kemauan sendiri.
- c. Teori ekologis atau sintesis (muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut lebih dahulu) menjelaskan bahwa seorang akan sukses menjadi pimpinan, bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat kepemimpinan, dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologisnya.

Ada beberapa teori kepemimpinan menurut Pasolong (2010:88-93) antara lain:

- a. Teori Sifat (*Traits Theory*)  
Teori sifat (*trait theory*) berasumsi bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin.
- b. Teori Kelompok  
Teori kelompok beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.
- c. Teori Situasional atau Kontingensi  
Teori ini berasumsi bahwa kinerja suatu kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan kesesuaian antara situasi (*situational favorableness*).



- d. Teori Jalan Kecil Tujuan (*Path-Goal Theory*) Versi House (1974)  
Teori ini berasumsi bahwa dengan perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja para pengikut.
- e. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)  
Teori ini dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsi apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya.
- f. Teori Karismatik  
Pada dasarnya karisma berasal dari kata Yunani yang berarti “Karunia dari Ilahi” (*divinely inspired gift*) seperti kemampuan untuk melakukan mujizat atau memprediksi peristiwa di masa mendatang. Kepemimpinan karismatik menurut Gibson dalam Pasolong (2010:93) adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut berdasarkan pada bakat supranatural dan kekuatan yang menarik. Di sini, pengikut menikmati karismanya pemimpin karena mereka merasa memperoleh inspirasi, kebenaran dan penting.

Secara umum menurut kelompok sarjana lain dalam Kartono (2011:80-86)

yang membagi tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Tipe Karismatis.  
Tipe ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya
- b. Tipe Paternalis.  
Yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan, dengan sifat antara lain: (a) menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa, (b) bersikap terlalu melindungi, (c) jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, (d) tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (e) tidak memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi, dan (f) selalu bersikap maha-tahu dan maha-benar.
- c. Tipe Militeristis  
Tipe ini sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Adapun sifat-sifatnya antara lain: (a) lebih banyak menggunakan sistem perintah terhadap bawahannya keras sangat otoriter kaku dan sering kali kurang bijaksana, (b) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (c) sangat menyenangkan formalitas dan tanda tanda kebesaran yang berlebih-lebihan, (d) adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya, (e) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan dari bawahannya, (f) komunikasi hanya berlangsung searah saja.
- d. Tipe Otokratis (*Outhoritative, Dominator*)  
Tipe ini mendasarkan diri pada kekuatan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-man show*. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi.



- e. *Tipe Laissez Faire*  
Pada tipe ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia memberikan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya.
- f. *Tipe Populistic*.  
Kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat, misalnya Soekarno dengan ideologi marhaenismenya yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang berhati-hatiterhadap kolonialisme dan penindasan penghisapan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing.
- g. *Tipe Administratif atau Eksekutif*  
Kepemimpinan tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.
- h. *Tipe Demokratis*  
Kepemimpinan ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggungjawab internal. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Dari tipe kepemimpinan yang telah diuraikan tersebut maka yang disesuaikan dengan falsafah Pancasila adalah dengan menerapkan tipe kepemimpinan demokratis, karena dalam hal tersebut pemimpin berkonsultasi dengan anak buahnya sehingga dapat menekankan pada pemberian motivasi yang positif disertai dengan perhatian besar terhadap faktor manusia.

Menurut Siagian (2010:135) bahwa "Seorang pemimpin akan menjadi seorang pimpinan yang efektif apabila: (a) Hubungan atasan dan bawahan di kategorikan baik, (b) Tugas yang harus dikerjakan oleh para bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi, dan (c) Posisi kewenangan pimpinan yang bersangkutan tergolong kuat.

Kepemimpinan yang baik akan terwujud apabila dijalankan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pimpinan berada didalam dan bukan berada diluar situasi.



Menurut Siagian dalam Pasolong (2010:23-29) menyatakan ada lima fungsi kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. **Pimpinan Sebagai Penentu Arah.**  
Pimpinan sebagai penentu arah, yaitu setiap birokrasi, baik dibidang kenegaraan, keniagaan, politik, sosial dan birokrasi kemasyarakatan lainnya, diciptakan atau dibentuk sebagai wahana untuk mencapai tujuan tertentu, baik yang sifatnya jangka panjang, jangka pendek yang tidak mungkin tercapai apabila tidak diusahakan dicapai oleh anggotanya yang bertindak sendiri-sendiri, tanpa ditentukan arah oleh pimpinan.
- b. **Pimpinan Sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi**  
Pimpinan Sebagai Wakil dan Juru Bicara Organisasi, yaitu dalam rangka mencapai tujuan, tidak ada birokrasi yang bergerak dalam suasana terisolasi. Artinya, tidak ada birokrasi yang akan mampu mencapai tujuannya tanpa memelihara hubungan yang baik dengan berbagai pihak diluar birokrasi itu sendiri, yaitu pihak *stakeholder*.
- c. **Pimpinan Sebagai Komunikator Yang Efektif.**  
Pimpinan Sebagai Komunikator, yaitu pemeliharaan baik keluar maupun kedalam dilaksanakan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun secara tulisan. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam birokrasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi diantara atasan sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan baik berkat terjadinya komunikasi yang efektif.
- d. **Pimpinan Sebagai Mediator.**  
Pimpinan Sebagai Mediator, yaitu dalam kehidupan birokrasi, selalu saja ada situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan keluar maupun dalam hubungan kedalam birokrasi. Dalam suatu birokrasi dapat timbul situasi konflik dan faktor penyebabnya pun dapat beranekaragam. Situasi konflik biasanya timbul karena tiga faktor, yaitu; (1) persepsi subjektif tentang kemungkinan timbulnya tantangan dan pihak lain dalam birokrasi, (2) kelangkaan sumber daya dan dana, dan (3) adanya situasi bahwa birokrasi terdapat berbagai kepentingan yang diperkirakan tidak dapat atau sulit diserasikan.
- e. **Peranan Selaku Integrator**  
Peranan Selaku Integrator, yaitu merupakan kenyataan dalam kehidupan birokrasi bahwa timbulnya kecenderungan berpikir dan bertindak berkotak-kotak dikalangan para anggota birokrasi dapat diakibatkan oleh sikap yang positif, tetapi mungkin pula karena sikap yang negatif.



Selain fungsi-fungsi tersebut diatas, maka menurut Pasolong (2010:30-31)

fungsi lain kepemimpinan birokrasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fungsi perintah, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat satu arah kepada yang dipimpinnya. Pemimpin birokrasi sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, kapan, dimana, dan bagaimana cara melakukan perintah tersebut. Fungsi ini tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mengimplementasikan isi perintah tersebut.
- b. Fungsi konsultatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, meskipun pelaksanaan sangat tergantung pada pihak pemimpin. Ketika pemimpin akan mengambil suatu keputusan biasanya melakukan beberapa pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- c. Fungsi partisipatif, yaitu fungsi kepemimpinan yang bersifat dua arah kepada yang dipimpinnya, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dan yang dipimpinnya. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam mengikutsertakan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaan keputusan.
- d. Fungsi delegasi, yaitu fungsi kepemimpinan untuk mendelegasikan wewenang untuk membuat, menetapkan, dan atau melaksanakan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok birokrasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat didelegasikan pada orang-orang yang dipercayainya.

## B. Penelitian Terdahulu

Kajian empiris peneliti terhadap temuan penelitian terdahulu dikemukakan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel. 2.1 Review Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan Dengan Penelitian Ini	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1	2	3	4	5	6	7
1.	Pramudito dan Yuniarto (2009) "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja dengan	Variabel Bebas: Kepemimpinan dan Motivasi. Variabel Intervening: Komitmen	1. Sampel: Teknik Sampling Jenuh (sensus) 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner	a. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	Variabel, teknik penarikan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data	Lokasi penelitian: Kab. Ketapang Prov. Kalimantan Barat, jumlah sampel, judul berbeda.

No.	Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan Dengan Penelitian Ini	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1	2	3	4	5	6	7
	Komitmen Organisasional sebagai Mediasi	Organisasional. Variabel Terikat: Kinerja	3. Metode Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Fit Model, Uji Hipotesis, Uji Intervening ( <i>Path Analysis</i> ) 4. Lokasi: Kec. Batang Kab. Batang	b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional c. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai d. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai e. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai f. Komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai g. Komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai	memiliki persamaan.	
2.	Mamik (2010) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan"	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	1. Sampel: Teknik Random Sampling 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Fit Model, Uji t 4. Lokasi: Jawa Timur	Menyimpulkan bahwa: gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel bebas: motivasi, variabel terikat: kinerja, metode pengumpulan data, metode analisis data memiliki persamaan.	Lokasi penelitian, judul, variabel intervening, teknik penarikan sampel dan jumlah sampel berbeda.
3.	Wijayanti (2010) "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap"	Variabel Bebas: Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi	1. Sampel: Teknik Simple Random Sampling 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner	Menyimpulkan bahwa: Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi secara simultan dan parsial	Variabel bebas: kepemimpinan, motivasi, variabel terikat: kinerja,	Lokasi penelitian, judul, variabel intervening, teknik penarikan sampel dan



No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan Dengan Penelitian Ini	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1	2	3	4	5	6	7
	Kinerja PNS di Lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus”	Variabel Terikat: Kinerja	3. Metode Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Fit Model, Uji t, 4. Lokasi: Kabupaten Kudus	berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.	metode pengumpulan data, metode analisis data memiliki persamaan.	jumlah sampel berbeda.
4.	Trang, Armanu, Sudiro dan Noermijati (2013) “Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi PT. Pelabuhan Indonesia Cabang Bitung)”	Variabel Bebas: Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Pembelajaran Organisasi Variabel Intervening: Komitmen Organisasi Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Sampel: Teknik Sampling Jenuh (sensus) 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: PLS, Uji Intervening, Uji t, 4. Lokasi: Kabupaten Bitung	Motivasi kerja dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel bebas: motivasi, variabel intervening: komitmen organisasi, variabel terikat: kinerja pegawai, teknik penarikan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data: uji intervening dan uji t memiliki persamaan.	Lokasi, jumlah sampel, judul berbeda.
5.	Nurandini dan Lataruva (2014) “Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)”	Variabel Bebas: Komitmen Organisasi (Komitmen Afetif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) Variabel Terikat: Kinerja	1. Sampel: Teknik Sampling Jenuh (sensus) 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: Analisis Regresi Linier Berganda, Uji F, Uji t, 4. Lokasi: Jakarta	Komitmen Organisasi (Komitmen Afetif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel terikat: kinerja karyawan, teknik penarikan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data memiliki persamaan.	Lokasi, jumlah sampel, judul berbeda.
6.	Wirmayanis (2014) “Pengaruh Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai”	Variabel Bebas: Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi. Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Sampel: Stratified Random Sampling 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: Analisis Regresi, Uji F, Uji t, 4. Lokasi: Dinas Kesehatan Kota Jambi	Kemampuan kerja, komitmen organisasi, motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel bebas: motivasi, variabel terikat: kinerja pegawai, metode pengumpulan data, metode analisis data: uji f dan uji t, memiliki persamaan.	Lokasi, teknik penarikan sampel, jumlah sampel, judul berbeda.

No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan Dengan Penelitian Ini	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1	2	3	4	5	6	7
7.	Anidar KH dan Indarti (2015) "Pengaruh Kemampuan dan Komitmen terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Natuna"	Variabel Bebas: Kemampuan dan Komitmen, Variabel Intervening: Motivasi, Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Sampel: Cluster Sampling dan Purposive 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: Analisis Path, Uji F, Uji t, 4. Lokasi: Kabupaten Natuna	a. Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja b. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja c. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai d. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai e. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai f. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai g. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai	Variabel terikat: kinerja pegawai, metode pengumpulan data, metode analisis data, memiliki persamaan.	Lokasi, teknik penarikan sampel, jumlah sampel, judul berbeda.
8.	Respatiningsih dan Sudirjo (2015) "Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Inspektorat Kabupaten Pematang)	Variabel Bebas: Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Sampel: Teknik Sampling Jenuh (sensus) 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: Analisis regresi linier berganda, Uji t, 4. Lokasi: Kabupaten Pematang	Komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja secara parsial berengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Variabel bebas: motivasi, variabel terikat: kinerja pegawai, teknik penarikan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data memiliki persamaan.	Lokasi, jumlah sampel, judul berbeda.



No.	Peneliti, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan Dengan Penelitian Ini	Perbedaan Dengan Penelitian Ini
1	2	3	4	5	6	7
9.	Delti (2015) "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trubaindo Coal Mining di Kabupaten Kutai Barat"	Variabel Bebas: Kepemimpinan, Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	1. Sampel: Teknik Random Sampling 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: Analisis regresi linier sederhana 4. Lokasi: Kabupaten Kutai Barat	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel bebas: kepemimpinan, variabel terikat: kinerja, metode pengumpulan data, memiliki persamaan.	Lokasi, teknik penarikan sampel, jumlah sampel, judul berbeda.
10.	Fabio, Hubeis dan Puspitawati (2016) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi pada Kinerja Pegawai"	Variabel Bebas: Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja, Variabel Intervening: Komitmen Organisasi, Variabel Terikat: Kinerja Pegawai	1. Sampel: Teknik Survey 2. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner 3. Metode Analisis Data: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) 4. Lokasi: PT. FIF Cabang Cibinong	a. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasi b. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja c. Gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap motivasi kerja d. Motivasi berpengaruh nyata terhadap gaya kepemimpinan.	Variabel bebas: motivasi, variabel intervening: komitmen organisasi, variabel terikat: kinerja pegawai, metode pengumpulan data, memiliki persamaan.	Lokasi, teknik penarikan sampel, metode analisis, jumlah sampel, judul berbeda.

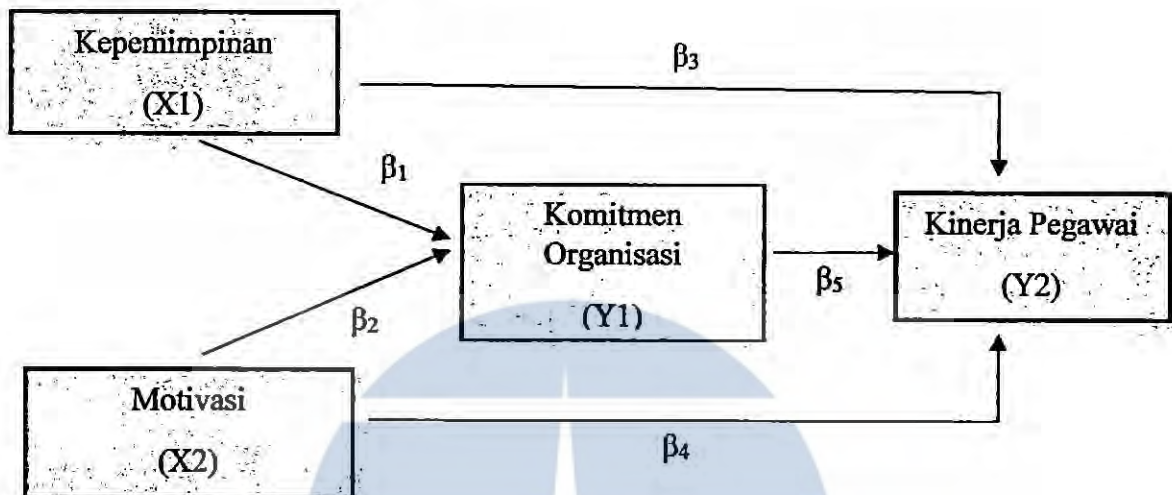
Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017





### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian dalam telaahan pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran (*conceptual framework*) dalam penelitian ini sesuai gambar berikut:



Gambar 2.2  
Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber : dikembangkan untuk studi ini

### D. Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2013:38), “Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.” Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel mediator (*intervening variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*).

#### a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono,

2013:39). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2).

b. Variabel Mediator (*Intervening Variable*)

Variabel *intervening* merupakan variabel yang memberikan jeda antara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak langsung mempengaruhi variabel terikat (Sugioyno, 2013:39). Variabel *intervening* biasanya disebut juga variabel mediasi, yaitu variabel yang memediasikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (Y1).

c. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013:39). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y2).





Berdasarkan pemaparan variabel-variabel di atas, maka dapat dituangkan ke dalam operasionalisasi variabel seperti pada Tabel 2.2 di bawah ini :

Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel

No.	Variabel Penelitian	Definisi Teoritik Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel Penelitian	Indikator	Item	No. Item	Skala Pengukuran
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Kepemimpinan	<p>Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengajak, mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu melalui interaksi antara dirinya dengan individu-individu yang dipimpinnya.</p> <p>(Kartono, 2011:6)</p>	<p>Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu melalui interaksi antara dirinya dengan individu-individu yang dipimpinnya dalam lingkup kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang</p>	<p>a. Kemampuan Analitis Martoyo dalam Delti (2015)</p> <p>b. Keterampilan Berkomunikasi Martoyo dalam Delti (2015)</p> <p>c. Keberanian Martoyo dalam Delti (2015)</p>	<p>1. Atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa sesuatu yang terjadi pada lingkup kerja BKPSDM</p> <p>2. Menurut saya atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan</p> <p>3. Atasan langsung saya memiliki keberanian dalam mengambil keputusan demi tercapinya tujuan BKPSDM</p>	1  2  3	Likert  Likert  Likert

				<p>d. Kemampuan Mendengar Martoyo dalam Delti (2015)</p> <p>e. Ketegasan Martoyo dalam Delti (2015)</p> <p>f. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok Kartono (2011:57)</p>	<p>4. Atasan langsung saya bersedia mendengarkan pendapat dan saran orang lain / bawahannya</p> <p>5. Atasan langsung saya tegas dalam bertindak dan mengambil keputusan</p> <p>6. Atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p>
2.	Motivasi	<p>Motivasi adalah dorongan yang diawali dengan adanya kebutuhan psikologis atau psikologikal dimana perilaku dan tindakan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.</p> <p>(Luthans, 1992 dalam Wirawan, 2013:675)</p>	<p>Motivasi adalah dorongan yang diawali dengan adanya kebutuhan psikologis atau psikologikal dalam diri pegawai BKPSDM dimana perilaku dan tindakan pegawai tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan BKPSDM.</p>	<p>a. faktor motivasi intrinsik, meliputi :</p> <p>1). Prestasi</p> <p>2). Penghargaan,</p> <p>3). Pekerjaan itu sendiri,</p>	<p>7. Sebagai pegawai BKSPDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja</p> <p>8. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai berprestasi, mendorong saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya</p> <p>9. Kecintaan saya terhadap pekerjaan ini mendorong saya untuk menyelesaikannya dengan hasil terbaik</p>	<p>7</p> <p>8</p> <p>9</p>	<p>Likert</p> <p>Likert</p> <p>Likert</p>



				4).Tanggung jawab	10. Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya mendorong saya untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja	10	Likert
				5). Pertumbuhan dan perkembangan.	11.Saya menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya	11	Likert
				b. Faktor motivasi ekstrinsik, meliputi :			
				1). Supervisi,	12. Sistem pengawasan pada BKPSDM mendorong saya untuk bekerja sebagaimana mestinya.	12	Likert
				2). Kondisi kerja,	13. Kondisi kerja yang saya hadapi saat ini mendorong saya untuk mudah menyelesaikan pekerjaan saya	13	Likert
				3). Hubungan interpersonal,	14. Hubungan yang terjalin di antara sesama rekan kerja pada BKPSDM mendorong saya bekerja dengan nyaman	14	Likert

				4). Bayaran dan keamanan; dan	15. Kompensasi yang saya terima mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	15	Likert
					16. Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dan jaminan di masa tua (pensiun)	16	Likert
				5).Kebijakan organisasi	17. Kebijakan yang diterapkan di BKPSDM memudahkan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas saya	17	Likert
				Herzberg dalam Pasolong (2010:142-146)			
3.	<b>Komitmen Organisasi</b>	Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.	Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai Pegawai BKPSDM Kabupaten Ketapang, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan BKPSDM Kabupaten Ketapang, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan BKPSDM Kabupaten Ketapang	a. Komitmen afektif	18. Saya merasa bahagia bisa meniti karir di BKPSDM	18	Likert
					19. Saya merasa masalah yang terjadi di BKPSDM adalah juga merupakan permasalahan saya	19	Likert
					20. Saya merasa menjadi bagian dari BKPSDM	20	Likert

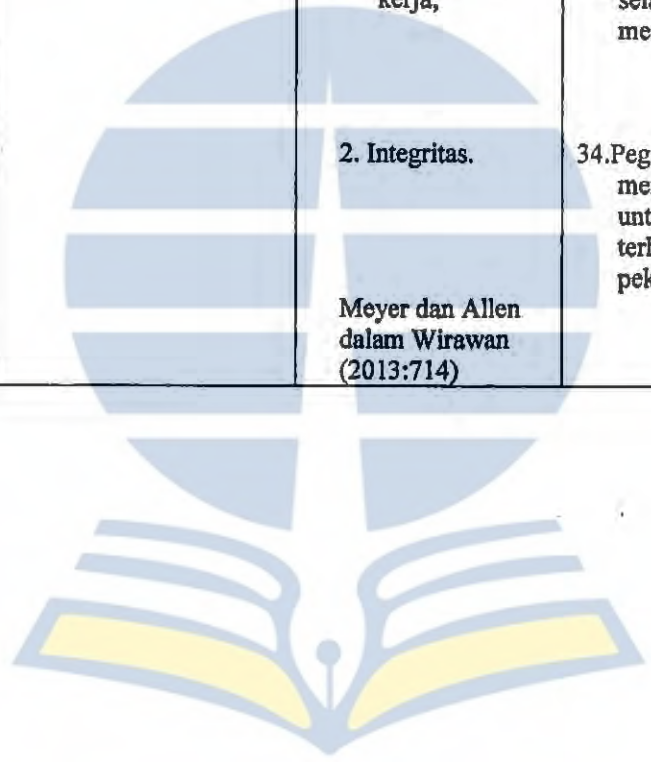


		Luthan dalam Nurandini dan Lataruva (2014)		b. Komitmen berkelanjutan,	21. Saya sulit meninggalkan BKPSDM karena khawatir tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain 22. Saya akan merasa rugi jika tidak bekerja di BKPSDM 23. Saya sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan seperti yang saya terima saat ini, sehingga saya akan tetap bertahan di BKPSDM	21 22 23	Likert Likert Likert
				c. Komitmen normatif,  Meyer dan Allen dalam Wirawan (2013:714)	24. Saya merasa BKPSDM telah banyak berjasa bagi hidup saya 25. Saya merasa sudah memberikan banyak kontribusi bagi BKPSDM 26. BKPSDM layak mendapatkan kesetiaan saya	24 25 26	Likert Likert Likert
4.	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. (Pasolong, 2010:196-197)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan pegawai dalam Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang.	a. Dimensi Hasil Kerja, dengan indikator : 1). Kuantitas hasil kerja	27. Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai yang bersangkutan sudah sesuai dengan standar kerja yang ditentukan.	27	Likert

				2). Kualitas hasil kerja; dan	28. Hasil kerja pegawai yang bersangkutan minim dari kesalahan.	28	Likert
				3). Kecepatan dalam melaksanakan tugas.	29. Pegawai yang bersangkutan dapat dengan cepat menyelesaikan pekerjaannya	29	Likert
				b. Dimensi perilaku kerja, indikatornya antara lain:			
				1). Ketelitian dalam bekerja;	30. Pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti	30	Likert
				2). Kerja sama; dan	31. Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan bekerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya	31	Likert
				3). Kepemimpinan dalam tim kerja	32. Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan memimpin tim kerjanya dengan baik untuk penyelesaian pekerjaannya	32	Likert



				<p>c. Dimensi sifat pribadi, indikatornya terdiri dari :</p> <p>1). Semangat kerja;</p>	<p>33. Pegawai yang bersangkutan selalu bersemangat saat menyelesaikan pekerjaannya</p>	33	Likert
				<p>2. Integritas.</p> <p>Meyer dan Allen dalam Wirawan (2013:714)</p>	<p>34. Pegawai yang bersangkutan memiliki integritas yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya</p>	34	Likert



## **E. Hipotesis**

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu hipotesis asosiatif. Menurut Sugiyono (2013:69) hipotesis asosiatif adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah asosiatif, yaitu yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, akan meneliti pengaruh kepemimpinan, motivasi melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sehingga hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kabupaten Ketapang.

H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kabupaten Ketapang.

H<sub>3</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kabupaten Ketapang.

H<sub>4</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kabupaten Ketapang.

H<sub>5</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kabupaten Ketapang.

H<sub>6</sub> : Komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang.



H<sub>7</sub> : Komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Sugiyono (2013:2) menyatakan bahwa, “metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.” Berdasarkan metode penemuan ilmu, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini metode kuantitatif, di mana menurut Sugiyono (2013:8) :

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Selain itu, berdasarkan sifat eksplanasi ilmu yang digunakan dalam penelitian ini juga menggunakan metode penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2009:11-12) menyatakan bahwa, “Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.” Dalam penelitian ini, akan meneliti bentuk hubungan antara variabel lebih bersifat kausal (sebab akibat) karena menjelaskan pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

##### **B. Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2013:80) menyatakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah



pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang yaitu sebanyak 46 orang.

Selanjutnya Sugiyono (2013:81) mengemukakan bahwa “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Dalam hal penarikan sampel, penelitian ini menggunakan teknik *Sampling Jenuh*. Sugiyono (2013:85) menyatakan bahwa “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.” Maka sampel dalam penelitian ini adalah 46 pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang.

### C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:102), “Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati.” Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah berupa angket/kuesioner yang berisi daftar pernyataan. Instrumen-instrumen penelitian tersebut digunakan sebagai pengukur variabel yang akan diteliti. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban.

Adapun skala pengukuran yang akan digunakan dalam kuesioner pada penelitian ini adalah *Skala Likert*. Sugiyono (2009:93) menyatakan bahwa: “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.” Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator

tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Sugiyono (2009 : 108) menyatakan bahwa :

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, misalnya :

1. Sangat setuju diberi skor	7
2. Setuju diberi skor	6
3. Agak setuju diberi skor	5
4. Ragu-ragu / netral diberi skor	4
5. Kurang setuju diberi skor	3
6. Tidak setuju diberi skor	2
7. Sangat tidak setuju diberi skor	1

Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

## 1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

### a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana relevansi pertanyaan terhadap apa yang ditanyakan atau apa yang ingin diukur dalam penelitian. Menurut Arikunto (2010:211) menyatakan bahwa, "validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah."

Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Untuk menguji validitas maka harus ditentukan dulu koefisien korelasi antara bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan menggunakan rumus *Product Moment (pearson)* dengan simbol "r" dalam Arikunto (2010:213) yaitu :



$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2) (N \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

keterangan :

$r_{xy}$	: koefisien korelasi antara x dan y	$\sum X^2$	: Jumlah kuadrat skor item
N	: Jumlah Subyek	$\sum Y^2$	: Jumlah kuadrat skor total
X	: Skor item	$\sum X$	: Jumlah skor items
Y	: Skor total	$\sum Y$	: Jumlah skor total

Harga  $r_{xy}$  menunjukkan indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikan, setiap nilai korelasi mengandung tiga makna yaitu :

1. *Ada tidaknya korelasi*, ditunjukkan oleh besarnya angka yang terdapat dibelakang koma. Jika angka tersebut terlalu kecil sampai empat angka dibelakang koma, misalnya 0,0002, maka dapat dianggap bahwa antara variabel x dengan variabel y, karena kalau toh ada, angkanya terlalu kecil, lalu diabaikan.
2. *Arah korelasi*, yaitu arah yang menunjukkan nilai variabel X dengan variabel Y. Jika tandanya plus (+), maka arah korelasinya positif, sedang kalau minus (-) maka arah korelasinya negatif.
3. *Besarnya korelasi*, yaitu besarnya angka yang menunjukkan kuat dan tidaknya, atau mantap tidaknya kesejajaran antara dua variabel yang diukur korelasinya.

## b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2010:221). Menurut Ghazali (2016:47) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konstan atau stabil dari waktu ke waktu. Instrumen yang baik tidak akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,70 (Nunnally dalam Ghazali, 2016:48). Sedangkan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan rumus *Alpha Cronbach* dalam Arikunto (2010:239) yaitu:

$$r_{11} = \left\{ \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \right\}$$

$r_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah variants butir

$\sigma_t^2$  = variants total

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum penelitian dilakukan, maka harus ditentukan terlebih dahulu sumber data yang akan diambil. Sumber data dalam suatu penelitian adalah subjek dimana suatu data dapat diperoleh, seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (2010:172). Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data, maka dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) yaitu sebagai berikut:

- 1). *Person*, yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis melalui angket.
- 2). *Place*, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
- 3). *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain.

Berdasarkan uraian di atas, maka sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan internal antara lain sebagai berikut:

- 1). *Person* sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- 2). *Place* sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang.
- 3). *Paper* dalam penelitian ini adalah dokumen maupun peraturan perundang-undangan yang relevan dengan penelitian ini.



Adapun prosedur pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Sugiyono (2013:142) menjelaskan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/ Pernyataan tertutup atau terbuka. Dalam penelitian metode yang digunakan adalah berupa pertanyaan/ pernyataan tertutup. Di mana alternatif jawaban sudah tersedia di dalam lembar angket.

### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan dan variabel motivasi, satu variabel intervening yakni variabel komitmen organisasi dan satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Selanjutnya variabel tersebut dijabarkan dan diperjelas dengan indikator-indikator yang dikembangkan dan menjadi dasar dalam pembuatan kuesioner dengan rincian, 6 pertanyaan untuk mengukur variabel kepemimpinan (X1), 11 pertanyaan untuk mengukur variabel motivasi (X2), 9 pertanyaan untuk mengukur variabel komitmen organisasi (Y1) serta 8 pertanyaan untuk mengukur variabel kinerja pegawai (Y2). Sehingga jumlah seluruh pertanyaan adalah sebanyak 34 item pertanyaan. Setiap pertanyaan responden memilih 7 alternatif jawaban dengan skor 7,6,5, 4, 3, 2 dan 1. Sehingga dari keterangan di atas dapat disusun kategori penilaian sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 46 responden.

2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
3. Jumlah responden = 46 orang, dan nilai skala terbesar = 7, sedangkan skala pengukuran terkecil=1, sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar yakni  $46 \times 7 = 322$ , dan jumlah kumulatif nilai terkecil yaitu  $46 \times 1 = 46$ . Adapun nilai persentase terbesar adalah  $(322/322) \times 100\% = 100\%$  dan persentase nilai terkecil =  $(46/322) \times 100\% = 14,3\%$ , dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang =  $100\% - 14,3\% = 85,7\%$  atau (0,85) sehingga diperoleh klasifikasi kategori penilaian persentase seperti dalam tabel berikut :

Tabel 3.1  
Kategori Penilaian Nilai Rata-Rata (*Mean*)

NO.	RENTANG NILAI	KATEGORI SKOR
1.	1,00 - 1,84	Sangat rendah
2.	1,85 - 2,69	Rendah
3.	2,70 - 3,54	Agak rendah
4.	3,55 - 4,39	Sedang
5.	4,40 - 5,24	Agak Tinggi
6.	5,25 - 6,09	Tinggi
7.	6,10 - 7,00	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan Data, 2017

Menurut Kuncoro (2003:177) sebaran data diukur dengan menggunakan standar deviasi yang merupakan hasil perhitungan dari akar kuadrat dari rata-rata



jumlah kuadrat deviasi antara masing-masing nilai dengan rata-ratanya. Adapun hasil perhitungan standar deviasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

0	0,25	0,50	0,75	1,00

Gambar 3.1 Range Standar Deviasi

## E. Metode Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui bahwa kondisi data yang digunakan dalam penelitian adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan valid untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan uji asumsi klasik yaitu dengan menggunakan uji normalitas dan uji linieritas.

#### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016:154), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansinya lebih besar dari alpha 5%.

#### b. Uji Linieritas

Menurut Ghozali (2016:159), uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Uji linieritas menggunakan garis regresi dengan taraf signifikan 5%. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier, jika nilai signifikansinya kurang dari 0,05.

## 2. Analisa Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan analisis yang dilakukan dengan menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung, atau melalui variabel intervening (Sugiyono, 2013:46). Dengan adanya variabel antara ini, akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencapai sasaran akhir harus melewati variabel antara itu atau bisa langsung ke sasaran akhir.

Model analisis *Path* yang dimaksud adalah pola hubungan sebab akibat. Secara sistematis, analisis jalur (*path*) mengikuti pola model struktural, sehingga langkah awal untuk mengerjakan atau menerapkan model analisis jalur yaitu dengan merumuskan persamaan struktural dan diagram jalur yang berdasarkan kajian teori tertentu. Persamaan struktural untuk diagram jalur adalah sebagai berikut :

$$Y1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e1 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Y2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y1 + e2 \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

Dimana :

Y1 = Variabel Komitmen Organisasi

Y2 = Variabel Kinerja Pegawai

X1 = Variabel Kepemimpinan

X2 = Variabel Motivasi

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = Koefisien Jalur

$e1, e2$  = Variabel pengganggu / *error*



Mengingat penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah *Trimming Theory* (Teori *Trimming*), di antaranya :

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah / *one-way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan analisis regresi.
3. Instrumen penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
4. Model penelitian disesuaikan dengan kerangka teori dan konsep.

Analisis jalur biasanya menggunakan istilah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, dikarenakan ada variabel perantara / *intervening* / mediasi. Dalam *Teori Trimming*, pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total, dengan rumus sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

Dengan Asumsi bahwa variabel dengan koefisien *path* terbesar merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016:95), koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas pada model dalam menerangkan variasi variabel dependen/terikat. Nilai koefisien determinasi memiliki rentang antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-

variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

**b. Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)**

Uji kelayakan model (*Goodness of Fit*) digunakan untuk mengukur kelayakan suatu model regresi. Pengujian kelayakan model dapat dianalisis melalui hasil uji  $-F$  (Ghozali, 2016:95). Dasar pengambilan keputusan yaitu jika tingkat signifikansi  $F$  lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat dan model riset telah menunjukkan kelayakan model yang baik.

**c. Uji t**

Menurut Ghozali (2016:97), uji  $t$  digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai signifikansi dari nilai  $t$  hitung masing-masing koefisien regresi dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 5%. Jika signifikansi  $t$  hitung lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak yang berarti bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat dan sebaliknya.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Institusi Penelitian

##### a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang

Kedudukan, tugas dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang didasarkan Peraturan Bupati Ketapang Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam pelaksanaan kedudukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai unsur pendukung Bupati harus sesuai dengan ketentuan Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu melaksanakan penyelenggaraan manajemen kepegawaian di daerah yang berada dibawah Bupati dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris daerah dengan fungsi antara lain :

- a. penyusunan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- c. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; dan

- d. pengawasan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang terdiri atas :

- a. kepala badan;
- b. sekretariat badan, membawahi :
  - 1). subbagian penyusunan program dan keuangan; dan
  - 2). subbagian umum dan kepegawaian.
- c. bidang pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara, membawahi :
  - 1). subbidang pengadaan, pemindahan dan pemberhentian; dan
  - 2). subbidang kepangkatan.
- d. bidang informasi dan kedudukan hukum aparatur sipil negara, membawahi:
  - 1). subbidang informasi dan kinerja; dan
  - 2). subbidang disiplin dan kedudukan hukum.
- e. bidang pengembangan aparatur sipil negara, membawahi :
  - a. subbidang pendidikan dan pelatihan; dan
  - b. subbidang pengembangan pegawai.
- f. kelompok jabatan fungsional.



**b. Kedudukan BKPSDM Kabupaten Ketapang**

- 1). Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan daerah;
- 2). Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh kepala badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah.

**c. Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang**

- 1). Melaksanakan sebagai urusan rumah tangga daerah di bidang kepegawaian yang ditetapkan Bupati ;
- 2). Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Adapun rincian tugas dan fungsi diuraikan sebagai berikut :

**a). Kepala Badan****(1) Tugas Pokok :**

- memimpin, mengoordinasikan, memberikan arahan dan petunjuk bagi pelaksanaan tugas manajemen kepegawaian, pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan daerah.

**(2) Fungsi :**

- (a) penyusunan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;

- (b) pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- (c) pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan; dan
- (d) pengawasan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- (e) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

**b). Sekretariat**

**(1) Tugas Pokok :**

- menyelenggarakan urusan umum, kepegawaian, perlengkapan, pengelolaan keuangan, penyusunan program, evaluasi dan pelaporan badan yang terbagi dan terinci secara sistematis ke dalam tugas masing-masing subbagian.

**(2) Fungsi :**

- (a) penyusunan perencanaan badan;
- (b) penyelenggaraan urusan umum dan perlengkapan badan;
- (c) penyelenggaraan urusan kepegawaian badan;
- (d) penyelenggaraan urusan keuangan badan;
- (e) pelaksanaan pembinaan administrasi dan aparatur pada subbagian umum dan kepegawaian, subbagian penyusunan program dan keuangan, evaluasi dan pelaporan badan;



(f) pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang perencanaan, umum dan perlengkapan, kepegawaian, dan keuangan badan; dan

(g) pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh kepala badan.

c). Bidang Pengadaan dan Mutasi Aparatur Sipil Negara

(1) Tugas Pokok :

- merumuskan dan melaksanakan kebijakan manajemen pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara, yang terbagi dan terinci secara sistematis ke dalam tugas masing-masing subbidang.

(2) Fungsi :

- (a) perumusan kebijakan teknis di bidang manajemen pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara;
- (b) penyusunan program dan kegiatan di bidang manajemen pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara;
- (c) penyusunan pedoman pelaksanaan manajemen pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara;
- (d) penyelenggaraan kegiatan di bidang manajemen pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara;
- (f) pelaksanaan pembinaan administrasi dan aparatur pada subbidang pengadaan, pemindahan dan pemberhentian dan subbidang kepangkatan;
- (g) pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di bidang manajemen pengadaan dan mutasi aparatur sipil negara; dan

(h) pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**d). Bidang Informasi dan Kedudukan Hukum Aparatur Sipil Negara**

**(1) Tugas Pokok :**

- merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang informasi dan kedudukan hukum aparatur sipil negara, yang terbagi dan terinci secara sistematis ke dalam tugas masing-masing subbidang

**(2) Fungsi :**

- (a) perumusan kebijakan teknis di bidang informasi dan kedudukan hukum aparatur sipil negara;
- (b) penyusunan program dan kegiatan di bidang informasi dan kedudukan hukum aparatur sipil negara;
- (c) penyusunan pedoman pelaksanaan informasi dan kedudukan hukum aparatur sipil negara;
- (d) penyelenggaraan kegiatan di bidang informasi dan kedudukan hukum aparatur sipil negara;
- (e) pelaksanaan pembinaan administrasi dan aparatur pada subbidang informasi dan kinerja dan subbidang disiplin dan kedudukan hukum;
- (f) pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan di bidang informasi dan kedudukan hukum; dan
- (g) pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

**e). Bidang Pengembangan Aparatur Sipil Negara**

**(1) Tugas Pokok :**

- merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pengembangan aparatur sipil negara, yang terbagi dan terinci secara sistematis ke dalam tugas masing-masing subbidang

(2) Fungsi :

- (a) perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan aparatur sipil negara;
- (b) penyusunan program dan kegiatan di bidang pengembangan aparatur sipil negara;
- (c) penyusunan pedoman pelaksanaan di bidang pengembangan aparatur sipil negara;
- (d) penyelenggaraan kegiatan di bidang pengembangan aparatur sipil negara;
- (e) pelaksanaan pembinaan administrasi dan aparatur pada subbidang pendidikan dan pelatihan dan subbidang pengembangan pegawai;
- (f) pelaksanaan pengawasan, evaluasi dan pelaporan kegiatan di bidang pengembangan aparatur sipil negara; dan
- (g) pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

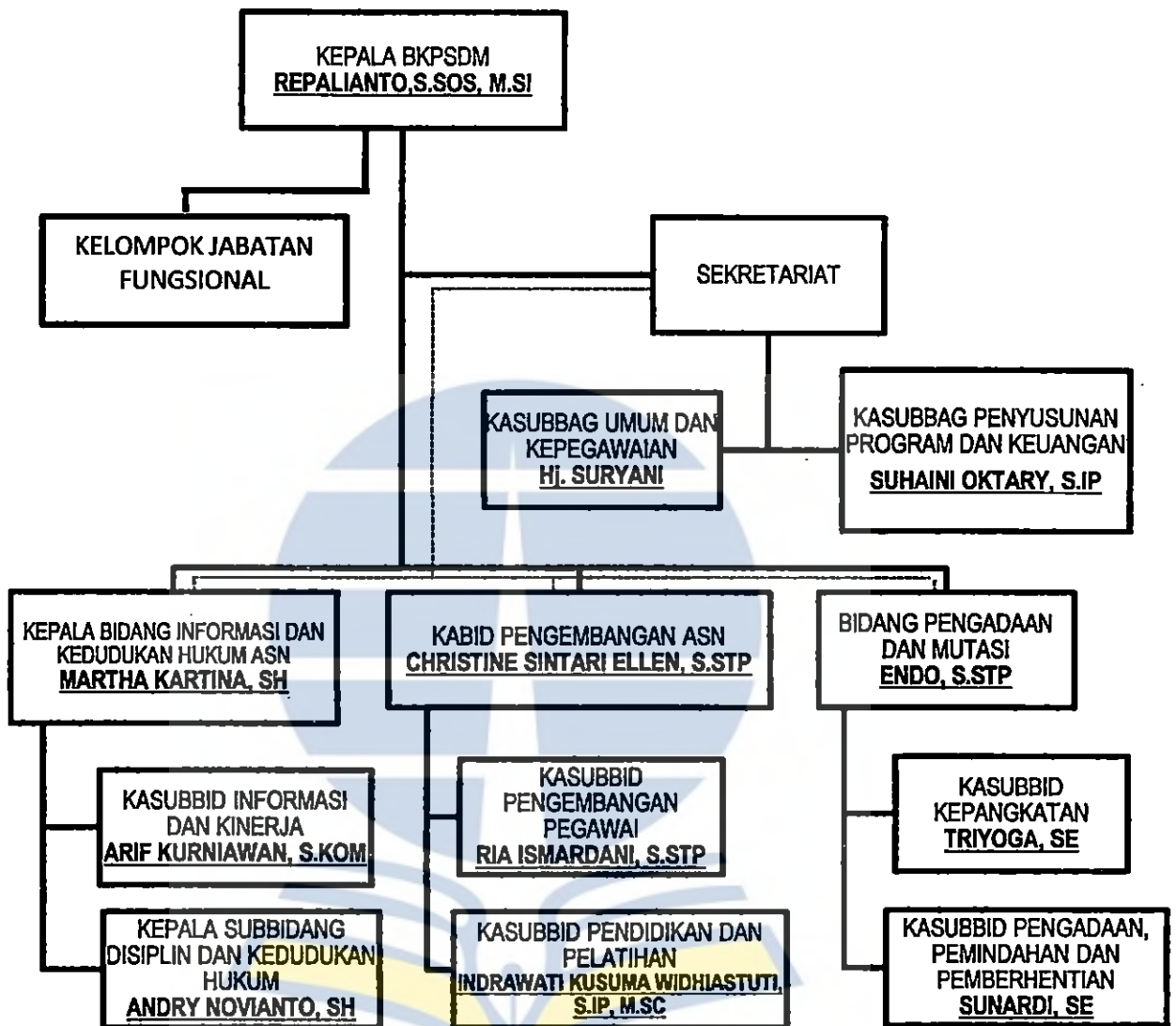
f). Jabatan Fungsional

(1) Tugas Pokok :

- melaksanakan sebagian tugas badan sesuai dengan kebutuhan dan keahlian masing-masing.



d. **Bagan Organisasi BKPSDM Kabupaten Ketapang**



Gambar 4.1 Bagan Susunan Organisasi BKPSDM

Sumber : Renstra BKPSDM Kabupaten Ketapang Tahun 2017

Dasar :

Garis Komando = —————  
Garis Koordinasi = - - - - -

1. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Ketapang;
2. Peraturan Bupati Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini yaitu sebanyak 46 orang yang merupakan pegawai yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang.

Adapun karakteristik responden pada penelitian ini dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan seperti yang tertera pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1  
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Pendidikan

JENIS KELAMIN	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
Laki-laki	31	67,4%
Perempuan	15	32,6 %
<b>Jumlah</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
RENTANG-USIA	JUMLAH (ORANG)	PERSENTASE (%)
21-30 tahun	11	23,9
31-40 tahun	20	43,5
41-50 tahun	11	23,9
51-60 tahun	4	8,7
<b>Jumlah</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE (%)
SMA	8	17,4
D-III	6	13,0
D-IV/S-1	30	65,2
S2	2	4,3
<b>Jumlah</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
STATUS PERKAWINAN	JUMLAH	PERSENTASE (%)
Kawin	39	85%
Belum Kawin	7	15%
<b>Jumlah</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.1 tersebut, dapat dilihat bahwa responden didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 31 orang (57,4%), dengan rentang usia terbanyak 31-40 tahun sebanyak 20 orang (43,5%) yang merupakan golongan usia produktif. Selain itu, responden dengan pendidikan D-IV/S-1 mendominasi sebanyak 30 orang (65,2%) dan responden yang berstatus kawin juga mendominasi sebanyak 39 orang (85%). Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa pada BKPSDM memiliki beban kerja dan intensitas pekerjaan yang cukup padat sehingga melibatkan pegawai sebagaimana karakteristik tersebut di atas.

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mendeskripsikan variabel penelitian berdasarkan sampel, maka sebelumnya harus dilakukan tahap uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Hal ini diperlukan untuk memastikan instrumen penelitian terhindar dari kekeliruan dan segala kesalahan dapat diminimalkan sehingga instrumen tersebut dapat dipergunakan sebagai pengumpul data berupa kuesioner. Untuk menguji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 orang yang merupakan bagian dari sampel dalam penelitian ini. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi *product moment*.

Pengambilan keputusan uji kesahihan butir, sebagai berikut :

- Jika  $r$  hasil positif (+), serta  $r$  hitung  $>$   $r$  Tabel, butir pernyataan valid
- Jika  $r$  hasil tidak positif (-), serta  $r$  hitung  $<$   $r$  Tabel, butir pernyataan tidak valid

Hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada Tabel berikut dengan menggunakan *SPSS* untuk mendapatkan  $r$ -Tabel dilakukan dengan melihat Tabel  $r$ -*product moment*, yaitu menentukan  $\alpha = 0,05$  kemudian  $n$  (sampel) = 30 sehingga



didapat nilai  $r$  Tabel dua sisi sebesar 0,361. Apabila nilai koefisien korelasi butir pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari 0,361 maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan tersebut valid.

Adapun hasil uji validitas untuk kuesioner dengan 30 responden dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Sig. (2-tailed)		Pearson Correlation		Status
		Signifikansi	Standar	R-hitung	R-Tabel	
1	2	3	4	5	6	7
Kepemimpinan (X1)	X1_1	0,000	0,05	0,611	0,361	Valid
	X1_2	0,000		0,786		Valid
	X1_3	0,000		0,663		Valid
	X1_4	0,000		0,783		Valid
	X1_5	0,000		0,723		Valid
	X1_6	0,001		0,557		Valid
Motivasi (X2)	X2_1	0,001	0,05	0,558	0,361	Valid
	X2_2	0,000		0,630		Valid
	X2_3	0,000		0,646		Valid
	X2_4	0,000		0,640		Valid
	X2_5	0,000		0,614		Valid
	X2_6	0,000		0,739		Valid
	X2_7	0,002		0,539		Valid
	X2_8	0,000		0,630		Valid
	X2_9	0,000		0,729		Valid
	X2_10	0,000		0,690		Valid
	X2_11	0,000		0,679		Valid
Komitmen Organisasi (Y1)	Y1_1	0,001	0,05	0,557	0,361	Valid
	Y1_2	0,001		0,594		Valid
	Y1_3	0,009		0,471		Valid
	Y1_4	0,006		0,489		Valid
	Y1_5	0,003		0,521		Valid
	Y1_6	0,000		0,673		Valid
	Y1_7	0,000		0,601		Valid
	Y1_8	0,000		0,628		Valid
	Y1_9	0,000		0,748		Valid

1	2	3	4	5	6	7
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2_1	0,000	0,05	0,606	0,361	Valid
	Y2_2	0,002		0,535		Valid
	Y2_3	0,000		0,731		Valid
	Y2_4	0,000		0,668		Valid
	Y2_5	0,000		0,834		Valid
	Y2_6	0,000		0,844		Valid
	Y2_7	0,000		0,898		Valid
	Y2_8	0,000		0,778		Valid

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 di atas, hasil dari  $r$  hitung  $>$   $r$  Tabel dan nilai signifikansi semua item pertanyaan  $<$  0,05 sehingga 34 item pertanyaan dari semua variabel yang digunakan untuk 30 responden sebagai sampel penelitian dinyatakan valid.

Selanjutnya dilakukan pengukuran reliabilitas kuesioner terhadap semua variabel penelitian. Menurut Nunnally dalam Ghozali (2016:48) suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,70 pada hasil pengujian. Pengukuran reliabilitas kuesioner penelitian ini melalui uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dengan program komputer SPSS. Adapun hasil uji reliabilitas kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Status
Kepemimpinan (X1)	0,747	0,70	Reliabel
Motivasi(X2)	0,829	0,70	Reliabel
Komitmen Organisasi (Y1)	0,755	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y2)	0,880	0,70	Reliabel

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 setiap variabel Kepemimpinan, Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih

besar dari 0,70. Maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### **3. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, adapun data yang diperoleh dari responden akan diolah dan dipresentasikan ke dalam sebuah tabel yang berisi tanggapan responden terhadap indikator-indikator pada setiap variabel penelitian dengan menggunakan aplikasi SPSS. Hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian dan yang telah dilakukan. Gambaran terhadap tanggapan responden ini berdasarkan pada statistik deskriptif yang terdiri dari *mean* dan standar deviasi.

#### **a. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (X1)**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu melalui interaksi antara dirinya dengan individu-individu yang dipimpinnya (Kartono, 2011:6). Dalam variabel kepemimpinan terdapat 6 item pertanyaan yang dapat mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.4 :



Tabel 4.4  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan

No.	Item	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Mean	Kategori	St. Dev.
1	Atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa sesuatu yang terjadi pada lingkup kerja BKPSDM.	20	19	6	1	0	0	0	6,26	Sangat Tinggi	0,773
2	Menurut saya atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan.	18	11	15	2	0	0	0	5,98	Tinggi	0,954
3	Atasan langsung saya memiliki keberanian dalam mengambil keputusan demi tercapinya tujuan BKPSDM.	23	13	9	1	0	0	0	6,24	Sangat Tinggi	0,923
4	Atasan langsung saya bersedia mendengarkan pendapat dan saran orang lain / bawahannya.	27	13	5	1	0	0	0	6,43	Sangat Tinggi	0,779
5	Atasan langsung saya tegas dalam bertindak dan mengambil keputusan.	29	11	4	2	0	0	0	6,46	Sangat Tinggi	0,836
6	Atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya.	31	10	4	1	0	0	0	6,54	Sangat Tinggi	0,751
Kepemimpinan (X1)									6,32	Sangat Tinggi	0,836

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item 6 yaitu atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya sebesar 6,54 yang diinterpretasikan dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada di item 2 yaitu atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan sebesar 5,98 yang berada pada kategori tinggi.

Adapun nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item 2 yaitu atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan sebesar 0,954. Hal ini memiliki makna bahwa item tersebut ditanggapi oleh penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi terendah berada pada item 6 yaitu atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya sebesar 0,751 ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberikan tanggapan yang positif keseluruhan item variabel kepemimpinan dengan nilai rata-rata 6,32 yang berada pada kategori sangat tinggi. Sedangkan standar deviasi responden secara keseluruhan sebesar 0,836 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel ini sangat beragam.

**b. Tanggapan Responden Terhadap Varabel Motivasi (X2)**

Motivasi adalah dorongan yang diawali dengan adanya kebutuhan psikologis atau psikologikal dimana perilaku dan tindakan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Luthans dalam Wirawan, 2013:675). Dalam variabel motivasi terdapat 11 item pertanyaan yang dapat mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel motivasi dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut :





Tabel 4.5  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi

No.	Item	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Mean	Kategori	St. Dev.
1	Sebagai pegawai BKSPDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja	0	1	10	18	12	5	0	3,78	Sedang	0,987
2	Penghargaan yang diberikan kepada pegawai berprestasi, mendorong saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya	0	0	5	19	15	7	0	3,48	Agak Rendah	0,888
3	Kecintaan saya terhadap pekerjaan ini mendorong saya untuk mampu menyelesaikannya dengan hasil terbaik	0	0	10	14	16	6	0	3,61	Sedang	0,977
4	Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya mendorong saya untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja	0	0	7	8	25	6	0	3,35	Agak Rendah	0,900
5	Saya menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya	0	0	2	16	19	9	0	3,24	Agak Rendah	0,822
6	Sistem pengawasan pada BKPSDM mendorong saya untuk bekerja sebagaimana mestinya	0	0	10	11	21	4	0	3,59	Sedang	0,933



No.	Item	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Mean	Kategori	St. Dev.
7	Kondisi kerja yang saya hadapi saat ini mendorong saya untuk mudah menyelesaikan pekerjaan saya	0	3	4	16	20	3	0	3,65	Sedang	0,971
8	Hubungan yang terjalin di antara sesama rekan kerja pada BKPSDM mendorong saya bekerja dengan nyaman	0	0	6	14	22	4	0	3,48	Agak Rendah	0,836
9	Kompensasi yang saya terima mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	0	6	10	21	9	0	3,28	Agak Rendah	0,935
10	Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dan jaminan di masa tua (pensiun)	0	0	2	13	19	12	0	3,11	Agak Rendah	0,849
11	Kebijakan yang diterapkan di BKPSDM memudahkan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas saya	0	1	5	11	21	8	0	3,35	Agak Rendah	0,971
Motivasi (X2)									3,45	Agak Rendah	0,915

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item 1 yaitu sebagai pegawai BKSPDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja sebesar 3,78 yang diinterpretasikan dalam kategori sedang. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada di item 10 yaitu saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dan jaminan di masa tua (pensiun) sebesar 3,11 yang berada pada kategori agak rendah.

Adapun nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item 1 yaitu sebagai pegawai BKSPDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja sebesar 0,987. Hal ini memiliki makna bahwa item tersebut ditanggapi oleh penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi terendah berada pada item 5 yaitu saya menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya sebesar 0,822 ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa item variabel motivasi mendapat penilaian responden dengan nilai rata-rata 3,45 yang berada pada kategori agak rendah. Sedangkan standar deviasi responden secara keseluruhan sebesar 0,915 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel ini sangat beragam.

### **c. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Y1)**

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthan dalam Nurandini dan Lataruva, 2014). Dalam variabel komitmen organisasi terdapat 9 item pertanyaan yang dapat mempresentasikan indikator-



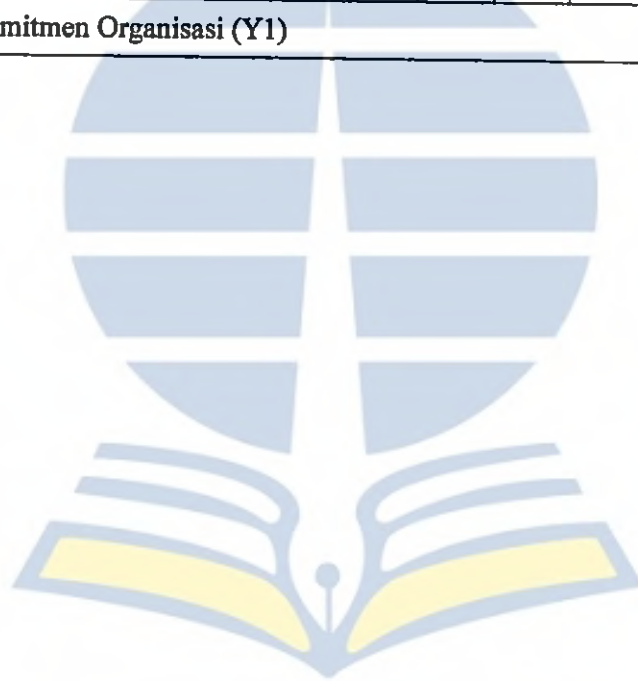
indikator dari variabel tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut :



**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi**

No.	Item	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Mean	Kategori	St. Dev.
1	Saya merasa bahagia bisa meniti karir di BKPSDM.	0	10	15	16	5	0	0	4,65	Agak Tinggi	0,948
2	Saya merasa masalah yang terjadi di BKPSDM adalah juga merupakan permasalahan saya.	0	8	18	13	7	0	0	4,59	Sedang	0,956
3	Saya merasa menjadi bagian dari BKPSDM.	1	10	16	15	4	0	0	4,76	Agak Tinggi	0,970
4	Saya sulit meninggalkan BKPSDM karena khawatir tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain.	0	8	17	20	1	0	0	4,70	Agak Tinggi	0,785
5	Saya akan merasa rugi jika tidak bekerja di BKPSDM.	0	2	16	14	14	0	0	4,13	Sedang	0,909
6	Saya sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan seperti yang saya terima saat ini, sehingga saya akan tetap bertahan di BKPSDM.	0	5	19	12	10	0	0	4,41	Agak Tinggi	0,956
7	Saya merasa BKPSDM telah banyak berjasa bagi hidup saya.	0	1	8	23	14	0	0	3,91	Sedang	0,755

No.	Item	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Mean	Kategori	St. Dev.
8	Saya merasa sudah memberikan banyak kontribusi bagi BKPSDM.	0	2	9	20	12	3	0	3,89	Sedang	0,948
9	BKPSDM layak mendapatkan kesetiaan saya.	0	1	11	14	16	4	0	3,76	Sedang	0,993
Komitmen Organisasi (Y1)									4,31	Sedang	0,907





Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item 3 yaitu saya merasa menjadi bagian dari BKPSDM sebesar 4,76 yang diinterpretasikan dalam kategori agak tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada di item 9 yaitu BKPSDM layak mendapatkan kesetiaan saya sebesar 3,76 yang berada pada kategori sedang.

Adapun nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item 9 yaitu BKPSDM layak mendapatkan kesetiaan saya sebesar 0,993. Hal ini memiliki makna bahwa item tersebut ditanggapi oleh penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi terendah berada pada item 7 yaitu saya merasa BKPSDM telah banyak berjasa bagi hidup saya sebesar 0,755 ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam.

Secara keseluruhan item variabel komitmen organisasi mendapat tanggapan responden dengan nilai rata-rata 4,31 yang berada pada kategori sedang. Sedangkan standar deviasi responden secara keseluruhan sebesar 0,915 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel ini sangat beragam.

#### **d. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y2)**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi (Pasolong, 2010:196-197). Dalam variabel kinerja pegawai terdapat 8 item pertanyaan yang dapat mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7  
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

No.	Item	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Mean	Kategori	St. Dev.
1	Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai yang bersangkutan sudah sesuai dengan standar kerja yang ditentukan	5	10	21	9	1	0	0	5,20	Agak Tinggi	0,957
2	Hasil kerja pegawai yang bersangkutan minim dari kesalahan	0	15	18	12	1	0	0	5,02	Agak Tinggi	0,830
3	Pegawai yang bersangkutan dapat dengan cepat menyelesaikan pekerjaannya	3	13	17	12	1	0	0	5,11	Agak Tinggi	0,948
4	Pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti	4	12	25	5	0	0	0	5,33	Tinggi	0,790
5	Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan bekerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya	3	13	18	10	2	0	0	5,11	Agak Tinggi	0,971
6	Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan memimpin tim kerjanya dengan baik untuk penyelesaian pekerjaannya	3	13	21	8	1	0	0	5,20	Agak Tinggi	0,885
7	Pegawai yang bersangkutan selalu bersemangat saat menyelesaikan pekerjaannya	0	8	22	12	4	0	0	4,74	Agak Tinggi	0,855
8	Pegawai yang bersangkutan memiliki integritas yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya	2	3	25	9	7	0	0	4,65	Agak Tinggi	0,971
Kinerja Pegawai (Y2)									5,05	Agak Tinggi	0,901

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item 4 yaitu pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti sebesar 5,33 yang diinterpretasikan dalam kategori tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada di item 8 yaitu pegawai yang bersangkutan memiliki integritas yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya sebesar 4,65 yang berada pada kategori agak tinggi.

Adapun nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item 5 yaitu pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan bekerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan item 8 yakni pegawai yang bersangkutan memiliki integritas yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya, keduanya memiliki nilai standar deviasi sebesar 0,971. Hal ini memiliki makna bahwa kedua item tersebut ditanggapi oleh penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi terendah berada pada item 4 yaitu pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti sebesar 0,790 ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberikan tanggapan yang positif keseluruhan item variabel kinerja pegawai dengan nilai rata-rata 5,05 yang berada pada kategori agak tinggi. Sedangkan standar deviasi responden secara keseluruhan sebesar 0,901 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel ini sangat beragam.



#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154). Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov-smirnov*, dengan taraf signifikan 0,05 sehingga dikatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* lebih dari 5% atau 0,05. Penelitian ini menggunakan alat analisis *path* (jalur) sehingga dilakukan dua kali uji yakni substruktur pertama untuk menghitung Y1 dan substruktur kedua untuk menghitung Y2. Berikut ini Tabel 4.8 hasil uji normalitas menggunakan *kolmogorov smirnov* :

##### 1) Uji Normalitas Pada Analisis Regresi Tahap Pertama

Hasil pengujian normalitas persamaan regresi linier Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.8  
Hasil Uji Normalitas (Persamaan 1)

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,24844566
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,066
	Negative	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,631
Asymp. Sig. (2-tailed)		,820

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil Tabel 4.8 diatas diketahui bahwa nilai *Asymp.Sig.(2-tailed)* sebesar 0,820 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil

pengujian normalitas persamaan regresi linier Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi terdistribusi normal.

## 2) Uji Normalitas Pada Analisis Regresi Tahap Kedua

Hasil pengujian normalitas persamaan regresi linier Kinerja Pegawai dipengaruhi Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.9  
Hasil Uji Normalitas (Persamaan 2)  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,92257241
Most Extreme Differences	Absolute	,128
	Positive	,084
	Negative	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z		,871
Asymp. Sig. (2-tailed)		,435

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas, diketahui bahwa nilai sebesar *Asymp.Sig. (2-tailed)* 0,435 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian normalitas persamaan regresi linier Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terdistribusi normal.

### b. Uji Linieritas

Pengujian ini menggunakan *Test for Linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan linier apabila signifikansi kurang dari 0,05. Hasil uji linieritas substruktur pertama dan kedua dapat dilihat pada Tabel 4.10 dan Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.10  
Hasil Uji Linieritas Substruktur Pertama

Variabel Penelitian	Signifikansi Linearity
Komitmen*Kepemimpinan	0,000
Komitmen*Motivasi	0,000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai signifikansi *linearity* kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada substruktur pertama memiliki hubungan yang linier.

Tabel 4.11  
Hasil Uji Linieritas Substruktur Kedua

Variabel Penelitian	Signifikansi Linearity
Kinerja Pegawai *Kepemimpinan	0,000
Kinerja Pegawai *Motivasi	0,000
Kinerja Pegawai *Komitmen Organisasi	0,000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai signifikansi *linearity* kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada substruktur kedua memiliki hubungan yang linier.

## 5. Uji Pengaruh

### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen/terikat (Ghozali, 2016:95). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel- variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.



Tabel 4.12  
 Hasil Analisis Regresi (Persamaan 1)  
 Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi

**Model Summary <sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,608	1,277

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui aplikasi SPSS diperoleh nilai R<sup>2</sup> (*Koefisien Determinasi*) yang terdapat pada tabel 4.12 *Model Summary* adalah sebesar 0,625. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y1) adalah sebesar 62,5% sementara sisanya 37,5% merupakan kontribusi dari variabel lain diluar penelitian ini.

Tabel 4.13  
 Hasil Analisis Regresi (Persamaan 2)  
 Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi

**Model Summary <sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,942 <sup>a</sup>	,888	,880	,955

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui aplikasi SPSS diperoleh nilai R<sup>2</sup> (*Koefisien Determinasi*) yang terdapat pada tabel 4.13 *Model Summary* adalah sebesar 0,88 (dapat dilihat pada kolom Adjusted R Square). Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Komitmen Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 88%

sementara sisanya 12% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain di luar penelitian ini.

#### b. Uji Kelayakan Model (*Goodness of fit*)

Uji kelayakan model (*Goodness of fit*) digunakan untuk melihat kelayakan suatu model regresi. Dasar pengambilan keputusan adalah jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dan artinya model riset telah menunjukkan *goodness of fit* yang baik. Hasil uji kelayakan model substruktur pertama dan kedua dapat dilihat pada Tabel 4.14 dan Tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.14  
Hasil Kelayakan Model (*Goodness of fit*) Substruktur Pertama

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117,101	2	58,551	35,896	,000 <sup>a</sup>
	Residual	70,138	43	1,631		
	Total	187,239	45			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 dapat dilihat tingkat signifikansi F sebesar 0,000 dimana angka tersebut kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan statistik terhadap model penelitian terdukung secara empiris dan teoritis atas variabel-variabel (bebas dan terikat) karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yang berarti model penelitian telah menunjukkan *goodness of fit* yang baik.

Tabel 4.15  
Hasil Kelayakan Model (*Goodness of fit*) Substruktur Kedua

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	304,133	3	101,378	111,168	,000 <sup>a</sup>
	Residual	38,301	42	,912		
	Total	342,435	45			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan data pada Tabel 4.15 dapat dilihat tingkat signifikansi F sebesar 0,000 dimana angka tersebut kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan statistik terhadap model penelitian terdukung secara empiris dan teoritis atas variabel-variabel (bebas dan terikat) karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yang berarti model penelitian telah menunjukkan *goodness of fit* yang baik.

### c. Koefisien Regresi dan Persamaan Regresi

#### 1) Uji Regresi Linier Substruktur Pertama

Hasil analisis jalur (*Path analysis*) menggunakan aplikasi SPSS untuk persamaan Komitmen Organisasi (Y1) dipengaruhi oleh Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Hasil Analisis Regresi (Persamaan 1)  
Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,556	3,577		2,392	,021		
	KEPEMIMPINAN	,335	,126	,369	2,661	,011	,452	2,212
	MOTIVASI	,461	,134	,477	3,439	,001	,452	2,212

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017



Dari hasil output persamaan regresi Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi, dari tabel 4.16 diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ) = 0,011 dan Motivasi ( $X_2$ ) = 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Untuk mengetahui besar pengaruh dari tiap variabel independen terhadap variabel dependennya dapat dilihat pada nilai-nilai pada kolom beta, pengaruh terbesar adalah variabel Motivasi sebesar 0,477 dan kemudian variabel Kepemimpinan yaitu sebesar 0,369.

Sementara itu untuk menghitung simpangan baku (*standart error*) pada persamaan Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi, dapat menggunakan rumus  $e_1 = \sqrt{1 - R^2}$  maka didapat  $e_1 = 0,612$ . Maka didapat persamaan regresi Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,369X_1 + 0,477X_2 + 0,612e_1$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

- a). Koefisien regresi Kepemimpinan ( $\beta_1$ ) bernilai positif sebesar 0,369, hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan peran Kepemimpinan akan meningkatkan Komitmen Organisasi.
- b). Koefisien regresi Motivasi ( $\beta_2$ ) bernilai positif sebesar 0,477, hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan Motivasi akan meningkatkan Komitmen Organisasi.
- c). Simpangan baku yang terdapat dalam persamaan Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Motivasi adalah sebesar 0,612. Hal ini

menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti sebesar 61,2%.

## 2) Uji Regresi Linier Substruktur Kedua

Hasil analisis jalur (*Path analisis*) menggunakan aplikasi SPSS untuk persamaan Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.17  
Hasil Analisis Regresi (Persamaan 2)  
Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi  
dan Komitmen Organisasi

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-11,409	2,847		-4,007	,000		
	KEPEMIMPINAN	,347	,102	,283	3,416	,001	,388	2,576
	MOTIVASI	,418	,113	,320	3,690	,001	,355	2,820
	KOMITMEN ORGANISA	,585	,114	,433	5,131	,000	,375	2,670

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil output persamaan regresi Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi, dari tabel 4.17 *coefficients* diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi tiap variabel yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ) = 0,001, Motivasi( $X_2$ ) = 0,001 dan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Untuk mengetahui besar pengaruh dari tiap variabel independen terhadap variabel dependennya dapat dilihat pada nilai-nilai pada kolom beta, pengaruh terbesar adalah variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,433 dan diikuti oleh variabel Motivasi sebesar 0,320 dan variabel

Kepemimpinan sebesar 0,283.

Sementara itu untuk menghitung simpangan baku (*standart error*) pada persamaan regresi Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi, dapat menggunakan rumus  $e^2 = \sqrt{1 - R^2}$  maka didapat  $e^2 = 0,335$ . Maka didapat persamaan regresi Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi, adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,283X_1 + 0,320X_2 + 0,433Y_1 + 0,335e_2$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

- a). Koefisien regresi Kepemimpinan ( $\beta_3$ ) bernilai positif sebesar 0,283, hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang semakin baik akan meningkatkan Kinerja Pegawai.
- b). Koefisien regresi Motivasi ( $\beta_4$ ) bernilai positif sebesar 0,320, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Motivasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai.
- c). Koefisien regresi Komitmen Organisasi ( $\beta_5$ ) bernilai positif sebesar 0,433, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Komitmen Organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai.
- d) Simpangan baku yang terdapat dalam persamaan regresi Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi adalah sebesar 0,335. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti sebesar 33,5%

#### d. Nilai Signifikansi Koefisien Regresi (Uji t)

Uji t pada dasarnya dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan



variabel dependen (Ghozali, 2016:97). Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji t substruktur pertama dan kedua dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji t Substruktur Pertama**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	1 (Constant)	8,556	3,577				2,392
KEPEMIMPINAN	,335	,126	,369	2,661	,011	,452	2,212
MOTIVASI	,461	,134	,477	3,439	,001	,452	2,212

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Hasil pengujian hipotesis secara parsial pada Tabel 4.18 dapat dijelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi adalah :

- H1 : Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.18 diperoleh nilai signifikansi untuk variabel Kepemimpinan sebesar 0,011, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 maka Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya hipotesis 1 (satu) diterima.
- H2 : Nilai signifikansi untuk variabel Motivasi sebesar 0,001, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 maka Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya hipotesis 2 (dua) diterima.

Tabel 4.19  
Hasil Uji t Substruktur Kedua

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-11,409	2,847		-4,007	,000		
	KEPEMIMPINAN	,347	,102	,283	3,416	,001	,388	2,576
	MOTIVASI	,418	,113	,320	3,690	,001	,355	2,820
	KOMITMEN ORGANISASI	,585	,114	,433	5,131	,000	,375	2,670

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial pada Tabel 4.19 dapat dijelaskan pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut :

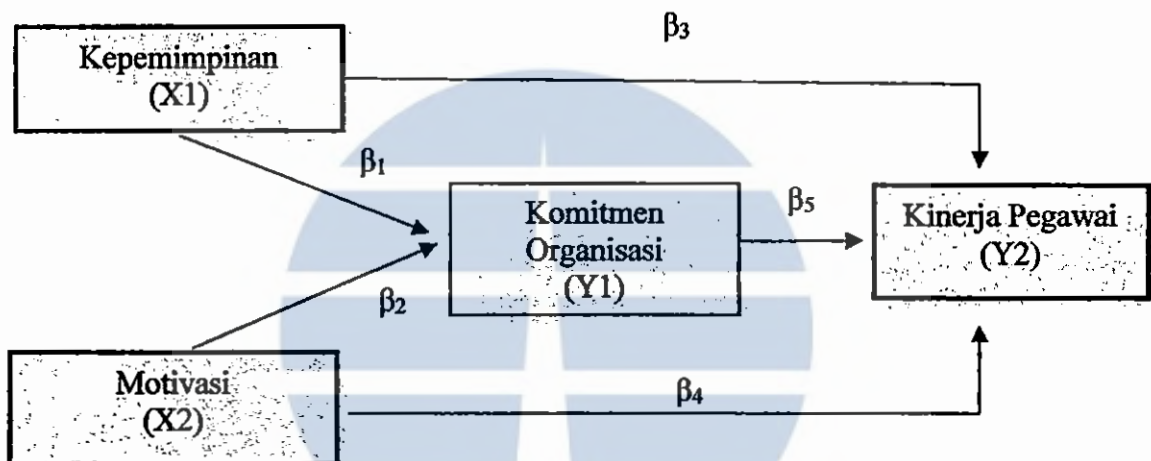
- H3 : Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 4.11 diperoleh nilai signifikansi untuk variabel Kepemimpinan sebesar 0,001, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 maka Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 3 (tiga) diterima.
- H4 : Nilai signifikansi untuk variabel Motivasi sebesar 0,001, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 maka Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 4 (empat) diterima.
- H5 : Nilai signifikansi untuk variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,000, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 maka Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 5 (lima) diterima.

## 6. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan analisis yang dilakukan dengan menggunakan korelasi dan regresi sehingga dapat diketahui untuk sampai pada

variabel dependen terakhir, harus lewat jalur langsung, atau melalui variabel intervening (Sugiyono, 2013:46). Dengan adanya variabel antara ini, akan dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk mencapai sasaran akhir harus melewati variabel antara itu atau bisa langsung ke sasaran akhir.

Dalam penelitian ini hubungan antar variabel dengan menggunakan analisis jalur dapat divisualisasikan ke dalam model analisa sebagai berikut :



Gambar 4.2  
Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber: Data penelitian yang dikembangkan, 2017

Dimana :

- $\beta_1$  : Koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap  $Y_1$
- $\beta_2$  : Koefisien jalur variabel  $X_2$  terhadap  $Y_1$
- $\beta_3$  : Koefisien jalur variabel  $X_1$  terhadap  $Y_2$
- $\beta_4$  : Koefisien jalur variabel  $X_2$  terhadap  $Y_2$
- $\beta_5$  : Koefisien jalur variabel  $Y_1$  terhadap  $Y_2$

Agar dapat membuktikan bahwa variabel Komitmen Organisasi mampu menjadi variabel yang memediasi antara Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, maka akan dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Apabila pengaruh tidak langsung Kepemimpinan dan Motivasi



terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi lebih besar dibanding pengaruh secara langsung Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, maka Komitmen Organisasi bisa menjadi variabel yang memediasi antara Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung substruktur pertama dan substruktur kedua dapat dilihat pada tabel 4.20 sebagai berikut :

Tabel 4.20  
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

No.	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Regresi	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
1.	X1→Y1	0,369	$(0,369)^2 \times 100\% = 13,61\%$	
2.	X2→Y1	0,477	$(0,477)^2 \times 100\% = 22,75\%$	
3.	X1→Y2	0,283	$(0,283)^2 \times 100\% = 8,01\%$	
4.	X2→Y2	0,320	$(0,320)^2 \times 100\% = 10,24\%$	
5.	Y1→Y2	0,433	$(0,433)^2 \times 100\% = 18,75\%$	
6.	X1→Y1→Y2	-	-	$(0,369) \times (0,433) \times 100\% = 15,98\%$
7.	X2→Y1→Y2	-	-	$(0,477) \times (0,433) \times 100\% = 20,64\%$

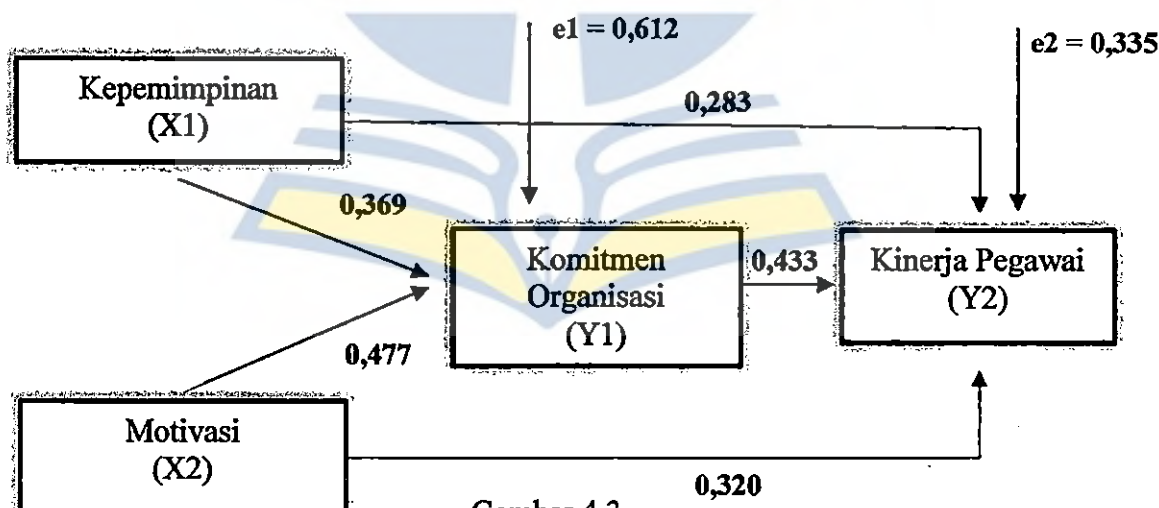
Sumber: Data penelitian yang dikembangkan, 2017

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung pada tabel 4.20 di atas, dapat disimpulkan bahwa :

H6 : Diketahui pengaruh langsung yang diberikan variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) adalah sebesar 8,01%, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) melalui variabel Komitmen Organisasi (Y<sub>1</sub>) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) sebesar 15,98%. Dikarenakan nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding dengan nilai pengaruh langsung, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 6 (enam) diterima.

H7 : Diketahui pengaruh langsung yang diberikan variabel Motivasi (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 10,24%, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel Motivasi (X2) melalui variabel Komitmen Organisasi (Y1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 20,64%. Dikarenakan nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibanding dengan nilai pengaruh langsung, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 7 (tujuh) diterima.

Adapun dari hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tersebut di atas, dapat divisualisasikan kedalam analisis jalur seperti gambar 4.3 di bawah ini :



Gambar 4.3

Model Analisis Jalur (Path Analysis) & Koefisien Jalur Kinerja Pegawai Dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi

Sumber: Data penelitian yang dikembangkan, 2017

Dalam teori *trimming* pengujian validitas model riset diamati melalui

perhitungan koefisien determinasi total sebagai berikut :

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (0,612)^2 - (0,335)^2 \\ &= 1 - (0,375) - (0,112) \\ &= 0,958 \text{ atau } 95,8\% \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 95,8% menunjukkan bahwa 95,8% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 4,2% dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model.

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti dan dilakukannya uji regresi berganda serta uji hipotesis, maka dapat disimpulkan yaitu :

#### 1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada BKPSDM Kabupaten Ketapang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat diketahui bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Kepemimpinan sebesar 0,369 dengan nilai signifikansi sebesar 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis pertama yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.

Rata-rata tanggapan responden tentang Kepemimpinan berada dalam kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 6,32 sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.4. Responden menyatakan bahwa atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa sesuatu yang terjadi pada



lingkup kerja BKPSDM, atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan, atasan langsung saya memiliki keberanian dalam mengambil keputusan demi tercapainya tujuan BKPSDM, atasan langsung saya bersedia mendengarkan pendapat dan saran orang lain / bawahannya, atasan langsung saya tegas dalam bertindak dan mengambil keputusan, atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya. Semua aspek tentang Kepemimpinan tersebut mampu memberikan nilai lebih terhadap Komitmen Organisasi di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yuniarto (2009) yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Temuan ini juga berimplikasi bahwa jika BKPSDM ingin meningkatkan Komitmen Organisasi pegawainya, maka harus meningkatkan peran Kepemimpinannya dengan cara meningkatkan kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, ketegasan dan kemampuan mempengaruhi orang lain (Martoyo dalam Delti, 2015 dan Kartono, 2011:57).

## **2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada BKPSDM Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Motivasi sebesar 0,477 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis kedua yaitu Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi diterima.

Rata-rata tanggapan responden tentang Motivasi berada dalam kategori agak rendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,45 sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.5. Responden menyatakan bahwa sebagai pegawai BKPSDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja, penghargaan yang diberikan kepada pegawai berprestasi, mendorong saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, kecintaan saya terhadap pekerjaan ini mendorong saya untuk mampu menyelesaikannya dengan hasil terbaik, tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya mendorong saya untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja, saya menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya, sistem pengawasan pada BKPSDM mendorong saya untuk bekerja sebagaimana mestinya, kondisi kerja yang saya hadapi saat ini mendorong saya untuk mudah menyelesaikan pekerjaan saya, hubungan yang terjalin di antara sesama rekan kerja pada BKPSDM mendorong saya bekerja dengan nyaman, kompensasi yang saya terima mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dan jaminan di masa tua (pensiun), kebijakan yang diterapkan di BKPSDM memudahkan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas saya. Semua hal yang menjadi aspek penilaian Motivasi tersebut mampu memberikan nilai lebih terhadap Komitmen Organisasi di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yuniarto (2009) yang menyatakan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Temuan ini juga berimplikasi bahwa jika BKPSDM ingin meningkatkan Komitmen Organisasi pegawainya, maka harus meningkatkan Motivasi pegawainya dengan cara meningkatkan prestasi pegawai

itu sendiri, pemberian penghargaan atas hasil kerja pegawai, pegawai dituntut lebih mencintai pekerjaan dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, pegawai dituntut untuk lebih mengembangkan inovasi sehingga menciptakan pertumbuhan dan perkembangan hasil pekerjaan, BKPSDM harus meningkatkan sistem pengawasan (supervisi), menciptakan lingkungan pekerjaan yang nyaman sehingga pegawai betah bekerja di ruangan, menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja, adanya bayaran dan jaminan keamanan yang layak dan kebijakan BKPSDM yang mendorong semangat pegawai untuk tercapainya tujuan BKPSDM itu sendiri (Herzberg dalam Pasolong, 2010:142-146).

### **3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dapat diketahui bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Kepemimpinan sebesar 0,283 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 serta hasil penelitian juga dapat diketahui pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Komitmen Organisasi (Y1) sebesar 0,160 yang mempunyai nilai lebih kecil dibanding pengaruh langsung sebesar 0,283. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya variabel intervening yaitu Komitmen Organisasi (Y1), Kepemimpinan (X1) tetap berpengaruh pada Kinerja Pegawai (Y2) Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketiga yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Rata-rata tanggapan responden tentang Kepemimpinan berada dalam kategori sangat tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 6,32 sebagaimana yang



ditunjukkan pada Tabel 4.4. Responden menyatakan bahwa atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa sesuatu yang terjadi pada lingkup kerja BKPSDM, atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan, atasan langsung saya memiliki keberanian dalam mengambil keputusan demi tercapainya tujuan BKPSDM, atasan langsung saya bersedia mendengarkan pendapat dan saran orang lain / bawahannya, atasan langsung saya tegas dalam bertindak dan mengambil keputusan, atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya. Semua aspek tentang Kepemimpinan tersebut mampu memberikan nilai lebih terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yuniarto (2009), Delti (2015) dan Wijayanti (2010) yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini juga berimplikasi bahwa jika BKPSDM ingin meningkatkan Kinerja pegawainya, maka harus meningkatkan peran Kepemimpinannya melalui peningkatan kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, ketegasan dan kemampuan mempengaruhi orang lain (Martoyo dalam Delti, 2015 dan Kartono, 2011:57).

#### **4. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat dapat diketahui bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Motivasi sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 serta hasil

penelitian juga dapat diketahui pengaruh tidak langsung Motivasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Komitmen Organisasi (Y1) sebesar 0,207 yang mempunyai nilai lebih kecil dibanding pengaruh langsung sebesar 0,320. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya variabel intervening yaitu Komitmen Organisasi (Y1), Motivasi (X2) tetap berpengaruh pada Kinerja Pegawai (Y2). Berdasarkan hasil tersebut hipotesis keempat yaitu Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Rata-rata tanggapan responden tentang Motivasi berada dalam kategori agak rendah dengan nilai rata-rata sebesar 3,45 sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.5. Responden menyatakan bahwa sebagai pegawai BKPSDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja, penghargaan yang diberikan kepada pegawai berprestasi, mendorong saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, kecintaan saya terhadap pekerjaan ini mendorong saya untuk mampu menyelesaikannya dengan hasil terbaik, tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya mendorong saya untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja, saya menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya, sistem pengawasan pada BKPSDM mendorong saya untuk bekerja sebagaimana mestinya, kondisi kerja yang saya hadapi saat ini mendorong saya untuk mudah menyelesaikan pekerjaan saya, hubungan yang terjalin di antara sesama rekan kerja pada BKPSDM mendorong saya bekerja dengan nyaman, kompensasi yang saya terima mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dan jaminan di masa tua (pensiun), kebijakan yang diterapkan di BKPSDM memudahkan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas saya. Semua hal

yang menjadi aspek penilaian Motivasi tersebut mampu memberikan nilai lebih terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yunianto (2009), Mamik (2010), Anidar KH dan Indarti (2015), Fabio *et al* (2016), Wijayanti (2010), Trang *et al* (2013) dan Wirmayanis (2014) yang menyatakan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini juga berimplikasi bahwa jika BKPSDM ingin meningkatkan Kinerja pegawainya, maka harus meningkatkan Motivasi pegawainya melalui peningkatan prestasi pegawai itu sendiri, pemberian penghargaan atas hasil kerja pegawai, pegawai dituntut lebih mencintai pekerjaan dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, pegawai dituntut untuk lebih mengembangkan inovasi sehingga menciptakan pertumbuhan dan perkembangan hasil pekerjaan, BKPSDM harus meningkatkan sistem pengawasan (supervisi), menciptakan lingkungan pekerjaan yang nyaman sehingga pegawai betah bekerja di ruangan, menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja, adanya bayaran dan jaminan keamanan yang layak dan kebijakan BKPSDM yang mendorong semangat pegawai untuk tercapainya tujuan BKPSDM itu sendiri (Herzberg dalam Pasolong, 2010:142-146).

##### **5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima dapat diketahui bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Komitmen Organisasi sebesar 0,433 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang



lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis kelima yaitu Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Rata-rata tanggapan responden tentang Komitmen Organisasi berada dalam kategori sedang dengan nilai rata-rata sebesar 4,31 sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 4.6. Responden menyatakan bahwa saya merasa bahagia bisa meniti karir di BKPSDM, saya merasa masalah yang terjadi di BKPSDM adalah juga merupakan permasalahan saya, saya merasa menjadi bagian dari BKPSDM, saya sulit meninggalkan BKPSDM karena khawatir tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain, saya akan merasa rugi jika tidak bekerja di BKPSDM, saya sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan seperti yang saya terima saat ini, sehingga saya akan tetap bertahan di BKPSDM, saya merasa BKPSDM telah banyak berjasa bagi hidup saya, saya merasa sudah memberikan banyak kontribusi bagi BKPSDM, BKPSDM layak mendapatkan kesetiaan saya. Semua aspek yang berkaitan dengan Komitmen Organisasi tersebut mampu memberikan nilai lebih terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yuniarto (2009), Mamik (2010), Wijayanti (2010), Trang *et al* (2013), Wirmayanis (2014), Nurandini dan Lataruva (2014), Anidar KH dan Indarti (2015), Respatiningsih dan Sudirjo (2015) dan Fabio *et al* (2016), yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini juga berimplikasi bahwa jika BKPSDM ingin meningkatkan Kinerja Pegawainya, maka harus meningkatkan Komitmen Organisasi pegawainya dengan cara meningkatkan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Meyer dan Allen dalam Wirawan, 2013:714).

## **6. Komitmen organisasi memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yang diberikan Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai lebih besar daripada pengaruh langsung antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis keenam yaitu Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yunianto (2009) yang menyatakan Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini juga berimplikasi bahwa upaya peningkatan Kinerja Pegawai BKPSDM akan lebih efektif dilakukan dengan cara meningkatkan peran Kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan anggota sehingga akan berdampak pada peningkatan Komitmen pegawai terhadap Organisasinya. Dengan peningkatan Komitmen Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai pada BKPSDM.

**7. Komitmen organisasi memediasi pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yang diberikan Motivasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai lebih besar daripada pengaruh langsung antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketujuh yaitu Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pramudito dan Yuniarto (2009) dan Trang *et al* (2013) yang menyatakan Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh tidak langsung antara Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini juga berimplikasi bahwa upaya peningkatan Kinerja Pegawai BKPSDM dapat tercapai dengan upaya meningkatkan Motivasi pegawainya sehingga akan berdampak pada peningkatan Komitmen pegawai terhadap Organisasinya. Dengan peningkatan Komitmen Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai pada BKPSDM.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan pengaruh variabel kepemimpinan dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja pegawai dengan variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediasi adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis substruktur pertama pada pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi di BKPSDM Kabupaten Ketapang.
2. Berdasarkan hasil analisis substruktur pertama pada pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi di BKPSDM Kabupaten Ketapang.
3. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.
4. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.
5. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.
6. Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung pada pengujian hipotesis 6 membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel

yang memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

7. Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung pada pengujian hipotesis 7 membuktikan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang.

## **B. Saran**

Setelah mengkaji hasil penelitian ini maka saran yang dapat penulis ajukan sebagai berikut :

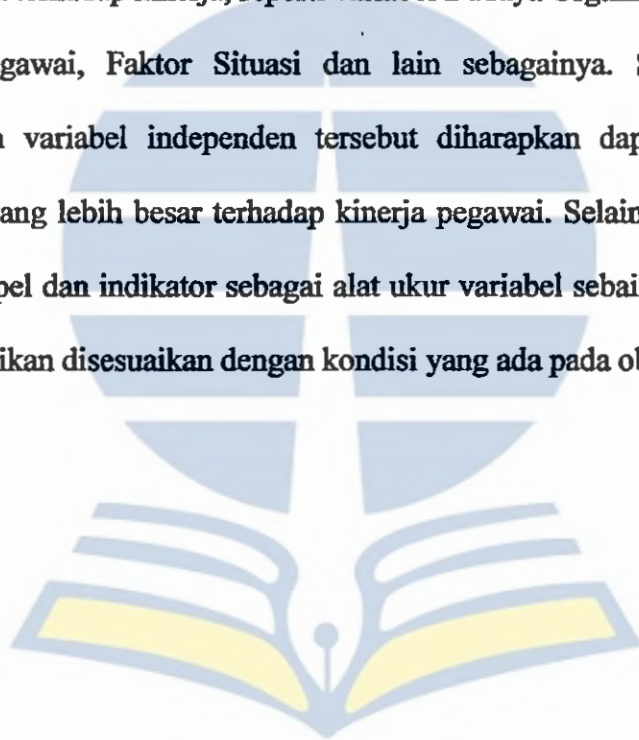
1. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebaiknya dapat mempertahankan atau bahkan ditingkatkan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun variabel dimaksud sebagai berikut:
  - a. Kepemimpinan, dari hasil penelitian variabel kepemimpinan mendapat tanggapan responden dengan kategori sangat tinggi, artinya peran kepemimpinan dirasakan sudah sesuai dengan persepsi pegawai di BKPSDM. Akan tetapi akan lebih baik apabila peran kepemimpinan ini ditingkatkan lagi dengan upaya meningkatkan kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, ketegasan dan kemampuan mempengaruhi orang lain (Martoyo dalam Delti, 2015 dan Kartono, 2011:57).
  - b. Motivasi, dari hasil penelitian variabel motivasi mendapat tanggapan responden dengan kategori agak rendah, artinya motivasi pegawai dirasakan responden masih kurang maksimal dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM. Sehingga akan lebih baik apabila dilakukan upaya

peningkatan motivasi pegawai dengan cara peningkatan prestasi pegawai itu sendiri, pemberian penghargaan atas hasil kerja pegawai, pegawai dituntut lebih mencintai pekerjaan dan lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, pegawai dituntut untuk lebih mengembangkan inovasi sehingga menciptakan pertumbuhan dan perkembangan hasil pekerjaan, BKPSDM harus meningkatkan sistem pengawasan (supervisi), menciptakan lingkungan pekerjaan yang nyaman sehingga pegawai betah bekerja di ruangan, menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja, adanya bayaran dan jaminan keamanan yang layak dan kebijakan BKPSDM yang mendorong semangat pegawai untuk tercapainya tujuan BKPSDM itu sendiri (Herzberg dalam Pasolong, 2010:142-146).

- c. Komitmen organisasi, dari hasil penelitian variabel komitmen organisasi mendapat tanggapan responden dengan kategori sedang, artinya komitmen organisasi dirasakan belum maksimal dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM. Sehingga perlu adanya upaya peningkatan Komitmen Organisasi pegawai agar lebih loyal terhadap organisasinya melalui peningkatan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Meyer dan Allen dalam Wirawan, 2013:714). Upaya peningkatan kinerja pegawai ternyata lebih efektif melalui peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasinya, baik pada hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai maupun hubungan antara motivasi terhadap kinerja pegawai karena setelah dilakukan penelitian variabel tersebut mampu memediasi dan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Tujuannya agar pegawai mampu bekerja secara maksimal sehingga kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Ketapang dapat meningkat.



2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain di luar penelitian ini. Berdasarkan nilai Adjusted R squared sebesar 0,88 pada analisis regresi persamaan 2 (dua) menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Komitmen Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) adalah sebesar 88% sementara sisanya 12% merupakan kontribusi variabel-variabel lain diluar model yang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja, seperti variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, Disiplin Pegawai, Faktor Situasi dan lain sebagainya. Sehingga dengan penambahan variabel independen tersebut diharapkan dapat meningkatkan kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penambahan jumlah sampel dan indikator sebagai alat ukur variabel sebaiknya diperbanyak dan divariasikan disesuaikan dengan kondisi yang ada pada objek penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-Buku

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Delti. (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT> Trubaindo Coal Mining di Kabupaten Kutai Barat). *Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 3 No.2, 495-506.
- Fabio, B.P., Hubeis, M. dan Puspitawati, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, vol. 2, No.1, 91-103.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kartono, K. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu ?* Cetakan Ke-18. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- KH, Anidar dan Indarti, S. (2015). Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Kabupaten Natuna. *Jurnal Tepek Manajemen Bisnis*, vol. VII, No.3, 357-376.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Mamik. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ekonomi*, Tahun XX, No.1/2010.
- Nurandini, A., dan Lataruva E. (2014). Analisa Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 78-91.
- Pasolong, H. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Poerwaningrum, H.E., Sudirjo, F. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Guru SD. Hj Isriati Baiturrahman I Semarang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, vol. 5, No.1, 1-14.
- Pramudito, L. Dan Yuniyanto A. (2009). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi. *Telaah Manajemen*, vol. 6, No.1, 1-18.
- Purnama, N.Q., Sunuharyo, B.S. dan Prasetya A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 40, No. 2, 39-46.

- Respatiningsih, I. dan Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, vol. 4, No. 3, 56-66.
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Shalahuddin, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sumber Djantin di Kalimantan Barat). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, tahun 6, No. 1, 90-104.
- Siagian, S. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta. PT Asdi Mahasatya
- Sobirin, A. 2015. *Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* Cetakan ke-13. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syafi'ie, I.K. (2003). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama
- Trang, I., Armanu, Sudiro, A. dan Noermijati. (2013). Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, vol.7, 12-25.
- Wijayanti, R.Y. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja PNS di Lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus. *Analisis Manajemen*, vol.4, No. 2, 136-152.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wirmayanis, S. (2014). Pengaruh Kemampuan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol. 2, No. 3,209-221.



## **B. Peraturan Perundang-Undangan**

**Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)**

**Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai**

**Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah**

**Peraturan Bupati Ketapang Nomor 66 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.**



## LAMPIRAN 1

**KUESIONER**  
**Untuk Diisi Oleh Pegawai**

<b>No. Responden : .....</b>
------------------------------

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama : .....

Usia : .....

Jenis kelamin : .....

Status kepegawaian : a. PNS

b. CPNS

c. Honor/Kontrak

Masa kerja sebagai PNS : .....

Masa kerja sebagai PNS di BKPSDM Kabupaten Ketapang : .....

Bidang kerja saat ini : .....

Jabatan saat ini : Sekretaris/ Kepala Bidang/ Kepala Sub Bidang / Kepala Sub Bagian/ Staf

*(Coret yang tidak perlu)*

Pendidikan terakhir : .....

Riwayat tempat tugas saudara selama menjadi PNS :

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

Instansi tempat tugas pertama saudara saat diangkat sebagai CPNS : .....

Status Perkawinan : .....

**B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Mohon Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk bisa memberikan tanggapan dan jawaban pada kuesioner berikut ini dengan petunjuk sebagai berikut :

1. Mohon beri tanda checklist (✓) pada setiap jawaban saudara atas beberapa pernyataan dibawah ini pada kolom yang tersedia.
2. Mohon responden memberikan jawaban senyatanya sesuai dengan yang dialami. Peneliti akan menjaga kerahasiaan jawaban anda, dan hal ini tidak akan berdampak apapun terhadap karir Saudara.
3. Keterangan Pilihan jawaban:

Jawaban	Keterangan
SS	Sangat Setuju
S	Setuju
AS	Agak Setuju
N	Netral
KS	Kurang Setuju
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

### C. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PENELITIAN.

#### C. 1. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan (Atasan Langsung) Saudara di BKPSDM Kab. Ketapang

No	PERNYATAAN	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Kemampuan Analitis</b>								
1	Atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa sesuatu yang terjadi pada lingkup kerja BKPSDM.							
<b>Keterampilan Berkomunikasi</b>								
2	Menurut saya atasan langsung saya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan.							
<b>Keberanian</b>								
3	Atasan langsung saya memiliki keberanian dalam mengambil keputusan demi tercapainya tujuan BKPSDM.							
<b>Kemampuan Mendengar</b>								
4	Atasan langsung saya bersedia mendengarkan pendapat dan saran orang lain / bawahannya.							
<b>Ketegasan</b>								
5	Atasan langsung saya tegas dalam bertindak dan mengambil keputusan.							
<b>Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok</b>								
6	Atasan langsung saya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya agar bertindak sesuai dengan arahnya.							



## C.2. Tanggapan Responden Tentang Motivasi Pegawai Dalam Bekerja di BKPSDM

No	PERNYATAAN	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Prestasi</b>								
7	Sebagai pegawai BKPSDM saya terdorong untuk menunjukkan prestasi dalam bekerja.							
<b>Penghargaan</b>								
8	Penghargaan yang diberikan kepada pegawai berprestasi, mendorong saya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.							
<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>								
9	Kecintaan saya terhadap pekerjaan ini mendorong saya untuk mampu menyelesaikannya dengan hasil terbaik.							
<b>Tanggung Jawab</b>								
10	Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya mendorong saya untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja.							
<b>Pertumbuhan dan Perkembangan</b>								
11	Saya menginginkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas-tugas saya.							
<b>Supervisi</b>								
12	Sistem pengawasan pada BKPSDM mendorong saya untuk bekerja sebagaimana mestinya.							
<b>Kondisi Kerja</b>								
13	Kondisi kerja yang saya hadapi saat ini mendorong saya untuk mudah menyelesaikan pekerjaan saya.							
<b>Hubungan Interpersonal</b>								
14	Hubungan yang terjalin di antara sesama rekan kerja pada BKPSDM mendorong saya bekerja dengan nyaman.							
<b>Bayaran dan Keamanan</b>								
15	Kompensasi yang saya terima mendorong saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.							
16	Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dan jaminan di masa tua (pensiun).							
<b>Kebijakan Organisasi</b>								
17	Kebijakan yang diterapkan di BKPSDM memudahkan saya untuk menyelesaikan tugas-tugas saya.							

**C.3. Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi Responden Untuk Tetap Bekerja di BKPSDM  
Kab. Ketapang**

No	PERNYATAAN	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Komitmen Afektif</b>								
18	Saya merasa bahagia bisa meniti karir di BKPSDM.							
19	Saya merasa masalah yang terjadi di BKPSDM adalah juga merupakan permasalahan saya.							
20	Saya merasa menjadi bagian dari BKPSDM.							
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>								
21	Saya sulit meninggalkan BKPSDM karena khawatir tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain.							
22	Saya akan merasa rugi jika tidak bekerja di BKPSDM.							
23	Saya sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan seperti yang saya terima saat ini, sehingga saya akan tetap bertahan di BKPSDM.							
<b>Komitmen Normatif</b>								
24	Saya merasa BKPSDM telah banyak berjasa bagi hidup saya.							
25	Saya merasa sudah memberikan banyak kontribusi bagi BKPSDM.							
26	BKPSDM layak mendapatkan kesetiaan saya.							

#### C.4. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Responden Selama Bekerja di BKPSDM Kab. Ketapang

No	PERTANYAAN	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Kuantitas Hasil Kerja</b>								
27	Banyaknya pekerjaan yang dapat saya selesaikan sudah sesuai dengan standar kerja yang ditentukan.							
<b>Kualitas Hasil Kerja</b>								
28	Hasil pekerjaan saya minim dari kesalahan.							
<b>Kecepatan Dalam Melaksanakan Tugas</b>								
29	Saya dapat dengan cepat menyelesaikan pekerjaan saya.							
<b>Ketelitian Dalam Bekerja</b>								
30	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti.							
<b>Kerja Sama</b>								
31	Saya menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan.							
<b>Kepemimpinan Dalam Tim Kerja</b>								
32	Saya mampu memimpin tim kerja saya untuk menyelesaikan pekerjaan.							
<b>Semangat Kerja</b>								
33	Saya selalu bersemangat saat menyelesaikan pekerjaan saya.							
<b>Integritas</b>								
34	Saya memiliki integritas yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan saya.							

Mohon kemukakan pendapat/saran anda tentang hal-hal yang menjadi kendala yang anda hadapi dalam menyelesaikan pekerjaan

.....  
 .....

Mohon kemukakan pendapat/saran anda tentang hal-hal yang mendukung anda dalam menyelesaikan pekerjaan

.....  
 .....



## Untuk Diisi Oleh Atasan Langsung

Jabatan Bapak/Ibu saat ini : .....

Periode waktu Bapak/Ibu menduduki jabatan saat ini : .....

Nama Pegawai yang dinilai : .....

Bidang Kerja Pegawai yang dinilai. : .....

## TANGGAPAN BAPAK/IBU TERHADAP KINERJA BAWAHAN

No	PERNYATAAN	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Kuantitas Hasil Kerja</b>								
K1	Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai yang bersangkutan sudah sesuai dengan standar kerja yang ditentukan.							
<b>Kualitas Hasil Kerja</b>								
K2	Hasil kerja pegawai yang bersangkutan minim dari kesalahan.							
<b>Kecepatan Dalam Melaksanakan Tugas</b>								
K3	Pegawai yang bersangkutan dapat dengan cepat menyelesaikan pekerjaannya.							
<b>Ketelitian Dalam Bekerja</b>								
K4	Pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan teliti.							
<b>Kerja Sama</b>								
K5	Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan bekerja sama yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.							
<b>Kepemimpinan Dalam Tim Kerja</b>								
K6	Pegawai yang bersangkutan memiliki kemampuan memimpin tim kerjanya dengan baik untuk penyelesaian pekerjaannya.							
<b>Semangat Kerja</b>								
K7	Pegawai yang bersangkutan selalu bersemangat saat menyelesaikan pekerjaannya.							
<b>Integritas</b>								
K8	Pegawai yang bersangkutan memiliki integritas yang tinggi untuk bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya.							

Mohon kemukakan pendapat/saran Bapak/Ibu terhadap hal-hal positif dari pegawai yang bersangkutan

.....

.....

No	HASIL																																									
	Kepemimpinan(X1)								Motivasi (X2)											Komitmen Organisasi (Y1)								Kinerja Pegawai (Y2)														
	1	2	3	4	5	6	TU	Rata-rata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TU	Rata-rata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TU	Rata-rata	1	2	3	4	5	6	7	8	TU	Rata-rata
1	6	6	7	7	7	6	39	4,88	2	4	5	3	2	4	4	3	2	3	5	37	3,36	4	4	5	4	3	6	4	4	5	39	4,33	5	6	5	5	4	5	5	5	40	5,00
2	6	6	7	7	7	5	38	4,75	4	3	3	4	4	5	5	3	3	2	3	39	3,55	6	6	3	5	3	5	4	4	4	40	4,44	6	6	5	7	4	5	4	5	42	5,25
3	6	5	6	6	7	7	37	4,63	5	4	4	5	3	3	2	5	2	3	2	38	3,45	3	6	6	4	3	4	3	5	5	39	4,33	6	5	4	5	4	6	5	5	40	5,00
4	7	7	7	7	7	7	42	5,25	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	45	4,09	6	5	5	4	5	4	5	4	43	4,78	7	6	7	6	5	6	5	5	48	6,00	
5	7	7	6	6	7	5	38	4,75	5	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	40	3,64	6	6	6	5	3	4	4	4	3	41	4,56	7	6	5	5	5	6	5	5	44	5,50
6	5	4	7	5	6	7	34	4,25	2	4	3	5	4	2	4	3	4	2	3	38	3,27	5	4	6	4	3	4	3	4	3	38	4,00	5	5	4	5	4	5	5	4	37	4,63
7	6	5	5	7	7	7	37	4,63	4	3	5	3	3	4	4	3	3	2	4	38	3,45	4	5	4	4	5	5	4	5	4	40	4,44	6	6	6	5	4	5	5	4	41	5,13
8	7	7	6	7	5	7	39	4,80	3	3	4	3	4	5	3	4	5	3	4	41	3,73	6	5	5	4	3	4	5	5	5	42	4,67	5	5	7	6	6	6	6	4	44	5,50
9	4	6	5	5	7	7	34	4,25	4	3	2	3	5	3	2	5	4	2	2	35	3,18	4	6	6	5	3	4	3	4	2	37	4,11	5	4	4	6	5	5	4	5	38	4,75
10	6	5	5	7	7	6	36	4,50	5	4	3	2	4	5	4	2	3	2	5	39	3,55	5	4	4	3	4	5	5	5	2	37	4,11	5	4	5	4	5	5	5	5	38	4,75
11	7	7	7	7	7	7	42	5,25	2	4	3	5	3	3	4	3	4	4	5	40	3,64	4	5	6	5	4	5	4	4	5	42	4,67	6	5	5	7	6	5	5	6	45	5,63
12	7	4	6	7	7	7	38	4,75	4	2	5	3	4	3	4	2	4	3	3	37	3,36	4	3	4	5	5	6	4	4	4	39	4,33	5	4	4	4	5	7	6	6	41	5,13
13	5	5	5	6	7	7	35	4,38	4	4	5	2	4	3	4	3	2	2	3	38	3,27	5	5	4	4	3	4	5	4	3	37	4,11	6	5	4	5	5	5	3	5	38	4,75
14	6	7	7	7	6	6	39	6,50	2	3	3	4	3	4	6	3	4	3	5	40	3,64	5	5	4	5	5	6	4	4	3	41	4,56	5	5	6	6	5	6	5	7	44	5,50
15	7	7	5	6	5	6	36	6,00	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	38	3,45	6	6	5	5	4	3	3	2	3	37	4,11	6	6	5	4	3	5	4	4	37	4,63
16	6	7	7	7	7	7	41	6,83	3	2	3	3	4	3	4	5	6	3	4	39	3,55	4	5	6	5	4	5	4	3	2	38	4,22	6	6	7	6	5	6	3	3	41	5,13
17	7	7	7	7	7	7	42	7,00	3	4	2	3	4	4	4	3	4	5	3	39	3,55	4	5	6	4	5	5	4	3	4	39	4,33	5	6	6	7	6	6	4	4	44	5,50
18	7	6	7	7	6	7	40	6,67	3	5	3	2	3	5	5	3	4	2	3	38	3,45	5	4	5	6	5	3	4	3	3	38	4,22	5	6	6	5	4	5	4	5	40	5,00
19	6	7	5	6	6	6	36	6,00	4	5	3	3	4	3	3	4	3	2	2	36	3,27	4	3	5	6	5	3	4	3	4	37	4,11	5	5	5	5	4	3	5	5	37	4,63
20	7	6	6	7	7	7	40	6,67	4	3	5	4	3	2	3	3	3	4	4	38	3,46	3	4	5	5	4	6	5	5	4	41	4,56	4	5	6	6	7	6	5	3	42	5,25
21	7	6	7	7	6	7	40	6,67	3	5	3	2	2	5	3	3	3	4	6	39	3,55	6	4	4	4	3	3	3	5	5	37	4,11	4	6	4	5	6	6	4	6	41	5,13
22	7	7	7	6	7	7	41	6,83	4	5	4	3	4	3	4	5	4	3	3	42	3,82	5	3	4	5	4	5	4	4	5	39	4,33	7	5	6	6	6	4	5	4	43	5,38
23	7	7	7	7	7	6	41	6,83	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	39	3,55	5	5	4	6	4	5	4	4	3	40	4,44	7	6	6	5	5	5	5	4	43	5,38
24	6	6	7	7	7	7	40	6,67	3	4	2	3	2	5	3	3	4	4	5	38	3,45	6	5	4	4	5	5	4	3	5	41	4,56	4	4	5	5	7	6	6	5	42	5,25
25	6	5	6	6	6	7	36	6,00	5	2	4	5	2	3	3	4	3	2	2	35	3,18	5	6	5	4	3	5	3	3	3	37	4,11	5	6	4	5	5	5	4	3	37	4,63
26	7	5	7	6	7	7	39	6,50	6	2	2	3	3	3	6	3	5	3	3	39	3,55	4	3	5	4	5	5	5	6	4	41	4,56	4	4	5	6	6	5	6	7	43	5,38
27	5	6	6	7	6	4	34	5,67	4	5	4	3	3	2	3	3	2	3	3	35	3,18	5	4	3	4	3	4	3	4	5	35	3,89	5	5	6	4	3	4	4	5	36	4,50
28	7	5	7	6	7	7	39	6,50	4	3	3	5	3	4	3	4	5	3	3	40	3,64	6	5	6	4	4	5	4	3	3	40	4,44	7	4	4	5	6	5	6	5	42	5,25
29	6	7	7	5	6	6	37	6,17	5	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	38	3,45	4	5	5	4	4	3	5	5	3	38	4,22	5	6	6	5	5	4	4	5	40	5,00
30	7	5	5	7	7	7	38	6,33	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	2	39	3,55	6	5	7	6	4	3	3	3	4	41	4,56	5	4	5	5	7	7	5	5	43	5,38
31	6	7	7	7	4	7	38	6,33	4	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	33	3,00	5	5	4	5	4	3	3	4	4	37	4,11	5	6	5	5	4	4	5	5	39	4,88
32	6	5	7	6	7	7	38	6,33	3	4	4	3	3	5	4	2	3	3	4	38	3,45	4	4	5	5	5	4	3	2	5	37	4,11	6	5	6	6	5	4	4	3	39	4,88
33	7	6	5	7	4	6	35	5,83	2	3	5	3	2	2	3	4	3	2	4	33	3,00	4	3	3	4	3	3	5	6	6	37	4,11	3	4	4	5	5	6	6	5	38	4,75
34	6	6	7	7	6	7	39	6,50	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	2	40	3,64	5	4	5	6	5	5	4	4	3	41	4,56	5	5	5	6	7	5	5	43	5,38	
35	7	5	6	4	7	7	36	6,00	3	4	4	3	3	5	3	4	2	2	3	36	3,27	5	4	4	6	4	3	3	4	4	37	4,11	4	5	5	5	4	4	6	6	37	4,63
36	5	7	7	6	5	5	35	5,83	4	2	2	3	2	4	3	4	3	4	3	34	3,09	4	5	5	4	4	5	4	2	3	38	4,00	4	3	4	4	5	5	6	5	36	4,50
37	5	5	6	7	7	7	37	6,17	3	4	5	2	2	3	4	3	5	3	2	36	3,27	3	3	3	4	6	6	3	5	5	38	4,22	5	5	6	6	5	4	3	5	39	4,88

No	HASIL																																									
	Kepemimpinan(X1)								Motivasi (X2)												Komitmen Organisasi (Y1)										Kinerja Pegawai (Y2)											
	1	2	3	4	5	6	Ttl	Rata-rata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Ttl	Rata-rata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ttl	Rata-rata	1	2	3	4	5	6	7	8	Ttl	Rata-rata
38	6	5	7	7	7	7	39	6,50	5	3	4	3	3	5	3	4	2	3	3	38	3,45	4	5	4	6	5	5	4	3	4	40	4,44	5	4	5	6	6	4	5	6	40	5,00
39	6	7	6	5	6	7	37	6,17	4	4	3	2	3	3	3	5	3	4	4	38	3,45	4	4	5	4	3	5	6	4	3	38	4,22	6	5	6	5	6	5	3	3	39	4,88
40	6	5	7	7	7	6	38	6,33	5	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	37	3,36	6	6	4	5	4	4	3	3	3	38	4,22	5	4	4	6	5	5	4	6	38	4,75
41	5	7	6	6	7	7	38	6,33	3	2	2	4	3	5	6	5	3	4	4	41	3,73	5	5	6	5	5	3	4	4	4	41	4,56	5	5	4	5	5	6	6	5	41	5,13
42	7	5	3	7	7	7	38	6,00	4	3	3	3	2	4	3	2	4	4	35	3,18	3	3	6	6	3	4	3	4	5	37	4,11	5	4	5	6	4	6	4	3	37	4,63	
43	6	5	6	5	6	6	34	5,67	4	2	3	3	4	3	3	3	5	3	3	36	3,27	3	4	4	4	5	5	4	4	3	36	4,00	4	5	3	5	5	6	5	4	37	4,63
44	7	6	6	7	5	7	38	6,33	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	39	3,55	5	5	4	5	6	5	4	3	3	40	4,44	4	4	6	6	6	5	5	3	39	4,88
45	7	7	7	6	7	7	41	6,83	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	2	39	3,55	4	6	6	5	5	5	4	4	4	43	4,78	6	6	6	6	6	6	5	4	43	5,38
46	6	7	5	7	7	5	37	6,17	4	4	5	3	4	3	3	4	2	3	3	38	3,45	5	4	5	5	5	4	4	3	2	37	4,11	4	5	5	5	6	5	5	6	40	5,00





## LAMPIRAN 3

HASIL UJI PILOT (*PILOT TEST*)

## 1. Uji Validitas 30 Responden

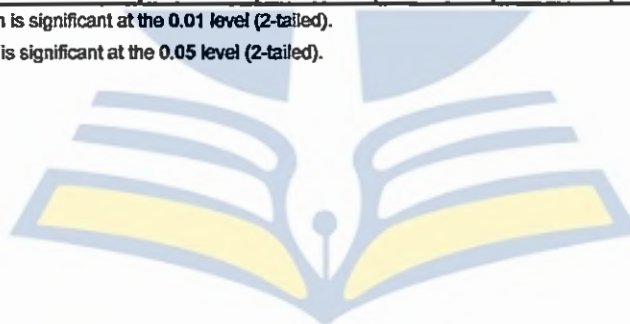
## Variabel Kepemimpinan (X1)

Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1
X1_1	Pearson Correlation	1						
	Sig. (2-tailed)		,502**	,451*	,324	,518**	,105	,611**
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1_2	Pearson Correlation	,502**	1					
	Sig. (2-tailed)	,005		,300	,789**	,274	,304	,788**
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1_3	Pearson Correlation	,451*	,300	1				
	Sig. (2-tailed)	,012	,107		,484**	,718**	,067	,663**
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1_4	Pearson Correlation	,324	,789**	,484**	1			
	Sig. (2-tailed)	,080	,000	,007		,448*	,157	,783**
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1_5	Pearson Correlation	,518**	,274	,718**	,448*	1		
	Sig. (2-tailed)	,003	,144	,000	,013		,261	,723**
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1_6	Pearson Correlation	,105	,304	,067	,157	,261	1	
	Sig. (2-tailed)	,581	,103	,725	,409	,184		,557**
	N	30	30	30	30	30	30	30
X1	Pearson Correlation	,611**	,788**	,663**	,783**	,723**	,557**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

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



## Variabel Motivasi (X2)

Correlations

	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2_9	X2_10	X2_11	X2
X2_1 Pearson Correlation	1	,176	,251	,365*	,585**	,369*	,368*	,139	,419*	,269	,248	,558**
X2_1 Sig. (2-tailed)		,353	,182	,048	,001	,045	,046	,465	,021	,151	,187	,001
X2_1 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_2 Pearson Correlation	,178	1	,396*	,395*	,263	,404*	,209	,390*	,154	,411*	,268	,630**
X2_2 Sig. (2-tailed)	,353		,030	,031	,160	,027	,268	,033	,415	,024	,152	,000
X2_2 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_3 Pearson Correlation	,251	,396*	1	,721**	,253	,498**	,471**	,587**	,378*	,213	,370*	,646**
X2_3 Sig. (2-tailed)	,182	,030		,000	,178	,005	,009	,001	,040	,258	,044	,000
X2_3 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_4 Pearson Correlation	,365*	,395*	,721**	1	,446*	,525**	,484**	,560**	,238	,160	,338	,640**
X2_4 Sig. (2-tailed)	,048	,031	,000		,014	,003	,010	,001	,205	,399	,068	,000
X2_4 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_5 Pearson Correlation	,585**	,263	,253	,446*	1	,457*	,191	,263	,462*	,377*	,218	,614**
X2_5 Sig. (2-tailed)	,001	,160	,178	,014		,011	,311	,160	,010	,040	,252	,000
X2_5 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_6 Pearson Correlation	,369*	,404*	,498**	,525**	,457*	1	,113	,519**	,692**	,219	,755**	,739**
X2_6 Sig. (2-tailed)	,045	,027	,005	,003	,011		,551	,003	,000	,248	,000	,000
X2_6 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_7 Pearson Correlation	,368*	,209	,471**	,464**	,191	,113	1	,451*	,207	,418*	,142	,539**
X2_7 Sig. (2-tailed)	,046	,268	,009	,010	,311	,551		,012	,273	,021	,454	,002
X2_7 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_8 Pearson Correlation	,139	,390*	,587**	,560**	,263	,519**	,451*	1	,321	,320	,380*	,630**
X2_8 Sig. (2-tailed)	,465	,033	,001	,001	,160	,003	,012		,083	,084	,038	,000
X2_8 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_9 Pearson Correlation	,419*	,154	,378*	,238	,462*	,692**	,207	,321	1	,498**	,745**	,729**
X2_9 Sig. (2-tailed)	,021	,415	,040	,205	,010	,000	,273	,083		,005	,000	,000
X2_9 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_10 Pearson Correlation	,269	,411*	,213	,160	,377*	,219	,418*	,320	,498**	1	,375*	,690**
X2_10 Sig. (2-tailed)	,151	,024	,258	,399	,040	,248	,021	,084	,005		,041	,000
X2_10 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_11 Pearson Correlation	,248	,268	,370*	,338	,216	,755**	,142	,380*	,745**	,375*	1	,679**
X2_11 Sig. (2-tailed)	,187	,152	,044	,068	,252	,000	,454	,038	,000	,041		,000
X2_11 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2 Pearson Correlation	,558**	,630**	,646**	,640**	,614**	,739**	,539**	,630**	,729**	,690**	,679**	1
X2 Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
X2 N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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



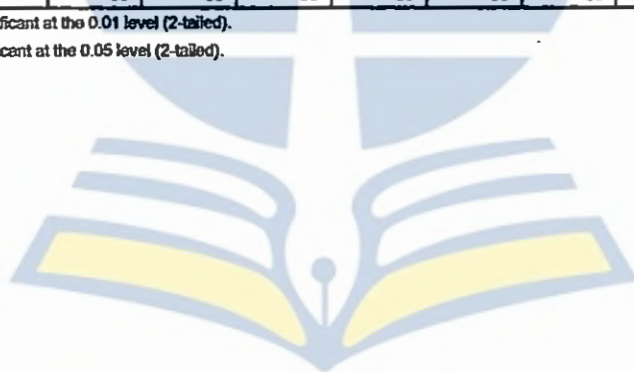
## Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

Correlations

	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1
Y1_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,737** 30	,193 ,307 30	,089 ,641 30	,002 ,993 30	,152 ,423 30	,035 ,855 30	,266 ,126 30	,209 ,267 30	,577** ,001 30
Y1_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,737** ,000 30	1 ,133 30	,281 ,704 30	,072 ,918 30	-,020 ,614 30	,096 ,655 30	,085 ,299 30	,196 ,114 30	,295 ,001 30
Y1_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,193 ,307 30	,281 ,133 30	1 ,375 30	,168 ,967 30	,008 ,398 30	,160 ,004 30	,509** ,238 30	,222 ,135 30	,280 ,009 30
Y1_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,089 ,641 30	,072 ,704 30	,168 ,375 30	1 ,000 30	,705** ,005 30	,494** ,702 30	,073 ,614 30	,096 ,123 30	,288 ,008 30
Y1_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,002 ,993 30	-,020 ,918 30	,008 ,967 30	,705** ,000 30	1 ,695** 30	,244 ,194 30	,121 ,524 30	,323 ,082 30	,521** ,003 30
Y1_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,152 ,423 30	,096 ,614 30	,160 ,398 30	,494** ,005 30	,695** ,000 30	1 ,028 30	,401** ,114 30	,295 ,004 30	,510** ,004 30
Y1_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,035 ,855 30	,085 ,655 30	,509** ,004 30	,073 ,702 30	,244 ,194 30	,401** ,028 30	1 ,004 30	,511** ,011 30	,456** ,000 30
Y1_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,266 ,126 30	,196 ,299 30	,222 ,238 30	,096 ,614 30	,121 ,524 30	,295 ,114 30	,511** ,004 30	1 ,001 30	,557** ,001 30
Y1_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,209 ,267 30	,295 ,114 30	,280 ,135 30	,288 ,123 30	,323 ,082 30	,510** ,004 30	,456** ,011 30	,557** ,001 30	1 ,000 30
Y1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,577** ,001 30	,594** ,001 30	,471** ,009 30	,489** ,006 30	,521** ,003 30	,673** ,000 30	,601** ,000 30	,628** ,000 30	,748** ,000 30

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

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





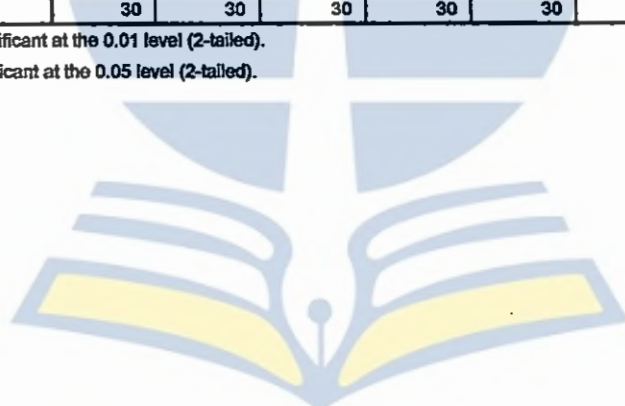
## Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

**Correlations**

	Y2_1	Y2_2	Y2_3	Y2_4	Y2_5	Y2_6	Y2_7	Y2_8	Y2
Y2_1 Pearson Correlation	1	,552**	,403*	,435*	,323	,425*	,375*	,295	,606**
Sig. (2-tailed)		,002	,027	,016	,082	,019	,041	,114	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_2 Pearson Correlation	,552**	1	,387*	,523**	,282	,235	,240	,247	,535**
Sig. (2-tailed)	,002		,034	,003	,130	,211	,201	,189	,002
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_3 Pearson Correlation	,403*	,387*	1	,463**	,583**	,448*	,558**	,668**	,731**
Sig. (2-tailed)	,027	,034		,010	,001	,013	,001	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_4 Pearson Correlation	,435*	,523**	,463**	1	,349	,415*	,478**	,383*	,668**
Sig. (2-tailed)	,016	,003	,010		,059	,023	,007	,037	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_5 Pearson Correlation	,323	,282	,583**	,349	1	,752**	,814**	,683**	,834**
Sig. (2-tailed)	,082	,130	,001	,059		,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_6 Pearson Correlation	,425*	,235	,448*	,415*	,752**	1	,869**	,574**	,844**
Sig. (2-tailed)	,019	,211	,013	,023	,000		,000	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_7 Pearson Correlation	,375*	,240	,558**	,478**	,814**	,869**	1	,770**	,898**
Sig. (2-tailed)	,041	,201	,001	,007	,000	,000		,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2_8 Pearson Correlation	,295	,247	,668**	,383*	,683**	,574**	,770**	1	,778**
Sig. (2-tailed)	,114	,189	,000	,037	,000	,001	,000		,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y2 Pearson Correlation	,606**	,535**	,731**	,668**	,834**	,844**	,898**	,778**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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



## 2. Uji Reliabilitas 30 Responden

### Variabel Kepemimpinan (X1)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	6

### Variabel Motivasi (X2)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	11

### Variabel Komitmen Organisasi (Y1)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,755	9

### Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,880	8



## LAMPIRAN 4

### UJI NORMALITAS PERSAMAAN 1

#### NPar Tests

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,24844566
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,066
	Negative	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,631
Asymp. Sig. (2-tailed)		,820

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### UJI NORMALITAS PERSAMAAN 2

#### NPar Tests

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		46
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,92257241
Most Extreme Differences	Absolute	,128
	Positive	,084
	Negative	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z		,871
Asymp. Sig. (2-tailed)		,435

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**LAMPIRAN 5**  
**UJI LINIERITAS PERSAMAAN 1**  
**Means**

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KOMITMEN ORGANISASI * KEPEMIMPINAN	46	100,0%	0	,0%	46	100,0%
KOMITMEN ORGANISASI * MOTIVASI	46	100,0%	0	,0%	46	100,0%

**KOMITMEN ORGANISASI \* KEPEMIMPINAN**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KOMITMEN ORGANISASI * KEPEMIMPINAN	Between Groups	(Combined)	116,108	8	14,514	7,549	,000
		Linearity	97,806	1	97,806	50,876	,000
		Deviation from Linearity	18,302	7	2,615	1,360	,251
Within Groups			71,131	37	1,922		
Total			187,239	45			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KOMITMEN ORGANISASI * KEPEMIMPINAN	,723	,522	,787	,620

**KOMITMEN ORGANISASI \* MOTIVASI**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KOMITMEN ORGANISASI * MOTIVASI	Between Groups	(Combined)	119,870	9	13,319	7,117	,000
		Linearity	105,553	1	105,553	56,405	,000
		Deviation from Linearity	14,317	8	1,790	,956	,484
Within Groups			67,369	36	1,871		
Total			187,239	45			

## Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KOMITMEN ORGANISASI * MOTIVASI	,751	,564	,800	,640

## UJI LINIERITAS PERSAMAAN 2

## Means

## Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
KINERJA * KEPEMIMPINAN	46	100,0%	0	,0%	46	100,0%
KINERJA * MOTIVASI	46	100,0%	0	,0%	46	100,0%
KINERJA * KOMITMEN ORGANISASI	46	100,0%	0	,0%	46	100,0%

## KINERJA \* KEPEMIMPINAN

## ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * KEPEMIMPINAN	Between Groups	(Combined) Linearity	268,258	8	33,532	16,728	,000
		Deviation from Linearity	237,229	1	237,229	118,329	,000
			31,027	7	4,432	2,211	,056
	Within Groups		74,179	37	2,005		
	Total		342,435	45			

## Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KINERJA * KEPEMIMPINAN	,832	,693	,885	,783



**KINERJA \* MOTIVASI**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * MOTIVASI	Between Groups	(Combined)	263,841	9	29,316	13,428	,000
		Linearity	249,778	1	249,778	114,411	,000
		Deviation from Linearity	14,063	8	1,758	,805	,602
	Within Groups		78,594	38	2,183		
	Total		342,435	45			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KINERJA * MOTIVASI	,854	,729	,878	,770

**KINERJA \* KOMITMEN ORGANISASI**

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * KOMITMEN ORGANISASI	Between Groups	(Combined)	272,042	8	34,005	17,874	,000
		Linearity	263,524	1	263,524	138,515	,000
		Deviation from Linearity	8,519	7	1,217	,640	,720
	Within Groups		70,392	37	1,902		
	Total		342,435	45			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
KINERJA * KOMITMEN ORGANISASI	,877	,770	,891	,794

## LAMPIRAN 6

## UJI JALUR PERSAMAAN 1

## Regression

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KOMITMEN ORGANISASI	38,80	2,040	46
KEPEMIMPINAN	37,91	2,249	46
MOTIVASI	38,07	2,112	46

## Correlations

		KOMITMEN ORGANISASI	KEPEMIMPINAN	MOTIVASI
Pearson Correlation	KOMITMEN ORGANISASI	1,000	,723	,751
	KEPEMIMPINAN	,723	1,000	,740
	MOTIVASI	,751	,740	1,000
Sig. (1-tailed)	KOMITMEN ORGANISASI	.	,000	,000
	KEPEMIMPINAN	,000	.	,000
	MOTIVASI	,000	,000	.
N	KOMITMEN ORGANISASI	46	46	46
	KEPEMIMPINAN	46	46	46
	MOTIVASI	46	46	46

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTIVASI, KEPEMIMPINAN <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 <sup>a</sup>	,625	,608	1,277

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117,101	2	58,551	35,896	,000 <sup>a</sup>
	Residual	70,138	43	1,631		
	Total	187,239	45			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,556	3,577		2,392	,021		
	KEPEMIMPINAN	,335	,126	,369	2,661	,011	,452	2,212
	MOTIVASI	,461	,134	,477	3,439	,001	,452	2,212

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	KEPEMIMPINAN	MOTIVASI
1	1	2,997	1,000	,00	,00	,00
	2	,002	39,919	,97	,20	,07
	3	,001	60,222	,03	,80	,93

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35,95	43,37	38,80	1,613	46
Std. Predicted Value	-1,767	2,831	,000	1,000	46
Standard Error of Predicted Value	,189	,675	,314	,090	46
Adjusted Predicted Value	35,95	43,51	38,81	1,628	46
Residual	-2,934	2,731	,000	1,248	46
Std. Residual	-2,298	2,138	,000	,978	46
Stud. Residual	-2,350	2,229	-,003	1,011	46
Deleted Residual	-3,069	2,967	-,008	1,337	46
Stud. Deleted Residual	-2,487	2,342	-,008	1,034	46
Mahal. Distance	,009	11,608	1,957	1,923	46
Cook's Distance	,000	,175	,024	,038	46
Centered Leverage Value	,000	,258	,043	,043	46

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI



## UJI JALUR PERSAMAAN 2

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KINERJA	40,35	2,759	46
KEPEMIMPINAN	37,91	2,249	46
MOTIVASI	38,07	2,112	46
KOMITMEN ORGANISASI	38,80	2,040	46

#### Correlations

		KINERJA	KEPEMIMPINAN	MOTIVASI	KOMITMEN ORGANISASI
Pearson Correlation	KINERJA	1,000	,832	,854	,877
	KEPEMIMPINAN	,832	1,000	,740	,723
	MOTIVASI	,854	,740	1,000	,751
	KOMITMEN ORGANISASI	,877	,723	,751	1,000
Sig. (1-tailed)	KINERJA	.	,000	,000	,000
	KEPEMIMPINAN	,000	.	,000	,000
	MOTIVASI	,000	,000	.	,000
	KOMITMEN ORGANISASI	,000	,000	,000	.
N	KINERJA	46	46	46	46
	KEPEMIMPINAN	46	46	46	46
	MOTIVASI	46	46	46	46
	KOMITMEN ORGANISASI	46	46	46	46

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMITMEN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KINERJA

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,942 <sup>a</sup>	,888	,880	,955

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	304,133	3	101,378	111,168	,000 <sup>a</sup>
	Residual	38,301	42	,912		
	Total	342,435	45			

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-11,409	2,847		-4,007	,000		
	KEPEMIMPINAN	,347	,102	,283	3,418	,001	,388	2,576
	MOTIVASI	,418	,113	,320	3,690	,001	,355	2,820
	KOMITMEN ORGANISASI	,585	,114	,433	5,131	,000	,375	2,670

a. Dependent Variable: KINERJA

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	KEPEMIMPINAN	MOTIVASI	KOMITMEN ORGANISASI
1	1	3,997	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,002	45,636	,92	,12	,04	,01
	3	,001	67,759	,06	,88	,26	,22
	4	,001	75,300	,02	,00	,70	,76

a. Dependent Variable: KINERJA

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35,48	47,12	40,35	2,600	46
Std. Predicted Value	-1,871	2,604	,000	1,000	46
Standard Error of Predicted Value	,171	,507	,271	,076	46
Adjusted Predicted Value	35,42	46,77	40,34	2,594	46
Residual	-2,468	1,729	,000	,923	46
Std. Residual	-2,584	1,811	,000	,966	46
Stud. Residual	-2,635	1,990	,004	1,014	46
Deleted Residual	-2,565	2,088	,008	1,017	46
Stud. Deleted Residual	-2,849	2,066	-,003	1,040	46
Mahal. Distance	,466	11,696	2,935	2,314	46
Cook's Distance	,000	,205	,026	,044	46
Centered Leverage Value	,010	,260	,065	,051	46

a. Dependent Variable: KINERJA

## LAMPIRAN 7

## LAMPIRAN STANDAR DEVIASI, MEAN, MAX, MIN

## Descriptives X1

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1_1	46	4	7	6,26	,773
X1_2	46	4	7	5,98	,954
X1_3	46	3	7	6,24	,923
X1_4	46	4	7	6,43	,779
X1_5	46	4	7	6,46	,836
X1_6	46	4	7	6,54	,751
X1	46	34	42	37,91	2,249
Valid N (listwise)	46				

## Descriptives X2

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2_1	46	2	6	3,78	,987
X2_2	46	2	5	3,48	,888
X2_3	46	2	5	3,61	,977
X2_4	46	2	5	3,35	,900
X2_5	46	2	5	3,24	,822
X2_6	46	2	5	3,59	,933
X2_7	46	2	6	3,65	,971
X2_8	46	2	5	3,48	,836
X2_9	46	2	5	3,28	,935
X2_10	46	2	5	3,11	,849
X2_11	46	2	6	3,35	,971
X2	46	33	45	37,91	2,317
Valid N (listwise)	46				



## Descriptives Y1

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1_1	46	3	6	4,65	,948
Y1_2	46	3	6	4,59	,956
Y1_3	46	3	7	4,76	,970
Y1_4	46	3	6	4,70	,785
Y1_5	46	3	6	4,13	,909
Y1_6	46	3	6	4,41	,956
Y1_7	46	3	6	3,91	,755
Y1_8	46	2	6	3,89	,948
Y1_9	46	2	6	3,76	,993
Y1	46	35	43	38,80	2,040
Valid N (listwise)	46				

## Descriptives Y2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y2_1	46	3	7	5,20	,957
Y2_2	46	3	6	5,02	,830
Y2_3	46	3	7	5,11	,948
Y2_4	46	4	7	5,33	,790
Y2_5	46	3	7	5,11	,971
Y2_6	46	3	7	5,20	,885
Y2_7	46	3	6	4,74	,855
Y2_8	46	3	7	4,65	,971
Y2	46	36	48	40,35	2,759
Valid N (listwise)	46				

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Secara teoritis, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori-teori tentang pengendalian penyakit ikan serta konsep-konsep jaminan kesehatan ikan.
2. Secara praktis, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pemerintah, akademisi maupun stakeholder perikanan tentang kajian pengendalian penyakit ikan hias di Kota Jambi.

